THALES
Building a future we can all trust

Société anonyme au capital de 617 825 739 €
Siège social : 4, rue de la Verrerie
92190 MEUDON (Hauts de Seine)
552 059 024 RCS NANTERRE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 12 MAI 2026

Extrait de procès-verbal

Le mardi 12 mai 2026 à 10 heures, les actionnaires de Thales, société anonyme au capital de 617 825 739 € (ci-après la « **Société** »), se sont réunis en Assemblée Générale Mixte à l'auditorium de Châteauform' City George V, 28 avenue George V, Paris (8ème). Cette Assemblée a été convoquée par le Conseil d'administration suivant un avis de réunion publié dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) n°28 du 6 mars 2026 puis un avis de convocation publié dans le BALO n° 40 du 3 avril 2026, ainsi que le même jour, un avis de convocation publié dans un journal d'annonces légales, le Journal Spécial des Sociétés.

Un avis de convocation a également été adressé à chaque actionnaire au nominatif.

Cette Assemblée a été retransmise en direct et en intégralité sur un *webcast* vidéo accessible à partir du site internet de Thales. Sa rediffusion vidéo est assurée en différé à partir de ce site internet.

Constitution du Bureau

Patrice CAINE

Président-directeur général de la Société

Président de l'Assemblée générale mixte

Monsieur Patrice CAINE, Président-directeur général de la Société, préside l'Assemblée.

Les sociétés TSA et Dassault Aviation, les deux membres de l'Assemblée disposant du plus grand nombre de voix, sont représentées, pour la société TSA, par son Président, Monsieur Thierry DISSAUX, et pour la société Dassault Aviation, par Monsieur Loïk SEGALEN, Directeur Général Délégué de Dassault Aviation et administrateur de la Société. Messieurs Thierry DISSAUX et Loïk SEGALEN sont désignés aux fonctions de Scrutateurs de l'Assemblée.

Le Bureau ainsi constitué, conformément aux dispositions des articles R. 225-100 et R. 225-101 du Code de commerce, désigne Madame Isabelle SIMON, Secrétaire Générale du Groupe Thales, comme Secrétaire de l'Assemblée.

Il a été établi une feuille de présence, arrêtée sur la base des actionnaires présents, des votes par correspondance et pouvoirs reçus conformément aux dispositions légales, qui a été émargée par les membres du Bureau en entrant en séance.

Le Président constate, d'après la feuille de présence certifiée sincère et véritable par les membres du Bureau, que les actionnaires présents (131), représentés (372), ayant donné pouvoir au Président (4 448) ou voté par correspondance (5907), soit au total 10 858 actionnaires, possèdent ensemble 171 441 899 actions représentant au total 265 778 221 voix.

L'Assemblée, réunissant 83,43 % du nombre d'actions ayant le droit de vote, soit plus d'un cinquième requis par la loi en matière ordinaire sur première convocation, et du quart requis en matière extraordinaire sur première convocation, est régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

Il est en outre indiqué que Thales a reçu des questions écrites de quatre actionnaires conformément à l'article R. 225-84 du Code de commerce. Les réponses à ces questions ont été mises en ligne le 12 mai 2026 à 9 heures sur le site internet de Thales (rubrique « Assemblée générale ») et ce, conformément à la loi.

Le Président dépose sur le bureau et met à disposition de l'Assemblée l'ensemble des documents et rapports soumis à celle-ci et qui sont mentionnés au présent procès-verbal conformément à l'article R. 225-106 du Code de commerce.

Messieurs Edouard CARTIER et Cédric HAASER, représentants de la société PricewaterhouseCoopers Audit, ainsi que Messieurs Serge POTTIEZ et Vincent GAUTHIER, représentants de la société Ernst & Young Audit, Commissaires aux comptes titulaires en charge de la certification des comptes, régulièrement convoqués, sont présents.

Monsieur Cédric HAASER et Madame Marion HORY, représentants de la société PricewaterhouseCoopers Audit, Commissaires aux comptes titulaires en charge de la certification des informations en matière de durabilité, régulièrement convoqués, sont présents.

Avant d'ouvrir la séance, le Président remercie, au nom de la Société et de ses actionnaires, l'ensemble du Conseil d'administration pour la qualité de ses travaux durant l'année 2025, travaux dont il est rendu compte dans le Document d'enregistrement universel 2025.

Ouverture de l'Assemblée générale

Le Président déclare la séance ouverte.

Aucun point ou projet de résolution n'ayant été présenté dans les délais légaux par les actionnaires ou par le Comité Social et Economique Central, l'ordre du jour de l'Assemblée, tel que publié au BALO le 3 avril 2026 est le suivant :

- **Points relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire :**

1. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025,

2. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025,

3. Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende à 3,90 € par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025,

4. Renouvellement de Monsieur Patrice Caine, en qualité d'administrateur, sur proposition du « Secteur Public »,

5. Renouvellement de Madame Anne-Claire Taittinger en qualité d'administratrice « Personnalité Extérieure »,

6. Renouvellement de Monsieur Eric Trappier en qualité d'administrateur, sur proposition du « Partenaire Industriel »,

7. Renouvellement de Madame Valérie Guillemet en qualité d'administratrice, sur proposition du « Partenaire Industriel »,

8. Renouvellement de Monsieur Loïk Segalen en qualité d'administrateur, sur proposition du « Partenaire Industriel »,

9. Renouvellement de Madame Marie-Françoise Walbaum en qualité d'administratrice, sur proposition du « Partenaire Industriel »,

10. Approbation des éléments de rémunération 2025 versés ou attribués à Monsieur Patrice Caine, Président-directeur général et seul dirigeant mandataire social,

11. Approbation des informations relatives aux rémunérations 2025 des mandataires sociaux,

12. Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général,

13. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs,

14. Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, avec un prix maximum d'achat de 350 euros par action,

• **Points relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire :**

15. Autorisation conférée au Conseil d'administration pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes (« AGA ») dans la limite de 0,974 % du capital au bénéfice des salariés du groupe Thales,

16. Autorisation conférée au Conseil d'administration pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes (« AGA »), dans la limite de 0,026 % du capital au bénéfice du Président-directeur général, seul dirigeant mandataire social,

17. Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration pour une durée de 26 mois pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires,

18. Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration pour une durée de 26 mois pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et possibilité d'un délai de priorité, par offre au public autre que les offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier,

19. Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration pour une durée de 26 mois pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier,

20. Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration pour une durée de 26 mois à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite légale de 15 %,

21. Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration pour une durée de 26 mois pour décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports de titres de capital ou donnant accès au capital de sociétés tierces dans la limite de 10 % du capital de la Société, sans droit préférentiel de souscription,

22. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes,

23. Fixation des limites globales des émissions effectuées en vertu des autorisations d'augmentation de capital ci-dessus,

24. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration d'émettre des actions nouvelles réservées aux adhérents d'un Plan d'Épargne Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires,

- **Points relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire :**

25. Pouvoirs pour formalités.

Ouverture de l'Assemblée générale mixte

En introduction, le Président liste les différents sujets qui seront successivement abordés au cours de cette Assemblée :

- rappel des faits marquants de l'exercice 2025 ;
- présentation des résultats financiers et extra-financiers 2025, et point sur l'activité du 1er trimestre 2026 ;
- stratégie et perspectives du Groupe ;
- gouvernance et rémunération des mandataires sociaux ;
- rapports des Commissaires aux comptes ;
- séance de questions-réponses ;
- vote des résolutions.

.....

Vote de résolutions à caractère ordinaire

PREMIERE RESOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de Thales pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils ont été établis et lui sont présentés, et qui font apparaître un bénéfice net consolidé (part du Groupe) de 1 674,5 millions d'euros.

Cette résolution est adoptée à la majorité des actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance (265 643 206 voix pour, 5 585 voix contre et 131 704 voix non exprimées).

DEUXIEME RESOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de la société Thales pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils ont été établis et lui sont présentés, et qui font apparaître un bénéfice net de 1 388,6 millions d'euros.

Conformément aux dispositions de l'article 233 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve en particulier (i) le montant des charges non déductibles (article 39-4 du Code général des impôts) ainsi que (ii), l'impôt supporté à raison de ces charges, mentionnés dans l'Annexe à ces comptes.

Cette résolution est adoptée à la majorité des actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance (265 641 567 voix pour, 6 764 voix contre et 132 164 voix non exprimées).

TROISIEME RESOLUTION

Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende à 3,90 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le bénéfice distribuable, composé :

- du bénéfice net comptable de l'exercice 2025	1 388 601 212,39 €
- déduction faite de la dotation à la réserve légale [1]	- €
- augmenté du report à nouveau créditeur au 31 décembre 2025	3 691 778 061,25 €
s'élève au total à (en euros).	5 080 379 273,64 €

[1] Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

L'Assemblée générale décide d'affecter ce bénéfice distribuable de la façon suivante :

- Distribution d'un dividende unitaire de 3,90 euros aux 205 941 913 actions portant jouissance au 1er janvier 2025 (incluant l'acompte sur dividende de 0,95 euro par action payé le 4 décembre 2025 à valoir sur le dividende 2025)	803 173 460,70 €
- Report à nouveau créditeur, pour le solde	4 277 205 812,94 €

L'Assemblée générale prend acte que, compte tenu de cette décision de distribution et du paiement de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,95 euro par action le 4 décembre 2025 et prélevé sur le report à nouveau créditeur, le solde du dividende à distribuer s'élève à 2,95 euros par action.

La date de détachement du dividende est fixée au 18 mai 2026 et le solde du dividende sera mis en paiement le 20 mai 2026.

Les sommes correspondant aux dividendes qui, conformément aux dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-210 du Code de commerce, n'auront pas été versées au titre des actions détenues par la Société, seront réaffectées en report à nouveau.

Pour les personnes physiques domiciliées en France n'ayant pas opté de façon expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le dividende entre en principe dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) au taux en vigueur. Pour les personnes physiques domiciliées en France ayant effectué une telle option, ce dividende est soumis à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu et ouvre droit à l'abattement prévu par l'article 158 3, 2° du Code général des impôts.

Conformément à la loi, il est rappelé que, pour les trois exercices précédents, les montants de dividendes mis en distribution ont été les suivants :

Exercice	Dividende unitaire	Montant total de la distribution
2022	2,94 € [1]	615 213 587,81 €
2023	3,40 € [1]	699 795 344,60 €
2024	3,70 € [1]	759 635 134,50 €

[1] Le dividende correspond à l'intégralité des revenus distribués au titre de l'exercice. En cas d'option, le cas échéant, pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, la totalité du dividende était éligible à l'abattement prévu à l'article 158 3, 2° du CGI.

Cette résolution est adoptée à la majorité des actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance (265 729 671 voix pour, 36 494 voix contre et 14 330 voix non exprimées).

[...]

VINGT-CINQUIEME RESOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal constatant ses délibérations pour effectuer toutes formalités de publicité et de dépôt prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Cette résolution est adoptée à la majorité des actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance (265 749 606 voix pour, 8 717 voix contre et 22 172 voix non exprimées).

.....



Pour extrait certifié conforme
La Secrétaire de l'Assemblée



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

THALES
Building a future we can all trust

/Sommaire

Éditorial du Président-directeur général 2

1

Le modèle d'affaires du Groupe 5

Profil 7
Une performance financière et de durabilité solide 8
Faits marquants 2025 10
Activités 14
Création de valeur 16
Dialogue avec les parties prenantes 18
Nos actions clés 19
Priorités stratégiques 20
Une gouvernance adaptée aux enjeux du Groupe 22

2

Activités 25

2.1 Secteurs opérationnels 26
2.2 Recherche et innovation 39
2.3 Rapport sur l'activité et les résultats 41
2.4 Présentation des investissements 54
2.5 Organisation du Groupe 56

3

Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques 59

3.1 Risques opérationnels et stratégiques 61
3.2 Risques juridiques et réglementaires 71
3.3 Risques financiers 74
3.4 Environnement de contrôle des risques 76

4

Gouvernance et rémunération 83

4.1 Composition du Conseil d'administration 84
4.2 Gouvernement d'entreprise 102
4.3 Direction générale et Comité exécutif 112
4.4 Rémunération des mandataires sociaux 113
4.5 Rémunération des autres dirigeants 139
4.6 État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2025 139

5

Responsabilité sociétale et environnementale 141

5.1 Rapport de Durabilité 142
5.2 Rapport des auditeurs de Durabilité 217
5.3 Informations extra-financières requises en vertu d'autres dispositions légales que celles applicables au Rapport de Durabilité 221

6

Société et capital 233

6.1 Renseignements de caractère général sur la Société 234
6.2 Capital et actionnariat 235
6.3 Conventions réglementées 246
6.4 Informations boursières et communication financière 248
6.5 Historique 252

7

États financiers 255

7.1 Comptes consolidés 256
7.2 Rapport de gestion et comptes de la société mère 299
7.3 Rapports des Commissaires aux comptes 328
7.4 Commissaires aux comptes 336

8

Annexes 339

8.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier 340
8.2 Évolutions apportées à la structure du Document d'enregistrement universel 2025 340
8.3 Informations financières historiques incorporées par référence 341
8.4 Table de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion 342
8.5 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 344
8.6 Table de concordance – Annexes I et II du règlement délégué (UE) 2019/980 345

2025

THALES

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT **UNIVERSEL**

Incluant le rapport financier annuel



AMF AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 2 avril 2026 auprès de l'Autorité des marchés financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n° 2017/1129.

Le Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel qui a été établie en HTML et déposée le 2 avril 2026 auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Éditorial Patrice Caine

2025 a été une excellente année pour Thales, **marquée par l'atteinte ou le dépassement de tous nos objectifs financiers et extra-financiers.**

Avec des prises de commandes s'élevant pour la deuxième année consécutive à un niveau record de 25,3 milliards d'euros, et un chiffre d'affaires franchissant la barre des 22 milliards d'euros, nous continuons à nous inscrire dans une tendance de long terme qui voit à la fois nos marchés croître de façon très dynamique et notre positionnement de leader des hautes technologies – pour les secteurs de la Défense, de l'Aérospatial, de la Cybersécurité et du Digital – se renforcer d'année en année.

Thales a enregistré en particulier d'excellents résultats dans le secteur de la défense, porté par la volonté de nos clients d'accroître les moyens de leur souveraineté. Parmi les réussites phares de 2025, citons le premier succès à l'export du système de défense aérienne SAMP/T NG, reconnu comme l'un des plus avancés au monde.

Actualité majeure de l'année, Thales, Airbus et Leonardo ont conclu un protocole d'accord en vue de la constitution d'un nouveau leader du spatial, qui permettrait à l'Europe de jouer un rôle central dans le marché mondial du spatial, très dynamique. Sous réserve d'approbation par les autorités compétentes et de l'alignement de toutes les parties prenantes, ce rapprochement pourrait être effectif dans le courant de l'année 2027.

Dans le domaine de la cybersécurité, 2025 a notamment été marquée par l'obtention pour notre filiale S3NS, en partenariat avec Google Cloud, du label SecNumCloud de l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information). Cette certification, la plus exigeante d'Europe, va ouvrir la voie du *Cloud* de Confiance à de nombreuses organisations désireuses de combiner performances et sécurité au plus haut niveau mondial.



PATRICE CAINE
Président-directeur général

La croissance soutenue de notre activité s'est accompagnée d'une progression notable de notre profitabilité et de notre génération de trésorerie, comme en attestent une progression de 14 % de l'EBIT du Groupe en organique, et la génération d'une trésorerie nette record de près de 2,6 milliards d'euros en 2025. Ceci démontre à nouveau la capacité de Thales à générer de la croissance rentable et à dégager d'importantes ressources pour financer son développement futur.

La Recherche et Développement de Thales, qui représente 4,5 milliards d'euros en 2025, s'est à nouveau distinguée, comme en témoigne à nouveau la présence de notre Groupe dans le Top 100 *Global Innovators* de Clarivate.

Cette excellence de notre R&D a été déterminante dans notre capacité à déployer rapidement des systèmes d'Intelligence Artificielle conçue pour les environnements critiques. Notre accélérateur d'IA, cortAIx, a poursuivi sa montée en puissance en 2025, avec de nouvelles implantations au Royaume-Uni, à Singapour, au Canada et en Allemagne, et grâce à la signature de partenariats structurants avec Dassault Aviation et, début 2026, Naval Group.

Conformément à nos engagements, nous avons continué à agir avec détermination pour atteindre nos objectifs RSE, qui ont tous été tenus ou dépassés. Cette année a aussi été celle du lancement du prix *STEM for All* visant à encourager les vocations scientifiques parmi les jeunes générations, une initiative qui sera élargie à de nombreux pays en 2026.

Thales a donc toutes les raisons de regarder vers l'avenir avec confiance et ambition. Notre Groupe continuera à s'appuyer sur des fondations solides et sur l'excellence de ses équipes pour aider ses clients à rendre le monde plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif.



1

Le modèle d'affaires du Groupe

Profil 7

Une performance financière et de durabilité solide 8

Faits marquants 2025 10

Activités 14

Création de valeur 16

Dialogue avec les parties prenantes 18

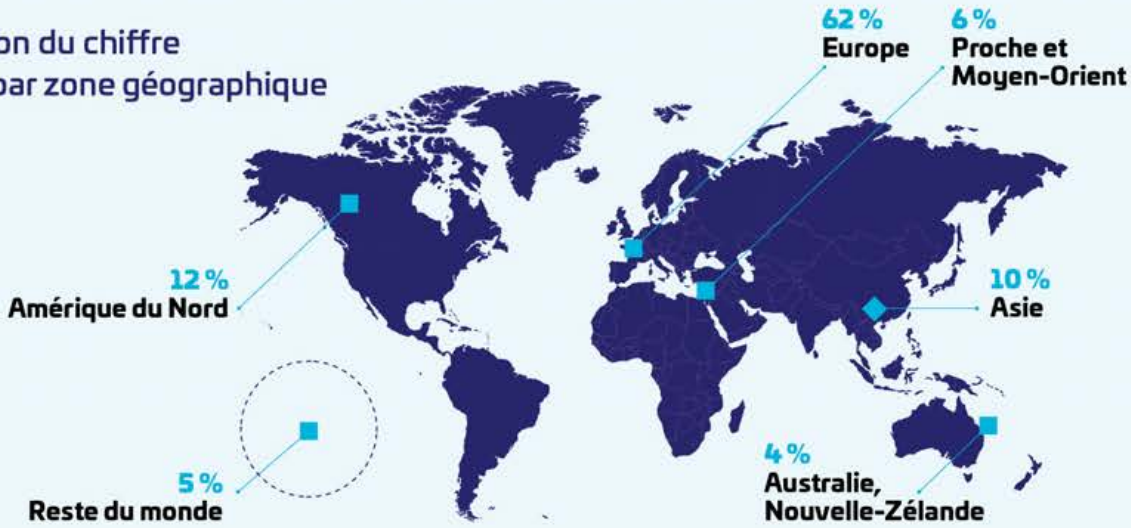
Nos actions clés 19

Priorités stratégiques 20

Une gouvernance adaptée aux enjeux du Groupe 22

Profil

/ Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Thales (Euronext Paris : HO) est un leader mondial des hautes technologies pour les secteurs de la Défense, de l'Aérospatial et de la Cybersécurité & Digital. Son portefeuille de produits et de services innovants contribue à répondre à plusieurs défis majeurs : souveraineté, sécurité, durabilité et inclusion. Le Groupe consacre 4,5 milliards d'euros par an à la Recherche & Développement dans des domaines clés, en particulier pour les environnements critiques, tels que l'Intelligence Artificielle, la Cybersécurité, le Quantique et les technologies du *cloud*. Thales compte plus de 85 000 collaborateurs dans 65 pays. En 2025, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,1 milliards d'euros.

/ 2025 en chiffres

22,1 Mds€
chiffre d'affaires

65
pays

85 000
collaborateurs

4,5 Mds€
de R&D dont 1,328 Md€ autofinancée

2 577 M€
Free cash-flow opérationnel

-75,2 %
émissions de CO_2 (scopes 1 et 2) [1]

-15,4 %
émissions de CO_2 (scope 3) [1]

[1] En valeur absolue en référence à 2018.

Une performance financière et de durabilité solide

/ Performance financière :

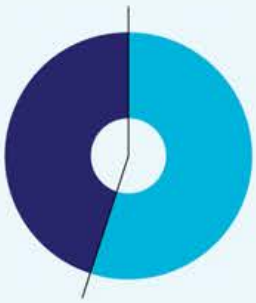
CHIFFRE D'AFFAIRES

22,1 Mds€

+ 8,8 % de croissance organique (1)



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



55 %
Défense

45 %
Civil

PRISES DE COMMANDES

25,3 Mds€

+1 % de croissance organique (1)



CARNET DE COMMANDES

53,3 Mds€

+7 % de croissance organique (1)



EBIT AJUSTÉ

2 740 M€

+14 % de croissance organique (1)



DIVIDENDE PAR ACTION

3,90 € (2)

+5,4 % d'augmentation



(1) À périmètre et taux de change constants.
(2) Proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.
(3) Pourcentage de femmes dans l'effectif total : 27,6 %.
(4) Les données 2024 sont différentes de celles publiées dans le Document d'enregistrement universel de 2024, du fait d'une évolution de faits et circonstances expliquée à la section 5.1.2.5.2.
(5) 50 120 cadres formés sur un total de 52 984.

Dans le cadre de PROTECT, son programme de développement durable pour un monde plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif, Thales fixe chaque année des objectifs RSE afin de guider ses actions autour de trois piliers : la Société, la Planète et les Collaborateurs.

/ Performance de durabilité :

MIXITÉ FEMMES-HOMMES

• Comités de direction avec 4 femmes ou plus

Objectif 2030 : 85 %



• Femmes dans des postes de direction [3]

Objectif 2030 : 25 %



CHANGEMENT CLIMATIQUE

• Émissions de CO_2 (scopes 1 et 2)

En valeur absolue en référence à 2018

Objectif 2030 : -50,4 %



• Émissions de CO_2 (scope 3)

En valeur absolue en référence à 2018

Objectif 2030 : -15,0 %



• Formation Passeport Climat Thales [5]

Objectif 2025 : 85 % des cadres de niveaux de responsabilité NR 8-12 formés



Faits marquants 2025

CORTAIX

THALES POURSUIT LE DÉVELOPPEMENT DE CORTAIX

Thales a renforcé son *leadership* en IA de confiance avec le déploiement international de cortAIx, son accélérateur en IA pour les systèmes critiques, désormais présent au Royaume-Uni et à Singapour. Lors du Sommet de Paris pour l'Action sur l'IA en février, le Groupe a souligné son expertise en IA hybride, désormais intégrée dans plus de 100 produits. Un partenariat dans ce domaine avec Dassault Aviation en faveur d'une IA souveraine a été signé en novembre.



INNOVATION

THALES PARMI LES 100 ACTEURS LES PLUS INNOVANTS AU MONDE

Pour la 12e année, Thales figure parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde selon Clarivate [1], avec plus de 22 000 brevets et 400 nouvelles inventions chaque année. La capacité d'innovation du Groupe, soutenue par 34 000 ingénieurs et chercheurs, et 4,5 milliards d'euros d'investissements en R&D, reste un moteur clé de différenciation et d'attractivité.



DÉFENSE

THALES LIVRE À LA ROYAL NAVY ET À LA MARINE NATIONALE LE PREMIER SYSTÈME AUTONOME DE LUTTE CONTRE LES MINES

Thales a hissé la France et le Royaume-Uni à l'avant-garde de l'innovation navale en livrant un système de lutte contre les mines utilisant des drones autonomes, cybersécurisés et incluant de l'Intelligence Artificielle (IA). Il s'agit d'une première mondiale. Véritable rupture technologique dans la conduite des missions de lutte contre les mines, ce système permet de limiter l'exposition des marins au danger et participe à la sécurisation du domaine maritime mondial.

[1] Clarivate est une société internationale spécialisée dans l'analyse de données scientifiques, technologiques et de propriété intellectuelle, notamment à partir des bases de données de brevets.

RSE

THALES ENTREPRISE PRÉFÉRÉE DES JEUNES INGÉNIEURS EN FRANCE

Thales se classe en première position du palmarès Universum des employeurs les plus attractifs pour les étudiants d'écoles d'ingénieurs en France. Les étudiants ont notamment plébiscité la capacité d'innovation du Groupe et les opportunités d'évolution professionnelle qu'il offre, grâce à son ancrage industriel et académique dans 65 pays, et à son programme mondial de développement des compétences, « l'Entreprise apprenante ».

AÉROSPATIAL

ÉDITION 2025 DU PARIS AIR SHOW

Le Paris Air Show constitue un rendez-vous stratégique pour Thales, permettant au Groupe de présenter ses avancées technologiques et de renforcer ses partenariats internationaux. En juin, Thales y a dévoilé un capteur COMINT compact pour drones et a conclu plusieurs accords majeurs, notamment avec Boreal SAS pour des munitions télé-opérées longue portée et avec Edge Group pour des systèmes électro-optiques.



INNOVATION/QUANTIQUE

JOURNÉE DÉDIÉE AU QUANTIQUE EN IMMERSION DANS LES LABORATOIRES DE RECHERCHE DE THALES À PALAISEAU

Le 2 juillet, Thales a présenté à la DGA, puis à une douzaine de journalistes français et internationaux, ses dernières avancées dans le domaine quantique : capteurs, communications, algorithmes et crypto post-quantique. Cinq démonstrations ont mis en avant les innovations du Groupe ainsi que les nouvelles opportunités et défis associés aux technologies quantiques.



CYBER & DIGITAL

THALES REDÉFINIT L'AVENIR DU PAIEMENT MOBILE SUR IPHONE EN EUROPE AVEC CURVE PAY

Cette collaboration entre Curve et Thales permet aux utilisateurs iOS un meilleur contrôle, plus de flexibilité et d'autonomie pour les portefeuilles numériques et les paiements sans contact en magasin. Avec plus de six millions d'utilisateurs en Europe et des partenaires tels que Samsung et PayPal, Curve poursuit sa mission avec Thales : proposer une expérience de paiement moderne, fluide et sans frais cachés.



DÉFENSE

THALES CONTRIBUTEUR MAJEUR AU SUCCÈS DU SAMP/T NG SÉLECTIONNÉ PAR LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE DANOIS

Le ministère de la Défense danois a sélectionné le SAMP/T NG pour renforcer sa défense aérienne et assurer une interopérabilité avec les forces armées européennes et de l'OTAN. Le système SAMP/T NG est un système sol-air mobile franco-italien conçu pour intercepter et détruire des missiles balistiques, avions et drones à moyenne portée. Thales, intégrateur du système SAMP/T NG en collaboration avec MBDA, fournit le radar de surveillance et de défense aérienne Ground Fire qui permet des performances remarquables avec une portée allant jusqu'à 400 kilomètres.

AVIATION CIVILE

THALES A SIGNÉ UN CONTRAT MAJEUR AVEC LA COMPAGNIE AÉRIENNE INDIENNE INDIGO

Ce projet d'envergure prévoit la maintenance avionique des 1 200 Airbus A320 de la compagnie sur 11 ans, pour un montant de plus de 100 millions d'euros. Englobant les 430 appareils actuellement en service ainsi que les 800 en commande, ce partenariat vise à réduire les temps d'immobilisation et à optimiser la rotation des avions, tout en consolidant la présence de Thales en Inde.



RSE

LANCEMENT DU PROGRAMME DE BOURSES ET DE MENTORAT STEM FOR ALL

En 2025, le programme Thales Solidarity, qui coordonne les actions sociétales du Groupe, a lancé le programme STEM for All pour encourager les vocations scientifiques et technologiques en offrant mentorat et bourses à des étudiants en filières STEM (Sciences, Technology, Engineering and Mathematics) en France et en Belgique. Cette première édition a été célébrée le 16 octobre par un Gala à Paris afin de récompenser les 40 étudiants sélectionnés. Ce programme sera étendu en 2026 à plusieurs pays européens, dont la Grèce, la Tchéquie, la Roumanie, l'Italie et la Pologne.



CYBER & DIGITAL

THALES A LANCÉ LA PREMIÈRE CARTE À PUCE EUROPÉENNE CONÇUE POUR RÉSISTER AUX FUTURES MENACES LIÉES AUX ORDINATEURS QUANTIQUES

Certifiée au plus haut niveau de sécurité de l'ANSSI, cette nouvelle génération de carte déployée en octobre intègre des mécanismes de protection renforcés et des signatures numériques spécialement développées pour garantir la sécurité des données sur le long terme. Elle propose aux gouvernements une base fiable et durable pour les solutions d'identité électronique de demain.

THALES LEONARDO AIRBUS

AÉROSPATIAL

THALES A SIGNÉ AVEC AIRBUS ET LEONARDO UN PROTOCOLE D'ACCORD POUR LA CRÉATION D'UN NOUVEL ACTEUR SPATIAL EUROPÉEN MAJEUR

Ce nouvel acteur spatial européen vise à démultiplier la force de frappe des trois entreprises en regroupant leurs activités de production de satellites et les services associés. Ce projet constitue une avancée majeure pour renforcer l'écosystème spatial européen, accroître sa capacité d'innovation, son autonomie stratégique et sa compétitivité et ainsi permettre à l'Europe d'affirmer son rôle central sur le marché spatial mondial. La nouvelle entité regroupera environ 25 000 personnes à travers l'Europe. Avec un chiffre d'affaires annuel autour de 6,5 milliards d'euros (fin 2024, *pro forma*) et un carnet de commandes représentant plus de trois années de chiffre d'affaires, elle disposera d'une taille critique lui permettant d'être innovante et compétitive à l'échelle mondiale.

DÉFENSE

THALES DÉVOILE AURORE, RADAR DE SURVEILLANCE SPATIALE UNIQUE EN EUROPE

Thales a été notifié d'un contrat de la Direction générale de l'Armement (DGA) pour développer, livrer et déployer un nouveau radar de surveillance de l'espace. Dans le cadre de la militarisation croissante de l'espace, cette décision constitue un jalon important pour la souveraineté française et européenne, en permettant de disposer de capacités de détection inégalées pour renforcer les missions de surveillance spatiale militaire des activités en orbite basse.

Conçu et fabriqué sur le site Thales de Limours, le radar AURORE bénéficie également de l'expertise liée aux partenariats établis avec plusieurs PME françaises.



CYBER & DIGITAL

S3NS CERTIFIÉ SECNUMCLOUD PAR L'ANSSI

S3NS propose désormais aux entreprises et au Secteur Public le service *cloud* qualifié parmi les plus complets du marché, qui intègre les services les plus avancés de Google Cloud en matière de data et d'Intelligence Artificielle. Cela répond par ailleurs aux critères de protection et de résilience les plus exigeants en France ainsi que dans les pays européens, tels que définis par la qualification SecNumCloud 3.2, notamment en matière d'immunité aux lois extraterritoriales non européennes.

RSE

THALES A UNE NOUVELLE FOIS ÉTÉ INCLUS DANS LA CLIMATE A-LIST DU CARBON DISCLOSURE PROJECT

Cela vient confirmer pour la 3e année consécutive l'engagement du Groupe pour la lutte contre le changement climatique et sa transparence environnementale. Thales fait partie des 4 % des organisations ayant obtenu la note « A » dans le monde en 2025, une reconnaissance mondiale de ses actions dans ce domaine. Le Groupe a également obtenu la note « A- » dans le cadre de l'évaluation CDP Eau.

Activités

MODÈLE D'AFFAIRES

Les activités de Thales se concentrent sur trois marchés de haute technologie portés par une croissance durable sur le long terme : **Défense, Aérospatial et Cyber & Digital.** Dans chacun de ces secteurs, les solutions développées aident les clients du Groupe à maîtriser des environnements toujours plus complexes pour prendre les décisions les plus rapides et les plus efficaces.

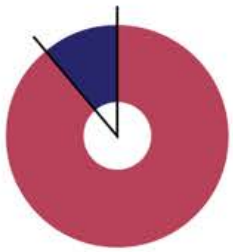
Défense

Aider les États, les forces armées et les organisations à mieux se protéger et à assurer la sécurité des citoyens et des infrastructures.

EN CHIFFRES

N°1 MONDIAL
Défense aérienne avancée (1)

N°1 MONDIAL
Sonars (1)



89 % Défense

11 % Civil

56 %
du chiffre d'affaires du Groupe

12 234 M€
de ventes
+12,2 % vs 2024
(croissance organique (2))

13,2 %
marge d'EBIT Ajusté

- Solutions de radiocommunications
- Réseaux et systèmes d'infrastructures sécurisés
- Systèmes de protection et de commandement : champ de bataille numérisé, combat collaboratif
- Technologies de cybersécurité
- Solutions de surveillance et de renseignement : radars, optronique
- Véhicules militaires blindés

LEVIERS DE CROISSANCE

- Augmentation des budgets militaires, en particulier en Europe mais pas seulement, dans un contexte de tensions et conflits géopolitiques
- Numérisation et modernisation rapide des forces armées à travers le monde
- Demande croissante de solutions souveraines en cyberdéfense
- Intégration de technologies de rupture telles que l'Intelligence Artificielle et les technologies quantiques
- Renforcement des capacités industrielles et innovation en guerre électronique

(1) Données internes Thales.
(2) À périmètre et taux de change constants.

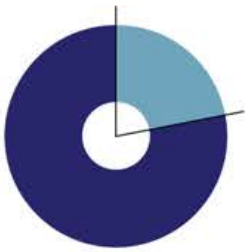
Aérospatial

Rendre l'aviation plus sûre, plus efficace et plus écoresponsable. Concevoir des satellites pour défendre et observer la planète et son climat.

EN CHIFFRES

N°3 MONDIAL
Avionique de vol (1)

N°1 EUROPÉEN
Satellites institutionnels (1)



78 % Civil
22 % Défense

27 %
du chiffre d'affaires du Groupe

5 910 M€
de ventes
+8,7 % vs 2024
(croissance organique (2))

9,5 %
marge d'EBIT Ajusté

ESPACE

- Télécommunications
- Observation de la Terre
- Sécurisation et défense du territoire
- Navigation par satellite
- Exploration

AÉRONAUTIQUE

- Reconnaissance faciale et sécurité dans les aéroports
- Contrôle du trafic aérien
- Avionique connectée
- Drones et mobilité urbaine aérienne
- Expérience passagers
- Simulation et formation

LEVIERS DE CROISSANCE

- Développement solide et continu du trafic aérien
- Croissance de l'aviation civile portée par la rénovation des flottes et par l'accroissement de la production de nouveaux appareils commerciaux pour répondre à la hausse du trafic aérien
- Renforcement de la connectivité sécurisée à bord et dans les infrastructures
- Progression des investissements gouvernementaux dans le spatial civil et militaire
- Transition vers une aviation plus durable et une industrie spatiale écoresponsable

Cyber & Digital

Protéger les infrastructures vitales et les services numériques essentiels contre les cyberattaques. Créer de la confiance dans un monde connecté.

EN CHIFFRES

N°1 MONDIAL
Identité civile (1)

N°1 MONDIAL
Sécurité des données (1)



100 %
Civil

17 %
du chiffre d'affaires du Groupe

3 852 M€
de ventes
-0,9 % vs 2024
(croissance organique (2))

13,7 %
marge d'EBIT Ajusté

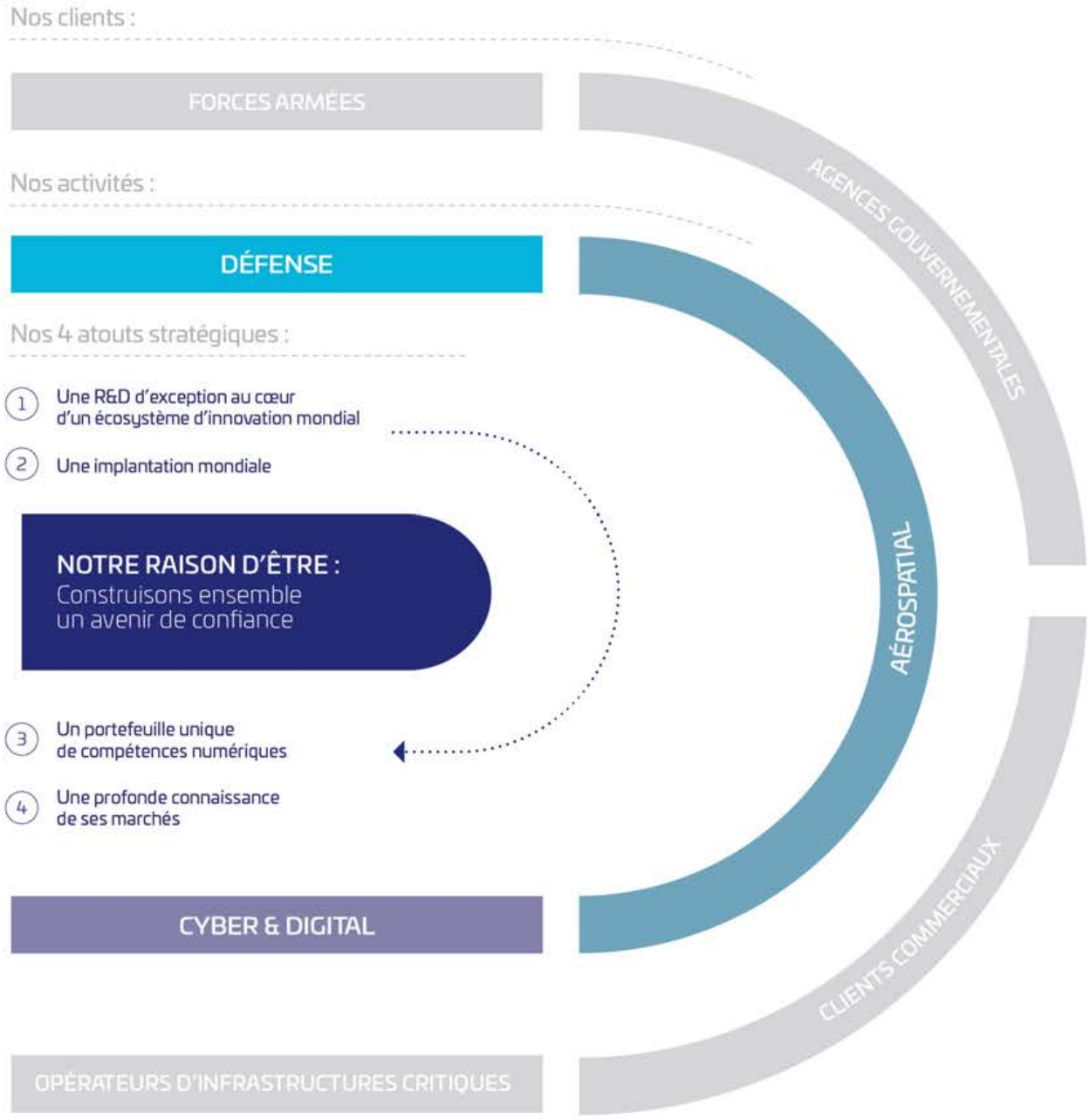
- Solutions de cybersécurité
- Services bancaires et de paiement
- Protection du *cloud* et gestion des identités et des accès
- Solutions d'identité et de biométrie
- Solutions d'authentification des utilisateurs et des appareils auprès des réseaux mobiles

LEVIERS DE CROISSANCE

- Augmentation et intensification des cyberattaques
- Besoin accru de solutions d'authentification, de protection des données et des applications dans le *cloud*
- Forte croissance des marchés de la cybersécurité, du *cloud*, de la connectivité mobile et des identités numériques
- Digitalisation des cartes SIM, des moyens de paiement et des documents d'identité
- *Leadership* en cybersécurité grâce à un portefeuille élargi de produits et solutions innovants

Création de valeur

MODÈLE D'AFFAIRES



RESSOURCES

DES COLLABORATEURS FORMÉS ET FIDÉLISÉS

- **85 000 salariés** (dont 27,6 % de femmes)
- **93,3 %** de contrats à temps plein ; **97,5 %** de contrats à durée indéterminée
- **34 000 ingénieurs**
- **17,5 heures de formation** en moyenne par collaborateur en 2025
- **36 académies** internes de formation à disposition des salariés

DES MARCHÉS DIVERSIFIÉS ET UN SOCLE INDUSTRIEL SOLIDE

- **3 secteurs d'activité** :
  Défense, Aérospatial, Cyber & Digital
  Répartition du CA : 55 % Défense / 45 % Civil
- Implantation dans **65 pays**
- **21 sites** regroupant plus de 1 000 personnes
- R&D de technologies à fort potentiel environnemental : nanoneurones, lasers permettant la production d'énergie par fusion thermonucléaire, antennes quantiques
- Capex de croissance et de maintenance

L'INNOVATION AU CŒUR DE NOTRE ADN

- **4,5 Mds€** de R&D dont **1,3 Md€** autofinancée
- **Plus de 40 %** des collaborateurs du Groupe contribuant aux activités technologiques, de la recherche à l'ingénierie
- Plus de **800 experts** de l'intelligence artificielle

UNE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE CENTRÉE SUR LE CARBONE

- **864 006 MWh** d'énergie consommée
- Émissions de GES sur les scopes 1 et 2 de 55 kt CO_2e
- Émissions de GES sur le scope 3 de 8 778 kt CO_2e

UN CADRE ÉTHIQUE EXIGEANT

- Politique de non-engagement dans la conception, production et vente d'armes controversées
- **Certification ISO 37001** (Système de management anticorruption)
- **8 086 collaborateurs** formés à la prévention de la corruption, soit **100 % de la population ciblée**
- **100 %** de nouveaux fournisseurs engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'entreprise de Thales
- Une des seules entreprises de son secteur à avoir adopté **une Charte éthique du numérique**

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

- Structure actionnariale solide (État français et Dassault Aviation)
- Une dette nette maîtrisée de **1,62 Md€** au 31 décembre 2025
- Une génération de *free cash-flow* opérationnel élevée et durable (2,577 Mds€)
- Un profil de crédit très solide (A- S&P, A2 Moody's)

VALEUR CRÉÉE

POUR NOS COLLABORATEURS

- **9,48 Mds€** de masse salariale
- **21,78 % de femmes** aux plus hauts niveaux de responsabilité en 2025
- **69,23 %** de Comités de direction comprenant au moins 4 femmes en 2025
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de **1,50**
- Indice d'engagement des salariés de **76 %**

POUR NOS FOURNISSEURS ET NOS PARTENAIRES

- **17 000 fournisseurs**
- **10,6 Mds€** d'engagements d'achats pris en 2025, dont **3,1 Mds€** d'achats en France auprès de plus de **3 800 PME et ETI**
- **+3 000 start-ups** référencées depuis 2016
- Label **« Relations Fournisseurs et Achats Responsables »** en France

POUR LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

- Un portefeuille de plus de **22 000 brevets** et **400 nouvelles demandes** de brevets en 2025
- Classé pour la 12e fois parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate
- Leader en termes de publications dans le domaine de la physique en Europe selon la revue scientifique internationale Nature

POUR LA PLANÈTE

- **Baisse de 75,2 %** des émissions de CO_2 des scopes 1 et 2, et de **15,4 %** des émissions de CO_2 du scope 3 en valeur absolue par rapport à 2018 (objectifs 2030 validés par la SBTi)
- Solutions d'optimisation des trajectoires de vol afin de réduire les émissions de CO_2 de l'aviation civile de **10 %** d'ici à 2030
- Satellites de **Thales Alenia Space** au cœur des programmes majeurs d'océanographie et de surveillance de l'environnement
- Décarbonation des fournisseurs

POUR LA SOCIÉTÉ

- **+70 pays** protègent leur population et leur territoire grâce aux équipements Thales
- **Deux avions sur trois** décollent et atterrissent grâce à un équipement Thales
- **+30 000 organisations** utilisent les technologies de gestion des identités et de protection des données de Thales
- **150 000 Mds€** de transferts de fonds interbancaires protégés chaque année
- **300 programmes** d'identité à travers le monde adossés à des solutions développées par Thales
- Plus de **257 000 jeunes** sensibilisés aux métiers dans les sciences et technologies par les initiatives *Vocation Makers*

POUR NOS INVESTISSEURS

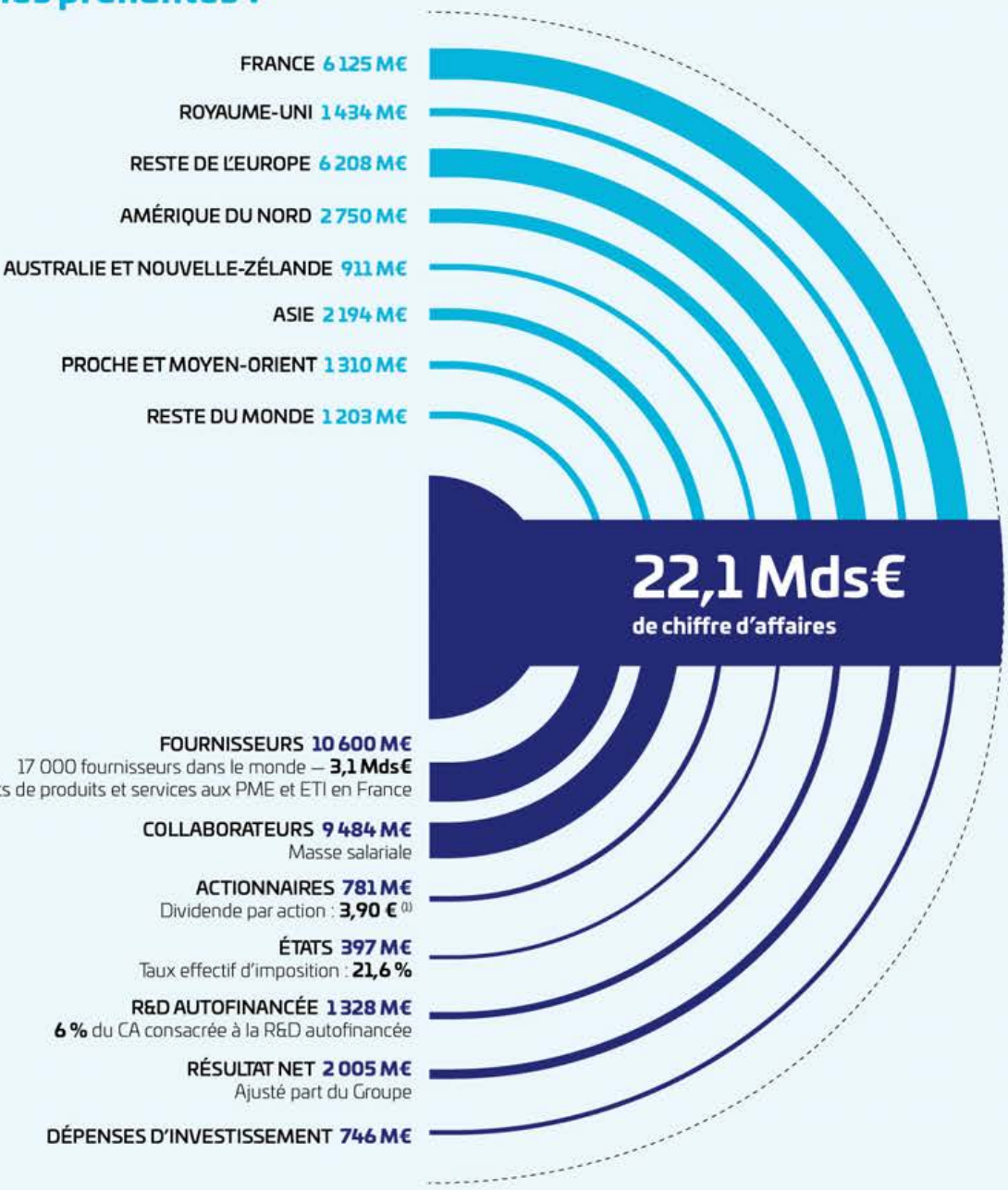
- **Forte hausse du chiffre d'affaires**
- 28 grandes commandes d'un montant unitaire supérieur à **100 M€**
- 40 % du Résultat net ajusté distribué sous forme de dividendes
- Augmentation de 13,3 % de l'EBIT Ajusté
- Intégration du CAC40 ESG en septembre 2024

Dialogue avec les parties prenantes

MODÈLE D'AFFAIRES

Thales entretient des échanges réguliers avec son écosystème. Ces interactions avec le monde académique, les acteurs institutionnels, les partenaires industriels et les équipes contribuent à éclairer les choix technologiques, à accompagner les évolutions des métiers et à répondre aux enjeux croissants de souveraineté et de sécurité.
Le Groupe s'attache ainsi à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Valeur créée et partagée avec les parties prenantes :



(1) Proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Nos actions clés

PARTENAIRES INDUSTRIELS ET ÉTATS

L'IA de confiance à l'honneur au Sommet de Paris

Le 11 février 2025, Patrice Caine a participé au Sommet pour l'Action sur l'IA à Paris, réunissant chefs d'État, responsables politiques et dirigeants d'entreprises. Les échanges ont porté sur l'usage de l'IA au service de la sécurité nationale et sur l'émergence de champions européens. À cette occasion, les équipes de cortAIx ont présenté plusieurs démonstrations illustrant l'apport de l'IA dans les domaines critiques, tels que l'optronique, les systèmes multirobots et la planification de missions.





La sécurité de haute intensité à Milipol Paris

Milipol Paris est un rendez-vous international de référence en matière de sûreté et de sécurité intérieure. Lors de l'édition 2025, dans un contexte marqué par la multiplication des menaces hybrides et des crises, Thales a présenté ses solutions de sécurité haute intensité : lutte anti-drones, simulateurs immersifs, biométrie, offres de *cloud* souverain et de cybersécurité, etc. Les experts du Groupe ont pu partager leurs connaissances et échanger autour des défis cruciaux pour la sécurité de nos sociétés.

Défense et aérospatial au Salon du Bourget

Thales a participé au Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, organisé du 16 au 22 juin 2025 à Paris-Le Bourget. Le pavillon du Groupe a permis aux visiteurs de découvrir les solutions pour un espace plus souverain, une aviation civile mieux connectée et une défense plus collaborative.

COLLABORATEURS

La parole aux équipes

Tous les deux ans, les équipes du Groupe sont consultées sur leur perception du *leadership*, de leur charge de travail, de leur rémunération ou encore de l'environnement et de la qualité de vie au travail. En 2025, le taux d'engagement global des employés de Thales s'élève à 78 %, et 79 % des répondants saluent les actions du Groupe en faveur de la diversité et de l'égalité des chances. Les enseignements issus de cette enquête sont partagés avec le management et les équipes ressources humaines dans un souci constant d'amélioration.

COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE

Des partenariats avec le monde académique

Pour soutenir ses activités de recherche, Thales s'appuie sur des partenariats avec des institutions de premier plan. En France, le Groupe anime des laboratoires communs avec le CNRS, le CEA-LETI, le CEA-LIST et Sorbonne Université. Au Royaume-Uni, il collabore avec les universités de Southampton, Bristol et Cranfield, ainsi qu'avec le CSIT de Queen's University Belfast, notamment en cybersécurité. Au Canada, des travaux sont menés sur l'IA, le quantique et la cybersécurité avec l'IVADO de l'Université de Montréal.

Priorités stratégiques

MODÈLE D'AFFAIRES

Thales s'appuie sur une plateforme de savoir-faire technologiques uniques. En 2025, le Groupe a progressé sur les cinq priorités stratégiques à horizon 2028 fixées en 2024, pour poursuivre sa croissance rentable à moyen et long termes.

La mise à disposition de solutions haut de gamme pour assurer une croissance rentable

Thales, leader des technologies spécialisé dans la Défense, l'Aérospatial et le Cyber & Digital, dispose d'un portefeuille de solutions innovantes dans les domaines civil et de défense qui confère au Groupe un avantage compétitif unique : plus de 80 % de son chiffre d'affaires est réalisé sur des marchés à forte croissance et bénéficiant d'une visibilité à long terme. D'un point de vue géographique, Thales est au service de ses clients dans 65 pays. Pour accroître son *leadership* sur ses différents marchés, Thales gère son portefeuille de manière active. Parmi les leviers de développement : l'augmentation des revenus de l'activité Défense, liée au contexte géopolitique, le développement du portefeuille de solutions avioniques grâce à la hausse continue du trafic aérien, et le renforcement de la rentabilité du domaine spatial. Conjugués à son *leadership* dans le domaine de la cybersécurité, cela permet à Thales de répondre aux enjeux actuels pour un monde plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif.

Exemples et faits marquants en 2025 :

› Solide croissance des activités Défense, soutenue notamment par une accélération des cadences de production

› Lancement de nouvelles solutions associant les meilleures technologies de Thales et d'Imperva, à l'image de la solution de *File Activity Monitoring*

› Signature d'un protocole d'accord avec Foxconn et Radiall afin d'explorer la possibilité de créer en France une capacité industrielle d'assemblage et de test externalisée de semi-conducteurs

› Spatial : finalisation du plan d'adaptation et signature d'un contrat de phase initiale pour la constellation IRIS²

La premiumisation de l'offre

Thales veille en permanence à apporter des avantages compétitifs décisifs à ses clients :

- Fiabiliser la livraison de ses produits et services grâce au renforcement de ses capacités industrielles et à la sécurisation de ses chaînes d'approvisionnement
- Innover constamment en ayant recours à des technologies disruptives pour améliorer ses performances opérationnelles
- Améliorer l'expérience utilisateur
- Prodiguer un service clients de qualité

Exemples et faits marquants en 2025 :

› Investissement dans des capacités additionnelles, à l'image des sites de Cholet, Hengelo (Pays-Bas) ou Gdansk (Pologne)

› Sélection du SAMP/T NG par le Danemark pour renforcer sa défense aérienne

› Signature d'un contrat de maintenance avionique pour plus de 1 200 avions de la compagnie aérienne IndiGo, pour une durée de 11 ans

› S3NS : obtention de la certification SecNumCloud pour PREMI3NS, solution de « *Cloud* de Confiance »





Le recours à des technologies disruptives

Avec ses 34 000 ingénieurs et un investissement annuel de R&D qui s'élève à 4,5 milliards d'euros, dont 1,3 milliard autofinancés, Thales se différencie en développant et en intégrant des technologies disruptives pour rester à la pointe de l'innovation : aujourd'hui, l'IA de confiance et l'*edge computing* ; demain, la cryptographie et l'open source ; à plus long terme, la 6G et le quantique, qui bénéficient déjà d'investissements soutenus. Avec 800 experts et un accélérateur dédié mis en place en 2024, cortAIx, Thales a développé une IA de confiance qui intègre déjà une centaine de solutions pour des cas d'usage variés : captation d'informations, communication de données, analyse de situations et de risques ou encore autonomie des machines. À terme, cette IA intégrera toutes les solutions du Groupe.

Exemples et faits marquants en 2025 :

- Lancement de cortAIx au Royaume-Uni avec 200 experts en IA pour les systèmes critiques, ainsi qu'à Singapour
- Lancement de la première carte à puce en Europe à recevoir une certification de sécurité de haut niveau et à intégrer une cryptographie post-quantique
- Inclusion pour la 12e année dans le classement Clarivate des 100 organisations les plus innovantes du monde

L'attractivité employeur

Thales compte parmi les employeurs les plus attractifs dans plusieurs pays : plus d'un million de candidats ont postulé à des emplois au sein du Groupe en 2025 (+50 % par rapport à 2024) et 30 000 recrutements ont été effectués entre 2022 et 2024. Afin de recruter les meilleurs talents, Thales s'appuie notamment sur 60 partenariats établis avec des universités de prestige et des laboratoires académiques dans plus de 10 pays. Le Groupe devient progressivement une entreprise apprenante (*Learning Company*), en combinant le meilleur du potentiel des nouvelles technologies et une méthodologie d'apprentissage continu.

Exemples et faits marquants en 2025 :

- Plus de 35 académies internes en place
- Classement Universum qui classe Thales comme entreprise préférée des jeunes ingénieurs français

La consolidation du *leadership* en matière de RSE

Thales joue un rôle clé dans l'élaboration de solutions pour contribuer à faire face aux défis sociétaux et environnementaux. Avec son programme de développement durable, PROTECT, Thales veut contribuer à une société plus responsable et plus durable grâce à la technologie, adapter ses modes de fonctionnement pour respecter les limites de la planète et construire un environnement professionnel inclusif et attractif. Ce programme se décline en neuf objectifs à l'horizon 2030 qui donnent une direction claire aux équipes sur les thèmes RSE prioritaires pour le Groupe.

Exemples et faits marquants en 2025 :

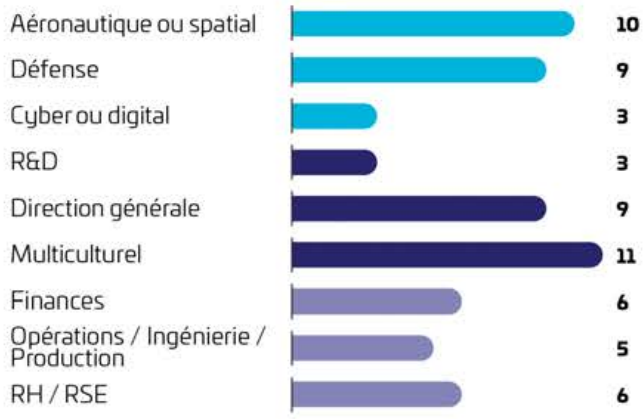
- Thales figure dans la « *A-List* » du CDP en matière de changement climatique pour la 3e année consécutive et obtient pour la première fois la note « A- » dans le domaine de la gestion de l'eau
- Lancement du programme de bourse et mentorat STEM for ALL en France et en Belgique
- Atteinte de tous les objectifs 2025 du Groupe en matière de RSE
- Plus de 50 000 collaborateurs ont complété la formation Passeport Climat Thales

Une gouvernance adaptée aux enjeux du Groupe

Thales est une société anonyme à Conseil d'administration. La composition de ce Conseil est régie par le pacte d'actionnaires conclu entre ses deux principaux actionnaires : l'État français et son Partenaire Industriel, Dassault Aviation. Celui-ci prévoit notamment que le Président-directeur général est choisi d'un commun accord, et que le Conseil compte quatre personnalités extérieures déclarées par ce dernier, indépendantes au sens du Code Afep-Medef.

/ Un Conseil d'administration expérimenté et équilibré [1]

NOMBRE D'ADMINISTRATEURS HORS P-DG PARTAGEANT LA COMPÉTENCE



16
administrateurs

25 %
administrateurs indépendants [2]

50 %
de femmes au Conseil d'administration

● Connaissance des métiers du Groupe ● Compétences fonctionnelles ● Compétences transversales

IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

9
réunions en 2025

93 %
taux de participation

3
Comités spécialisés

- Comité d'audit et des comptes
- Comité de la gouvernance et des rémunérations
- Comité stratégique et responsabilité sociétale et environnementale. Composé de cinq administrateurs et présidé par le P-DG, ce comité est en charge d'examiner la stratégie RSE du Groupe et d'assurer le suivi de ses résultats.

TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Outre les sujets récurrents, le Conseil a traité :

- le suivi des principaux enjeux stratégiques des différents domaines d'activité du Groupe ;
- le projet de partenariat spatial conclu avec les groupes Airbus et Leonardo (projet Bromo) et dont la préparation a été suivie au long de l'année ;
- les opportunités d'acquisition ;
- le plan industriel ;
- la mise en place du plan annuel de LTI (*Long term incentive*) avec conditions de performance, applicable aux salariés du Groupe ;
- la préparation du premier Rapport de Durabilité ;
- les objectifs Carbone et Mixité.

[1] Au 31 décembre 2025.
[2] Taux calculé sur l'ensemble des membres. Il augmente à 31 % en excluant du dénominateur les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant des salariés actionnaires.
[3] Rémunération du Président-directeur général divisée par la médiane des salaires de Thales en France.

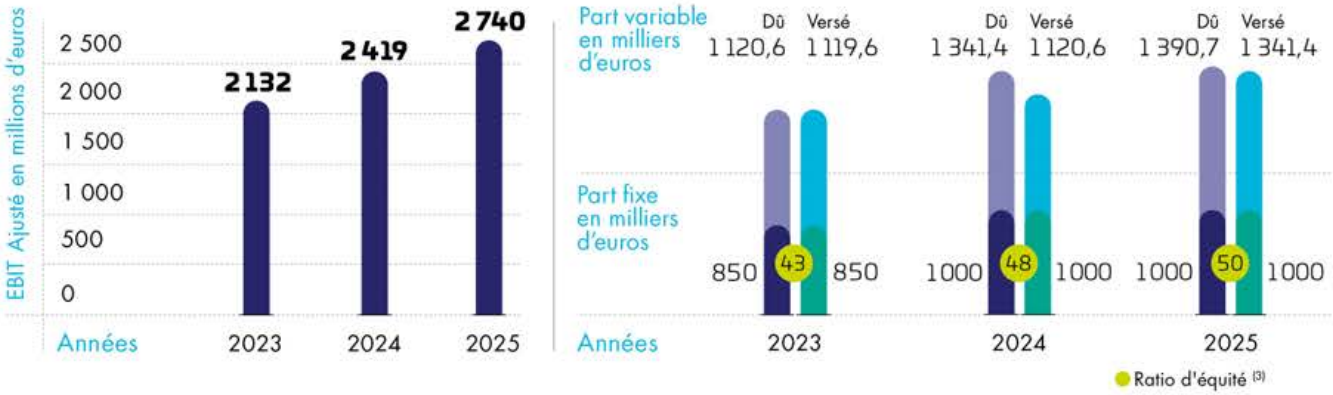
/ Composition du Comité exécutif

14
membres dont :

- 10 hommes, 4 femmes
- 7 Directeurs généraux adjoints responsables de pôle d'activités
- 6 Directeurs généraux responsables de fonctions transverses

/ Principes de rémunération du Président-directeur général

RÉMUNÉRATION ET RATIO D'ÉQUITÉ



CRITÈRES DE PERFORMANCE POUR LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2025

Critères financiers

35 %
EBIT Ajusté

20 %
Prises de commandes

20 %
***Free cash-flow* opérationnel**

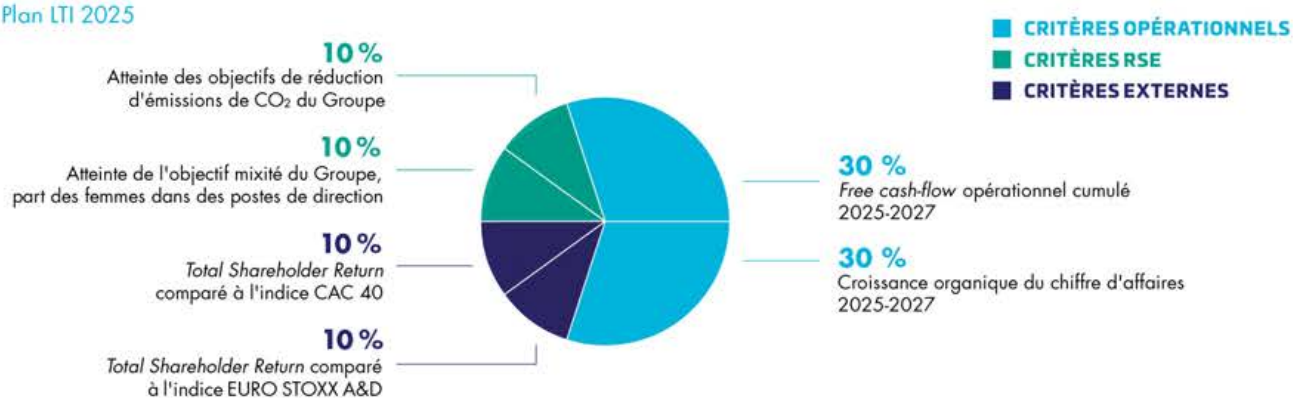
Critères non financiers

25 %

- La stratégie et la R&D (3 %)
- Les actions opérationnelles transverses (3 %)
- Les talents et les ressources humaines (4 %)
- Critères RSE (15 %)

CRITÈRES DE PERFORMANCE POUR LA RÉMUNÉRATION LONG TERME

Plan LTI 2025




cortAIx
Artificial Intelligence by THALES
VISITOR

2 Activités

2.1 Secteurs opérationnels 26
- 2.1.1 Secteur Aérospatial 26
- 2.1.2 Secteur Défense 30
- 2.1.3 Secteur Cyber & Digital 36
- 2.1.4 Activité Systèmes de Transport Terrestre (GTS) 38

2.2 Recherche et innovation 39
- 2.2.1 La Recherche et Développement, clé de la compétitivité et de la croissance 39
- 2.2.2 Les quatre domaines techniques clés 39
- 2.2.3 Une politique dynamique de gestion de la propriété intellectuelle 40

2.3 Rapport sur l'activité et les résultats 41
- 2.3.1 Chiffres clés en données ajustées 41
- 2.3.2 Présentation de l'information financière 42
- 2.3.3 Prises de commandes 45
- 2.3.4 Chiffre d'affaires 48
- 2.3.5 Résultats ajustés 50
- 2.3.6 Résultats consolidés 51
- 2.3.7 Situation financière au 31 décembre 2025 52
- 2.3.8 Proposition de dividende 52
- 2.3.9 Perspectives 53

2.4 Présentation des investissements 54
- 2.4.1 Investissements en R&D 54
- 2.4.2 Investissements d'exploitation 54
- 2.4.3 Acquisitions et prises de participations 55

2.5 Organisation du Groupe 56
- 2.5.1 Relations entre Thales et ses filiales 56
- 2.5.2 Données sur les principales filiales opérationnelles et principaux sites 57

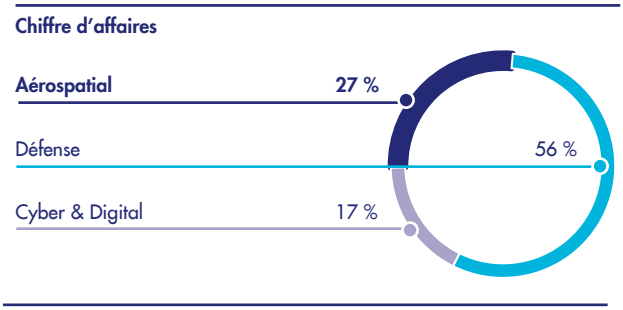
2.1 Secteurs opérationnels

2.1.1 Secteur Aérospatial

2.1.1.1 Chiffres clés

(en millions d'euros)	2025	2024
Carnet de commandes au 31 décembre	10 804	10 486
Prises de commandes	6 122	6 434
Chiffre d'affaires	5 910	5 471
EBIT Ajusté [a]	560	391
Effectifs consolidés	19 099	19 225

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition page 42.



2.1.1.2 Avionique

2.1.1.2.1 Présentation générale

Thales accompagne les constructeurs aéronautiques, les forces armées, les compagnies aériennes, les opérateurs, les pilotes, les équipages et les passagers pour rendre les vols plus sûrs, plus connectés et plus écoresponsables. Les systèmes nativement cybersécurisés et connectés conçus par Thales permettent aux avions, aux hélicoptères et aux drones de voler en toutes circonstances, et à tous les éléments de l'écosystème aéronautique de s'interfacer ensemble, au sol ou en vol.

La gamme des équipements, systèmes et applications couvre les domaines suivants :

- **avionique de vol :** pilotage et contrôle de tout type d'aéronef, à savoir les systèmes et solutions électroniques et informatiques certifiés ou issus du monde ouvert permettant le vol sécurisé et optimisé des aéronefs dans un ciel toujours plus dense, connecté et automatisé ;
- **expérience passager** : les compagnies aériennes font appel à Thales pour personnaliser les services en vol qu'elles proposent à leurs passagers grâce à des systèmes multimédia de bord de dernière génération associés à une connectivité haut débit. Thales utilise également les dernières technologies d'analyse de données pour permettre aux compagnies aériennes d'accéder à de nouvelles sources de revenus, générées par les applications spécifiques proposées aux passagers selon leurs profils ;
- **simulation et formation** : les forces armées terrestres, maritimes et aériennes peuvent s'entraîner à l'aide des solutions « *live* », « virtuelles » et « constructives » de Thales, qui permettent une préparation optimisée de leurs missions, tout en réduisant les coûts de formation et l'empreinte environnementale. Thales fournit les simulateurs de plusieurs programmes de défense, ainsi que des services d'entraînement et de formation.

Pour toutes ces activités, des **prestations de support et services** sont proposées : des services de maintenance des équipements et des aéronefs, d'aide aux missions des pilotes, et d'optimisation des opérations, grâce à des solutions numériques de pointe, permettant aux opérateurs civils et militaires de minimiser les coûts d'exploitation et de garantir une disponibilité accrue des appareils.

Thales fournit également des solutions d'amplification de puissance et de radiologie utilisées dans différents domaines d'application : défense, sécurité, science, aéronautique, spatial et médical.

2.1.1.2.2 Position concurrentielle

Comptant parmi les principaux acteurs du marché de l'avionique de vol avec Garmin, GE Aerospace, Honeywell, Liebherr, RTX et Safran, Thales est fournisseur des avionneurs civils et militaires Airbus, ATR, Boeing, Bombardier, Dassault Aviation, Embraer, Gulfstream, Leonardo, NHIndustries, Sikorsky et Textron.

Sur le segment des systèmes de multimédia de bord, Thales est l'un des principaux acteurs, avec les sociétés Panasonic Avionics, Safran et Starlink.

La concurrence est multiple sur le marché des solutions de simulation, notamment avec des acteurs tels que CAE, FlightSafety International, Indra, Cubic, Rheinmetall, BAE ou SAAB.

Dans le domaine des sous-systèmes d'hyperfréquence et d'imagerie, Thales maintient ses positions de premier plan sur les marchés mondiaux face à ses principaux concurrents (CPI, iRay, Stellant Systems, Varex Imaging).

2.1.1.2.3 Faits marquants 2025

En 2025, Thales a inauguré un nouveau centre de maintenance, de réparation et de révision avionique à Gurugram, en Inde, et annoncé la construction à Troyes (Aube) d'un nouveau centre d'excellence dédié à la fabrication de systèmes de communication et de connectivité pour les cockpits (Satcom), ainsi qu'un investissement sur ses sites industriels de Châtellerault (Vienne) et Valence (Drôme) pour répondre à la demande croissante de solutions de navigation sécurisée dans les secteurs civil et militaire. Le Groupe a également lancé une nouvelle génération d'équipements de mesure inertielle intégrant des accéléromètres MEMS (microsystèmes électromécaniques), grâce au renforcement de ses implantations industrielles.

Dans le domaine de **l'avionique civile**, Thales a été récompensé dans la catégorie « Focus client » lors de la cérémonie annuelle des *Airbus Supplier Awards* pour la fourniture d'équipements avioniques, de systèmes de communication aéronautique, de divertissement en vol et de services. Le constructeur japonais d'aéronefs électriques à décollage et atterrissage verticaux (eVTOL) SkyDrive a réussi le premier vol de sa future plateforme, équipée du système de contrôle de vol nouvelle génération FlytRise de Thales. L'opérateur d'hélicoptères Heli Austria a sélectionné le pilote automatique StableLight de Thales et de StandardAero pour équiper son hélicoptère H125. Dans une démarche visant à rendre l'aviation plus durable, la compagnie aérienne Corsair a choisi la solution d'optimisation de vol FlytOptim de Thales pour l'ensemble de ses vols à destination de l'Afrique, des Antilles et de l'océan Indien. Dans cette même optique, Thales a lancé l'expérimentation à grande échelle d'une solution d'évitement des traînées de condensation, en partenariat avec Amelia et Breakthrough Energy Contrails.

L'année a également été marquée par le lancement d'AVIATOR 210U, un système de communication par satellite L-Band destiné aux drones, ainsi que par l'obtention de l'agrément de l'AESA (Agence européenne de la sécurité aérienne) pour la nouvelle génération d'antennes de communication satellite de sécurité de la gamme AVIATOR S, conforme aux exigences de compatibilité *LTE* (*Long-Term Evolution*).

En ce qui concerne **l'avionique militaire**, Thales a réalisé une première mondiale en effectuant le premier calcul de positionnement combinant les signaux des constellations GNSS militaires européennes (Galileo PRS) et américaines (GPS code M), grâce à son récepteur TopStar M, dans le cadre du programme OMEGA (Opération de modernisation des équipements GNSS des armées) avec le soutien de la Direction générale de l'Armement (DGA). Équipant le cockpit de l'hélicoptère interarmées léger Guépard avec sa suite avionique de nouvelle génération FlytX, Thales a contribué au succès du premier vol d'essai de l'hélicoptère à Marignane (Bouches-du-Rhône). Les solutions avioniques de Thales ont également contribué au succès du premier vol du drone moyenne altitude et longue endurance Eyepulse, développé par Daher. Le Groupe a également annoncé qu'il équiperait l'avion de transport militaire A400M d'Airbus Defence and Space de son système de communication satellite de sécurité AVIATOR 700S, et que Rohde & Schwarz avait sélectionné son système de gestion radio pour la modernisation de la flotte d'avions de combat Tornado de l'armée de l'air allemande. L'expertise de Thales en matière de navigation résiliente inertielle est désormais au service des opérations des marines, avec le choix des centrales inertielles Thales pour équiper les porte-hélicoptères amphibies de la Marine nationale.

En matière de **multimédia de cabine**, l'année a été marquée par les vols inauguraux du premier Airbus A350-900 d'Emirates équipé de la nouvelle génération du système « ice » de la compagnie aérienne, alimenté par AVANT Up de Thales, le premier d'une flotte de 65 nouveaux appareils. Thales a également célébré les premiers vols du Boeing 787-9 d'American Airlines, équipé du système AVANT Up, le premier d'une commande de 30 nouveaux appareils. Delta Air Lines et Thales ont annoncé un partenariat pour offrir aux passagers une expérience de nouvelle génération grâce au système Delta Sync, alimenté par FlytEDGE, le premier système de divertissement en vol natif dans le *cloud*. Thales a également dévoilé son offre 360Stream Live TV, un service de diffusion de télévision en direct ou quasi-direct, compatible avec tout système de divertissement en vol et tout fournisseur de connectivité.

En ce qui concerne les **services aux compagnies aériennes**, les contrats annoncés en 2025 comprenaient la fourniture de services FlytCARE pour les systèmes de divertissement en vol des appareils A350 et B787 de Vietnam Airlines, un accord de disponibilité et de réparation des composants avioniques pour les appareils A330NEO de Malaysia Airlines, ainsi que deux accords stratégiques avec IndiGo, la plus grande compagnie aérienne indienne, concernant la maintenance avionique et le déploiement d'*EFB* (*Electronic Flight Bags*). Thales et Turkish Technic ont par ailleurs annoncé le renouvellement de leur accord stratégique à long terme pour le support des produits avioniques Thales.

Dans le domaine de l'**entraînement et de la simulation**, Thales a remporté un important contrat pour moderniser le centre d'entraînement TACTIS (Tactical Indoor Simulator), destiné à l'entraînement des équipages de véhicules blindés pour l'armée royale néerlandaise. Thales a également livré avec succès le programme de formation au maniement des armes légères aux forces armées lituaniennes, comprenant toutes les répliques d'armes nécessaires. En France, le programme d'entraînement instrumenté CERBERE a été renforcé par l'acquisition d'équipements supplémentaires, notamment des harnais de dernière génération, tandis qu'en Suisse le système central de supervision d'exercice Senator de nouvelle génération est désormais opérationnel et répond pleinement aux exigences de l'armée suisse. En Allemagne, la première tranche de la solution de simulation terrestre instrumentée a été livrée à la Police de l'état de Thuringe et complétée par une commande supplémentaire des Forces spéciales de la police. En Australie, Thales a livré les simulateurs tactiques immersifs de char M1A2 Abrams et les simulateurs tactiques reconfigurables. Thales a également été sélectionné pour équiper la police royale malaisienne d'un simulateur de vol complet Reality H, en collaboration avec son partenaire local Novatis Resources. De plus, la compagnie Atlantic Airways a inauguré son nouveau centre de formation au pilotage dans les îles Féroé, équipé du simulateur Full Flight Simulator AW139 combiné à un simulateur de treuil. Au Royaume-Uni, le Centre des jumeaux numériques (*Digital Twin Centre*), dont Thales est l'un des partenaires industriels, a ouvert ses portes à Belfast. Enfin, Thales a également dévoilé une nouvelle capacité d'entraînement permettant d'intégrer les drones dans les systèmes de simulation vivante (« *live training* »).

Dans le domaine des **sous-systèmes imagerie et hyperfréquences**, Thales a reçu en 2025 des commandes significatives pour la production de tubes et d'émetteurs destinés aux autodirecteurs de missiles. Dans le domaine de la science, l'année a été marquée par des commandes de grands klystrons, dont une commande de 17 tubes à haut rendement pour le CERN, qui a également passé une importante commande de tubes à grille et de cavités. Dans le domaine spatial, Thales conserve ses positions de premier plan sur le marché historique des tubes et reste un acteur incontournable pour les *Dual TWT* (tubes à ondes progressives) des satellites de nouvelle génération. Dans le domaine de la radiologie, Thales a enregistré ses premières commandes pour de nouvelles gammes de détecteurs lancées en 2025, année qui a également vu le lancement du projet ImaSpiir-X, consacré à la radiologie de demain.

2.1.1.3 Espace

2.1.1.3.1 Présentation générale

Société commune entre Thales (67 %) et Leonardo (33 %), Thales Alenia Space est un fabricant de systèmes satellitaires fournissant des technologies spatiales pour les télécommunications, la navigation, l'observation de la Terre incluant la surveillance de l'environnement, l'exploration spatiale, les sciences ainsi que les infrastructures orbitales. Thales Alenia Space forme avec Telespazio la *Space Alliance* afin de proposer une offre complète de solutions incluant les services. Les solutions de Thales Alenia Space adressent à la fois les marchés commerciaux, institutionnels et de défense.

L'espace pour se connecter : Thales Alenia Space offre une variété de solutions adaptées aux différentes attentes du marché des télécommunications, aussi bien dans les domaines civil et militaire. La société offre 3 lignes de produits pour l'orbite géostationnaire : Spacebus B2, particulièrement adaptée pour les opérateurs régionaux, Spacebus NEO, plateforme satellitaire qui apporte du Très Haut Débit par satellite à travers le monde et Space INSPIRE, satellite entièrement numérique et reconfigurable en orbite. Ces 3 solutions apportent, au cas par cas, des réponses concrètes aux opérateurs, au service de la connectivité, de la mobilité et de la réduction de la fracture numérique. Pour assurer la complémentarité des besoins pour les orbites moyennes ou basses, Thales Alenia Space est également un des leaders mondiaux et le partenaire de référence en matière de constellations opérationnelles, avec 3 constellations à son actif.

L'espace pour sécuriser et défendre : de nombreux pays ont choisi de faire appel à l'expertise de Thales Alenia Space en matière de système de télécommunications à vocations militaires ou duales, permettant d'accompagner les forces armées sur les théâtres d'opérations. Dans le domaine de l'observation, de la surveillance en particulier, Thales Alenia Space propose des charges utiles optiques et radars de Haute et Très Haute Résolution, à l'état de l'art de la technologie, ainsi que des solutions de constellations pour allier précision et haute revisite, combinant le meilleur des deux technologies associées à un segment sol multifonction. Ces solutions assurent une surveillance permanente, en quasi temps réel, de jour comme de nuit, quelles que soient les conditions météorologiques.

L'espace pour observer et protéger : altimétrie, océanographie, climatologie, surveillance de l'environnement, étude du cycle du carbone, cartographie et gestion de crises… Les satellites de Thales Alenia Space aident à mieux comprendre la Terre, contribuent à sa préservation, et reflètent la capacité de la société à mener à bien des missions complexes d'observation de la Terre dans diverses configurations, incluant des solutions optique et radar. Outre le développement de la dernière génération de satellites de météorologie géostationnaire, Thales Alenia Space est impliquée dans 11 des 12 missions du programme européen Copernicus, dédié à la surveillance de l'environnement, tout en capitalisant sur une expertise éprouvée en termes d'altimétrie et d'océanographie.

L'espace pour explorer : Thales Alenia Space est un partenaire incontournable à bord de missions d'exploration spatiale internationales à travers le système solaire. Fournisseur de la moitié du volume pressurisé de la Station Spatiale Internationale (ISS), de l'intégralité des modules qui formeront la future station spatiale lunaire, des trois premiers modules de la station spatiale commerciale Axiom, ainsi que des modules cargos Cygnus destinés au ravitaillement de l'ISS, Thales Alenia Space est désormais le leader mondial dans le domaine des modules pressurisés [1]. La société a capitalisé sur son expertise en matière d'infrastructures orbitales pour cibler les marchés d'exploration du futur et des systèmes de transport.

Thales Alenia Space est également un partenaire majeur à bord de missions scientifiques emblématiques telles qu'ExoMars pour l'exploration de Mars, Solar Orbiter (exploration du Soleil), Bepi Colombo (Mercure), Euclid (études de la matière et de l'énergie noires) ou encore EnVision (Vénus). Par ailleurs, Thales Alenia Space propose une nouvelle offre de véhicules dédiés à l'*On-Orbit Servicing*, qui pourront mener un large éventail d'opérations en orbite, de l'inspection à l'extension de la vie opérationnelle d'un satellite à la manipulation robotique ou la désorbitation de débris spatiaux.

2026 sera marquée par le lancement d'Artemis II, une mission de reconnaissance autour de la Lune, avec un équipage à bord du vaisseau spatial Orion. La Chine et les États-Unis mènent une véritable course contre la montre dans le cadre de leur projet respectif d'exploration habitée de la Lune. L'Europe, partie intégrante du programme Artemis, pourrait avoir une contribution significative.

L'espace pour voyager et naviguer : à l'avant-garde de la navigation par satellite en Europe, Thales Alenia Space, maître d'œuvre du système EGNOS actuellement en opération, fournit le segment sol de mission Galileo et construit 6 satellites pour Galileo Seconde Génération. Thales Alenia Space a livré à l'agence spatiale sud-coréenne un système pour la fourniture de services *Safety Of Life* pour des applications aéronautiques et a déployé plusieurs stations MEOLUT Next dédiées aux services de recherche et de sauvetage. Thales Alenia Space est également architecte système de Kinéis, la première constellation française composée de 25 nanosatellites destinée à l'Internet des Objets. La société travaille également de concert avec l'Agence Spatiale Européenne afin de fournir une solution globale pour le démonstrateur orbital Celeste (anciennement Low Earth Orbit Positioning Navigation and Timing – LEO PNT) qui apportera des capacités accrues en matière de géolocalisation par satellite.

2.1.1.3.2 Position concurrentielle

Depuis le début des années 2020, le marché civil des télécommunications connaît des changements majeurs avec l'arrivée de nouveaux modèles économiques sur ce marché. D'une part, le marché potentiel des satellites de télécommunications commerciaux géostationnaires s'est structurellement stabilisé à un niveau bas ces dernières années, passant d'environ 20 satellites accessibles par an à un plafond de 10 par an sur le marché ouvert à la concurrence. D'autre part, l'arrivée sur le marché de mégaconstellations, comme Starlink ou Kuyper, a amené les opérateurs de satellites à se réinventer, et à nouer des alliances, pour adapter leur modèle économique à la demande des utilisateurs.

Avec le retour des conflits de haute intensité aux portes de l'Europe, de nouveaux besoins apparaissent, notamment en matière de systèmes télécommunications voués à des applications militaires et/ou duales, de systèmes de surveillance et de solutions de navigation par satellite. En 2025, différents pays d'Asie, du Moyen-Orient, d'Afrique, et d'Amérique du Sud se sont tournés vers les fabricants de satellites européens, s'intéressant de plus en plus à des systèmes visant à renforcer leur souveraineté spatiale, en particulier pour accompagner les forces armées sur les théâtres d'opérations.

En 2025, Thales Alenia Space a renforcé ses positions sur le marché institutionnel, enregistrant plusieurs commandes dans les domaines de l'observation de la Terre, de l'exploration spatiale, de la navigation et des télécommunications. L'entreprise répond également aux nouveaux enjeux de l'Europe en mettant son expertise à contribution pour adresser le programme IRIS², au service de la souveraineté européenne en matière de connectivité sécurisée, et la mission Celeste, pour apporter une précision inégalée en termes de géolocalisation par satellite.

Marché des télécommunications

Sur le marché des télécommunications, 10 satellites géostationnaires ont été commandés en 2025, dont 8 sur le marché ouvert à la concurrence. Thales Alenia Space a remporté plusieurs contrats en 2025 : THOR 8 pour l'opérateur norvégien Space Norway et JSAT-32 pour l'opérateur japonais SKY Perfect JSAT, tous deux inclus dans l'exercice 2025. La co-entreprise franco-italienne a par ailleurs été sélectionnée pour la fourniture d'un futur satellite gouvernemental, GovSat-2, pour GovSat (Luxembourg).

Les satellites de télécommunications sont essentiels pour la connectivité et la souveraineté. La complémentarité multi-orbite *GEO/MEO/LEO* semble être le modèle retenu par les opérateurs, la notion de multi-usage a également fait son entrée dans le paysage, en particulier dans le domaine des constellations. La flexibilité à bord des satellites pour la reconfiguration des missions en orbite est devenue une priorité pour les grands opérateurs. Thales Alenia Space est en ordre de marche pour livrer le premier satellite Space INSPIRE, numérique et entièrement reconfigurable en orbite, en 2027. Au-delà des besoins commerciaux identifiés, les États commencent à intégrer ces solutions dans leurs réflexions, comme en atteste l'initiative de la constellation IRIS², le nouveau projet phare de l'Union européenne ou la mission Celeste de l'Agence Spatiale Européenne qui viendra renforcer la performance de la constellation de navigation Galileo.

Future constellation de satellites de télécommunications sécurisées, IRIS² sera le nouveau programme étendard pour une Europe spatiale autonome. Ce système souverain fournira des services de télécommunications gouvernementales sécurisées pour la protection civile ou la gestion de crise, des communications pour la défense et la sécurité, ainsi que des services commerciaux pour les entreprises du *B to B*. Au-delà de la connectivité, IRIS² sera la colonne vertébrale d'autres infrastructures spatiales en Europe (Observation, Navigation) et servira de relais de transmission des données. Doté d'une capacité *5G native*, ce système dual sera en rupture technologique par rapport aux autres systèmes, avec une maîtrise totale des données et un niveau de sécurité supérieur répondant aux nouveaux enjeux de cybersécurité. Avec 3 constellations de télécommunications à son actif, Thales Alenia Space est en ordre de marche pour adresser ce programme stratégique pour l'Europe. Au premier trimestre 2025, un contrat d'activation a été attribué à Thales Alenia Space par le consortium des opérateurs de télécommunications SpaceRISE (SES, Eutelsat et Hispasat), afin de permettre le développement initial et la réduction des risques liés aux nouvelles solutions de haute performance pour IRIS², parmi lesquelles le système 5G, la charge utile régénérative, les antennes actives et un processeur numérique embarqué. En août 2025, Thales Alenia Space a été sélectionné pour le contrat de phase initiale afin de concevoir le système IRIS² et les solutions de charge utile sécurisées.

Marché de l'Observation

Le marché de l'Observation suscite un intérêt grandissant afin de renforcer la résilience, l'autonomie et la souveraineté des États face à l'augmentation des menaces relatives à la sécurité. Différentes lignes de produits répondent à ces besoins : HP (haute résolution inférieure à 30 cm, permettant la veille stratégique, i.e. la détection et l'identification) et HREV (haute revisite, submétrique à 50 cm) pour servir les nouveaux usages et les besoins des États. La demande de complémentarité optique et radar en constellation est une tendance également observée sur ce marché. Avec la multiplication des conflits géopolitiques, de plus en plus de pays se montrent intéressés par des solutions de haute revisite, combinant des capacités technologiques optiques et radars. Thales Alenia Space répond à ce type de demandes avec sa solution ALL-IN-ONE. Alliant le meilleur des technologies optiques et radar associées à un segment sol multifonction, la solution ALL-IN-ONE de Thales Alenia Space assure une surveillance permanente, en quasi temps réel, de jour comme de nuit et quelles que soient les conditions météorologiques.

[1] *Données internes Thales.*

Marché de l'Exploration

L'industrie spatiale européenne est reconnue mondialement pour son expertise en matière de science, d'exploration, d'infrastructures orbitales et de systèmes de transport. Thales Alenia Space est leader mondial dans la fourniture de modules pressurisés [1], s'étant distingué notamment par la réalisation de la moitié du volume habitable de l'ISS, la fourniture de nombreux modules cargo pour des vaisseaux ravitailleurs ou encore sa contribution majeure en matière d'exploration lunaire. Thales Alenia Space est au cœur de programmes emblématiques parmi lesquels : la station spatiale cislunaire Gateway, le vaisseau spatial Orion, le module d'habitation polyvalent à la surface de la lune MPH, l'atterrisseur lunaire destiné au transport de fret Argonaut, ainsi que le segment spatial autour de la Lune, MoonLight. Thales Alenia Space est également maître d'œuvre de la mission ExoMars 2028 de l'ESA, qui vise à découvrir des traces de vies passées sur la Planète Rouge. Au-delà de l'Europe et des autres acteurs historiques du spatial (les États-Unis, la Russie, la Chine), plusieurs pays affichent leur ambition de jouer un rôle dans l'exploration (les Émirats Arabes Unis, la Corée, la Turquie, l'Inde, le Japon). Au-delà de Mars et de la Lune, l'Europe se positionne pour gagner sa place dans le vol habité et accroître son implication dans les infrastructures spatiales.

Marché de la Navigation

Le domaine de la navigation est en expansion, en raison de son rôle crucial dans le développement de nouvelles applications civiles, militaires et duales ; la navigation spatiale est plus que jamais un pilier au service de la souveraineté des États. L'un des programmes spatiaux phares de l'Union européenne, EGNOS, a été conçu pour améliorer la précision et la fiabilité des signaux GNSS tels que le GPS et Galileo. Ses services « *Safety of Life* » (sécurité des personnes) sont essentiels pour garantir l'intégrité et la précision requises dans le domaine des transports, l'aviation en particulier. Thales Alenia Space est le seul industriel à déployer des systèmes de navigation augmentés à l'export basés sur l'héritage EGNOS : en Corée avec KASS et en Afrique au sein de sa coopération avec l'ASECNA. Thales Alenia Space conforte ses positions sur Galileo Seconde Génération (6 satellites sur 12) et travaille sur la mission Celeste. Celeste est une future constellation conçue pour fonctionner avec Galileo et d'autres systèmes de navigation afin d'offrir un niveau de précision centimétrique, une grande robustesse, une forte résistance contre le brouillage conjuguée à une faible latence. Le système favorisera l'émergence de nouvelles applications telles que les véhicules autonomes, les systèmes sans pilote et la synchronisation des réseaux 5G/6G.

2.1.1.3.3 Faits marquants 2025

Marché commercial

En 2025, Thales Alenia Space a remporté 3 contrats pour la réalisation de trois satellites de télécommunications géostationnaires : deux satellites civils, THOR 8 pour Space Norway et JSAT-32 pour l'opérateur japonais SKY Perfect JSAT, ainsi que GovSat-2, un satellite gouvernemental pour le Luxembourg. Ces trois satellites sont basés sur la plateforme Spacebus B2, adaptée aux opérateurs régionaux, qui allie robustesse, agilité et efficacité en termes de délai de commercialisation. En collaboration avec Hispasat, Thales Alenia Space a également annoncé le lancement du développement du prototype QKD-GEO, le système espagnol de distribution de clés quantiques depuis l'orbite géostationnaire. Thales Alenia Space a par ailleurs remporté 2 contrats pour faire la démonstration d'un premier service gouvernemental européen de distribution quantique de clés dans le cadre de la mission SAGA, et du premier réseau de communications optiques multi-orbites avec le projet HydRON.

Marché institutionnel

Dans le domaine de l'observation de la Terre, 4 satellites de surveillance de l'environnement, embarquant des technologies de Thales Alenia Space, ont été lancés avec succès en 2025. Il s'agit tout d'abord de MTG-S1, premier satellite de sondage atmosphérique du programme *Meteosat* de troisième génération. Lancé en juillet 2025, sa mission principale consiste à cartographier l'atmosphère terrestre en 3D tout en procurant une analyse améliorée de la qualité de l'air et des concentrations de gaz à effet de serre. Quelques jours plus tard, MicroCarb, première mission européenne de surveillance et de cartographie du dioxyde de carbone atmosphérique, a rejoint sa position en orbite. Deux satellites d'observation de la Terre du programme européen Copernicus ont également été lancés fin 2025 : Sentinel-1D, visant à surveiller les glissements de terrain, les zones sismiques, l'activité volcanique et les variations de la couverture glaciaire polaire, et Sentinel-6B, destiné à fournir des données radar essentielles pour étudier l'élévation du niveau de la mer et protéger les zones côtières.

2025 a été marqué par l'obtention de plusieurs contrats en matière d'observation de la terre. Thales Alenia Space a en effet été retenue par l'Agence spatiale italienne (ASI) pour contribuer à la mission d'observation de la Terre, intitulée « *Surface Biology and Geology* », visant à mieux comprendre les processus géologiques et biologiques qui se produisent à la surface de la Terre. La co-entreprise fournira par ailleurs une troisième charge utile pour le programme CO2M, dont la mission consiste à analyser le dioxyde de carbone atmosphérique généré par l'activité humaine.

Dans le domaine de l'exploration spatiale, un vaisseau cargo Cygnus, dont le module cargo pressurisé a été réalisé par Thales Alenia Space, a été lancé avec succès l'an dernier, avec pour mission de ravitailler la Station Spatiale Internationale en vivres, ergol, pièces de rechange et expériences scientifiques.

La société a d'autre part officialisé plusieurs contrats en 2025. Thales Alenia Space a en effet été sélectionnée par l'ESA pour réaliser le satellite-orbiteur EnVision, qui explorera les mystères de Vénus. Cette mission permettra d'obtenir une vue d'ensemble de la planète, de son noyau à sa haute atmosphère, afin de comprendre comment et pourquoi Vénus et la Terre ont suivi des voies évolutives si différentes. La société contribuera également à la mission LISA de l'ESA en fournissant des sous-sytèmes critiques essentiels. LISA sera le premier observatoire spatial conçu pour détecter et étudier les ondes gravitationnelles provenant d'événements cosmiques. La coentreprise fournira par ailleurs à l'Agence spatiale italienne (ASI) le module logistique polyvalent (Multi-Purpose Habitat), premier avant-poste permanent sur le sol sélène, afin de permettre aux astronautes de vivre et travailler en toute sécurité dans un environnement confortable. La société aura également sous sa responsabilité la réalisation du module de descente lunaire Argonaut, pour le compte de l'ESA, destiné au transport de fret à destination de la surface de la Lune. Dans le domaine de la navigation par satellite, Thales Alenia Space a signé 2 contrats majeurs en 2025. La société s'est en effet vue attribuer un contrat d'extension visant à prolonger la durée de vie opérationnelle du système EGNOS V2, qui pourra ainsi garantir la continuité des services de géolocalisation de haute performance pour les secteurs européens de l'aviation, du transport maritime, du transport terrestre, de la cartographie et de l'agriculture au-delà de 2028. De plus, afin d'améliorer la géolocalisation autour de la Lune et à sa surface dans le cadre du programme Moonlight de l'ESA, Thales Alenia Space fournira le segment spatial de navigation, composé de quatre satellites.

[1] *Données internes Thales.*

Marché de la défense

5 satellites militaires ou à vocation duale, embarquant tous des technologies Thales Alenia Space, ont été lancés en 2025. Le satellite français de surveillance CSO-3 a été lancé en mars à bord d'une fusée Ariane 6. L'instrument optique de très haute résolution, embarqué à bord des trois satellites de la constellation CSO, est une prouesse de très haute technologie réalisée par Thales Alenia Space. En outre, le système de surveillance sud-coréen Korea 425 est maintenant au complet en orbite avec les lancements réussis de ses deux derniers satellites radar. Dans le domaine des télécommunications géostationnaires, 2 satellites de télécommunications militaires espagnols, SpainSat NG et SpainSat NG II, ont été lancés.

Thales Alenia Space a par ailleurs été sélectionnée par GovSat (LuxGovSat S.A.), coentreprise publique-privée entre le gouvernement luxembourgeois et l'opérateur de satellites SES, pour construire son futur satellite de télécommunications gouvernemental géostationnaire, GovSat-2. Offrant des services de télécommunications sécurisés et résistants au brouillage, ce satellite renforcera la souveraineté du Luxembourg dans le domaine des télécommunications par satellite de défense.

Autres faits marquants

Thales Alenia Space a également inauguré l'an dernier une toute nouvelle implantation industrielle, la « Space Smart Factory », basée à Rome, en Italie. Grâce aux technologies les plus avancées, la Space Smart Factory renforcera la capacité de production de Thales Alenia Space et sa compétitivité à l'échelle mondiale en tant qu'acteur de premier plan de l'industrie spatiale européenne. Cela permettra à Thales Alenia Space de soutenir les programmes souverains européens et nationaux, ainsi que les grandes ambitions spatiales du continent, notamment en matière de constellations.

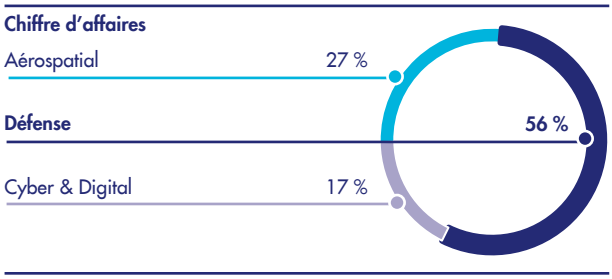
En octobre, Airbus, Leonardo et Thales ont signé un protocole d'accord visant à créer une entreprise spatiale européenne de premier plan en regroupant leurs activités dans le domaine des satellites et des services spatiaux. Ce projet constitue une avancée majeure pour renforcer l'écosystème spatial européen, accroître sa capacité d'innovation, son autonomie stratégique et sa compétitivité et ainsi permettre à l'Europe d'affirmer son rôle central sur le marché spatial mondial. La nouvelle entité couvrirait un portefeuille complet de technologies complémentaires et de solutions intégrées de bout en bout, allant des infrastructures spatiales aux services (à l'exception des lanceurs) dans les domaines des télécommunications, de la navigation par satellite, de l'observation de la Terre, de la science, de l'exploration spatiale et de la sécurité nationale. Elle a pour ambition d'être le partenaire de confiance pour le développement et la mise en œuvre des programmes spatiaux nationaux souverains. Cette nouvelle entité pourrait être opérationnelle en 2027, après information et consultation auprès des représentants du personnel, et sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires et de la réalisation des conditions préalables à la clôture de l'opération.

2.1.2 Secteur Défense

2.1.2.1 Chiffres clés

(en millions d'euros)	2025	2024
Carnet de commandes au 31 décembre	41 577	39 154
Prises de commandes	15 128	14 723
Chiffre d'affaires	12 234	10 969
EBIT Ajusté [a]	1 619	1 432
Effectifs consolidés	37 982	35 278

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition page 42.



2.1.2.2 Systèmes d'information et de communication sécurisés

2.1.2.2.1 Présentation générale

Les forces armées, les forces de sécurité et les Opérateurs d'Importance Vitale s'appuient sur Thales pour leurs systèmes d'information et de télécommunications, interopérables et sécurisés. Positionné au cœur du continuum Défense, le Groupe intervient tout au long de la chaîne de valeur, des équipements aux systèmes en passant par le soutien logistique et les services associés. Les solutions que Thales fournit répondent aux besoins de marchés où l'utilisation des nouvelles technologies numériques comme les réseaux 4G et 5G, la cryptographie, le *cloud computing*, l'Intelligence Artificielle et le *big data* est déterminante. Tirant pleinement parti des technologies digitales, le Groupe développe de nouvelles plateformes numériques ainsi que de nouveaux modèles de services.

Les activités Systèmes d'information et de communication sécurisés se déclinent en cinq segments :

- **les produits de radiocommunications :** Thales conçoit pour les trois milieux – terre, air et mer – des solutions de radiocommunication embarquées et tactiques, des systèmes d'identification ami/ennemi (IFF), des solutions de guerre électronique des communications, ainsi que des systèmes de radionavigation pour l'aéronautique. Les solutions de Thales équipent les armées de plus de 50 pays dans le monde. Le Groupe est un des acteurs majeurs dans le développement des solutions radio logicielles, interopérables et sécurisées, et assure en particulier la maîtrise d'œuvre du programme CONTACT pour l'armée française.
- **les réseaux et systèmes d'infrastructure :** Thales conçoit, fournit, déploie, soutient et exploite des systèmes de communications fixes ou mobiles au profit des forces de défense ou de sécurité, d'agences ou d'organisations internationales et des opérateurs d'infrastructures critiques. Ses solutions résilientes et sécurisées s'appuient sur l'ensemble des technologies militaires et civiles. En France, Thales assure la rénovation des réseaux de communication du ministère des Armées avec le programme DESCARTES ainsi que celle des réseaux stratégiques de l'État. À travers le programme Astride, notifié en 2022, Thales assure la conception du réseau de communication haut-débit des théâtres d'opérations pour l'armée de terre française, atout majeur pour le combat collaboratif, ainsi que l'exploitation du système d'information du Quartier Général du ministère des Armées. Au-delà, Thales exploite les systèmes de communication sur les théâtres d'opérations ainsi que des infrastructures de communications sécurisées pour de grandes organisations européennes. Thales propose également des systèmes sol de communications par satellite, en France dans le cadre du programme Syracuse, et à l'export. Enfin, Le Groupe est présent sur tous les grands programmes navals en cours : frégates FDI en France et en Grèce, T31 au Royaume-Uni et F126 en Allemagne, ainsi que sur les programmes emblématiques que sont les porte-avions Charles de Gaulle en France et Queen Elizabeth au Royaume-Uni.

- **les systèmes de protection :** Thales développe des systèmes de combat collaboratif augmentés par l'utilisation de drones et de robots, ainsi que des systèmes d'information, de commandement et de renseignement pour les forces armées (C4ISR – Command, Control, Communications, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance). Ces technologies, conçues pour ses clients militaires (France, OTAN, Export), répondent également aux besoins croissants en matière de sécurité pour les villes, les événements majeurs, les infrastructures critiques, les aéroports et autres sites particulièrement sensibles. Ces systèmes permettent une prise de décisions – qu'elles soient automatiques ou manuelles – plus rapide et plus pertinente.
- **les technologies de cybersécurité souveraine :** acteur majeur dans ce domaine, Thales aide les états à reprendre le contrôle de leurs systèmes critiques en leur fournissant des solutions de cybersécurité souveraines, interopérables et résilientes, au service de leur autonomie stratégique. Grâce à une connaissance approfondie et évolutive des attaques, le Groupe permet à ses clients de mieux anticiper, protéger, détecter et répondre aux cybermenaces. Il protège systèmes, réseaux et données, notamment classifiés, grâce à des produits de cybersécurité avec un haut niveau de technicité, certifiés du niveau restreint jusqu'au niveau très secret. Thales permet à ses clients de construire une cybersécurité souveraine, ouverte, partagée et durable.
- **les systèmes d'informations critiques :** grâce à son expertise dans la conception, l'intégration et l'exploitation de solutions numériques critiques hautement performantes, cyber-résilientes et durables, Thales renforce la compétitivité et la sécurité des organisations dans les environnements les plus exigeants. Le Groupe accompagne ses clients tout au long du cycle digital, avec un focus sur l'innovation, un cabinet de conseil dédié, et tout au long des phases de conception, d'opération et de maintenance en condition de service, jusqu'à la gestion de l'obsolescence. Thales accompagne les organisations dans une transition en confiance pour qu'elles bénéficient de la puissance du *cloud* pour l'ensemble de leurs activités, même les plus critiques. Grâce à sa maîtrise unique du continuum *cloud*, le Groupe aide ses clients à construire, à migrer et à opérer des environnements *multicloud* et hybrides au juste niveau de sécurité. Ce continuum va des infrastructures sur site Thales à des partenaires hyperscalers publics, en passant par S3NS, le premier hyperscaler européen basé sur la plateforme Google Cloud, contrôlé par Thales et qui permet d'exploiter les capacités uniques d'innovation de Google Cloud dans un cadre sécurisé et contrôlé. S3NS est officiellement qualifié SecNumCloud 3.2 par l'ANSSI pour son offre PREMI3NS, solution de « *Cloud* de Confiance », conforme au standard européen le plus exigeant en matière de sécurité du *cloud*. Grâce à la data et à l'IA, Thales permet également à ses clients d'accélérer dans plusieurs domaines, de l'accompagnement à la conformité réglementaire, à la valorisation et la monétisation des données, en passant par l'acculturation des équipes, et l'industrialisation automatisée des algorithmes d'IA. Enfin, le Groupe met la puissance du numérique au service des enjeux métiers des organisations : transformation de l'expérience client et utilisateur jusqu'à la navigation sur l'ensemble du spectre de l'innovation en passant par la transformation environnementale du numérique et la conception, l'opération et le soutien des systèmes critiques souverains adaptés aux environnements les plus complexes.

2.1.2.2.2 Position concurrentielle

Dans le domaine de la défense – radiocommunications, réseaux, commandement et contrôle – les concurrents sont les américains L3Harris et RTX (Raytheon Technologies), les israéliens Elbit Systems et Rafael et le turc Aselsan. Les principaux concurrents européens sont Airbus, Rohde & Schwarz, BAE Systems ou Leonardo. Des fournisseurs de solutions logicielles, tels que le danois Systematic, ou des intégrateurs de systèmes d'information généralistes, tels qu'Eviden et Sopra Steria, sont également des concurrents.

Dans le domaine de la sécurité, les concurrents de Thales sont principalement issus du secteur aéronautique et défense (ST Engineering, Honeywell ou Airbus), des équipements (Siemens, Johnson Controls, Motorola), des services (Equans, Vinci Energies) et des systèmes d'information (IBM, Eviden, Capgemini, Sopra Steria). Ces derniers sont aussi des concurrents de Thales dans le domaine des systèmes d'information critiques.

Dans le domaine de la cybersécurité défense, Thales est en concurrence avec des sociétés comme Airbus ou Secunet, et enfin dans le domaine des ESN (entreprises de services numériques) avec des entreprises telles que Sopra Steria, Capgemini ou encore Accenture. Sur le marché du « *Cloud* de Confiance » en France, S3NS, la *joint-venture* entre Thales et Google Cloud, est principalement en concurrence avec la société Bleu, *joint-venture* entre Capgemini et Orange avec Microsoft comme partenaire technologique.

2.1.2.2.3 Faits marquants 2025

Produits de radiocommunications : le nouveau centre d'excellence R&D radio de Thales a été inauguré à Cholet en France en 2025. Plus de 3 500 postes radio tactiques ont été livrés à la SIMMT pendant l'année. Par ailleurs, la convergence entre la radio CONTACT pour la France et la radio SYNAPS pour l'export se concrétise, permettant de livrer également plusieurs clients internationaux.

Des jalons majeurs de connectivité aéronautique ont été atteints et le premier vol de l'avion de renseignement ARCHANGE a eu lieu en 2025. Les premiers véhicules Serval équipés en guerre électronique ont été livrés.

À l'international figure notamment le contrat pour le système SOTAS aux Pays-Bas, et des contrats pour des urgences opérationnelles au Royaume-Uni et en Belgique. Un premier succès a été enregistré à l'export pour la HF XL terrestre après son lancement en 2024, ainsi que le premier contrat à l'export pour le brouilleur de drone ECLIPSE BOOST.

Enfin, 2025 a permis de nouer des accords en vue de constituer des partenariats stratégiques dans le domaine des radios avec Kongsberg en Norvège, EDGE aux Émirats Arabes Unis et Benha en Égypte.

Réseaux et systèmes d'infrastructure : 2025 a été marquée par un renforcement significatif des relations avec l'OTAN dans ce domaine, illustrant le positionnement stratégique de Thales comme partenaire de confiance. Plusieurs jalons majeurs ont été franchis, avec la signature des contrats REACH et ITM, destinés à renforcer durablement les capacités numériques de l'Alliance. Un contrat structurant a également été remporté pour fournir au Commandement Allié des Opérations Spéciales une infrastructure de postes de commandement déployables de nouvelle génération.

En parallèle, les capacités d'hybridation de Thales ont été démontrées avec succès au ministère des Armées, accompagnées de la livraison des 25 premiers kits, illustrant le passage à l'échelle industrielle de solutions innovantes et interopérables. Ces savoir-faire ont été mis en œuvre lors de l'exercice *OTAN DiBaX*, qui a permis de démontrer l'intégration de capacités 5G au service des opérations alliées.

En outre, un premier réseau d'infrastructure au standard OTAN a été déployé, s'appuyant sur des « *P-PoP* » (*PCN Point of Presence*), permettant de doter la France ainsi que certains de ses Alliés d'une première capacité d'interconnexion haut débit en amont notamment de l'ARF 26.

Dans les réseaux Sol/Air, les premières radios SYNAPS H et SYNAPS T ont passé l'étape de l'acceptation avec succès pour le projet Ground-to-Air JERNAS aux Émirats arabes unis. Côté naval, la revue du design (iCDR) a été acceptée avec réserves pour les frégates allemandes F126. Au Royaume-Uni, les livraisons pour le programme frégates T31 se sont poursuivies. En France, des étapes majeures ont été franchies sur les projets FDI France et FDI Grèce avec la livraison d'un premier navire dans les marines respectives.

Dans le domaine des constellations, l'année 2025 a vu le lancement des premiers travaux du programme IRIS², marquant notre engagement dans cette initiative européenne stratégique et notre contribution aux futures capacités spatiales souveraines.

Pour les terminaux multi-orbite, l'armée américaine a sélectionné Thales pour effectuer des tests à grande échelle.

Systèmes de protection : En 2025, Thales a poursuivi le renforcement de sa présence sur les marchés de la protection et des systèmes d'information critiques, avec des jalons concrets de déploiement et de mise en service. Dans le domaine des systèmes de protection, le Groupe a notamment équipé 430 véhicules SCORPION et CAMO de sa vétronique, tout en accélérant l'adoption de nouvelles capacités numériques avec le déploiement en exercice du DataHub, socle *Big Data* au service de la valorisation de l'information opérationnelle. Les premières livraisons de véhicules CLRV au ministère de la Défense luxembourgeois ont également marqué l'année, tandis que l'empreinte internationale de l'activité s'est élargie avec de nouveaux clients et déploiements, notamment en sécurité (par exemple : la Jamaïque) et dans le contrôle d'accès (déploiement de « Fly to Gate » à l'aéroport de Changi à Singapour, s'appuyant sur la reconnaissance faciale). Enfin, la dynamique de transformation technologique des solutions C2 multi-domaines s'est poursuivie, avec le développement rapide d'une offre centrée sur les besoins opérationnels, ainsi que le lancement de premiers cas d'usage d'IA sur les domaines du renseignement image, du combat collaboratif, des C2 et de la sécurité. En parallèle, en 2025, la *joint-venture* ATHEA (Thales et Eviden) a franchi une étape majeure avec la mise en production d'ARTEMIS.IA, à la fois sur le socle numérique mutualisé et au niveau applicatif. Le socle ARTEMIS.IA a été déployé sur le *cloud* Diffusion Restreinte (C1DR) du ministère des Armées et des Anciens Combattants, permettant notamment la mise en production des services d'IA GENIAL de l'AMIAD au bénéfice de plus de 80 000 agents, avec plus de 1 000 connexions par jour. Par ailleurs, le socle ARTEMIS.IA ainsi que l'application ESCRIM (exploitation et capitalisation du renseignement multi-sources) ont été mis en production au sein de la DRM, et sont désormais utilisés quotidiennement par plusieurs centaines d'analystes.

Technologies de cybersécurité souveraine : Thales a remporté plusieurs contrats majeurs en France et en Europe, notamment le projet GESA, infrastructure de gestion de clés au profit de la défense, mais également dans le domaine spatial où les projets incarnent pleinement la souveraineté et la confiance (démarrage de IRIS²). Les chiffreurs Babylone (ORCHIS et CROCUS) sont entrés en évaluation, conformément au calendrier, témoignant de l'expertise et du savoir-faire des équipes. L'agrément PQC du chiffreur MISTRAL en est également un exemple.

Avec ses partenaires, Thales a constitué de véritables groupes technologiques internationaux qui partagent la même volonté d'innover et de créer une stratégie cyber commune promouvant la coopération et l'interopérabilité.

En Allemagne, Thales continue les travaux sur le *Data Transfer Device III* (*DTD III*), dispositif intégré de haute sécurité utilisé pour distribuer et charger du matériel cryptographique dans les systèmes, notamment embarqués, au profit du ministère de la Défense allemand (*GE MoD*). Enfin, le centre d'évaluation cyber (CESTI) a obtenu de nouvelles certifications (EUCC).

Systèmes d'informations critiques : Thales a franchi en 2025 un jalon majeur pour S3NS, sa société commune avec Google Cloud, qui a été qualifiée SecNumCloud 3.2 par l'ANSSI pour son offre PREMI3NS, solution de « *Cloud* de Confiance ». PREMI3NS est conforme au standard européen le plus exigeant en matière de sécurité du *cloud*. À la suite des gains des marchés *Cloud*, Data et Chiffrement, le Groupe accompagne EDF dans l'adoption de cette solution PREMI3NS dans le cadre de sa transformation numérique. En parallèle, Thales a remporté un marché de sept ans auprès de TotalEnergies GIDS pour le développement d'applications stratégiques dans le domaine des données de géoscience et du géospatial. Par ailleurs, les équipes de cette activité contribuent au traitement des données de la mission scientifique GAIA du CNES, dédiée à la cartographie de l'univers, et développent des algorithmes pour le satellite METOP-SG d'EUMETSAT. De plus, les accords-cadres IT avec Naval Group ont été renouvelés pour cinq ans, couvrant les systèmes critiques et la valorisation de la donnée. Enfin, le Groupe accompagne également la Direction Générale des Finances Publiques française dans ses enjeux stratégiques liés à la gestion des finances publiques, notamment dans les domaines applicatifs, du *cloud* et de l'IA.

2.1.2.3 Systèmes terrestres et aériens

2.1.2.3.1 Présentation générale

Les systèmes terrestres et aériens de Thales permettent aux clients civils et militaires une détection plus rapide, une compréhension approfondie pour une décision anticipée et des actions plus efficaces.

Le Groupe propose des solutions intégrées à tous les niveaux de la chaîne de valeur, de la fourniture de sous-systèmes à l'intégration de systèmes en passant par la conception des systèmes de mission, la maîtrise d'œuvre, et la maintenance et les services associés.

Thales est spécialisé dans les **systèmes de surveillance, de défense aérienne intégrés** incluant des systèmes de commandement et de contrôle qui assurent la protection et la souveraineté de plus d'une quarantaine de pays. En tant qu'intégrateur de systèmes, Thales contribue activement aux grands programmes militaires internationaux tels que le système de commandement et de conduite des opérations aérospatiales de l'armée française (SCCOA) et le système des forces aériennes suisses pour la surveillance de l'espace aérien et la conduite des opérations aériennes (FLORAKO). Les domaines d'excellence de Thales sont l'intégration de systèmes, la gestion de programmes complexes, les logiciels temps réel et en différé, les interfaces homme-machine (IHM) et les architectures orientées services.

Thales propose une large gamme de systèmes pour la défense aérienne : moyenne portée (SAMP/T NG) dont la conduite de tir, courte et très courte portée avec le système complet sol/air ForceShield qui inclut des missiles légers multirôles (LMM) et Starstreak, un canon de défense aérienne RapidFire ainsi que des systèmes de lutte anti-drones.

Thales propose l'une des gammes les plus étendues de **radars** terrestres, navals, civils et militaires, de surveillance aérienne et spatiale en orbite basse, de gestion du trafic aérien. Le Groupe équipe plus de 100 pays avec des radars civils et plus de 80 pays avec des radars militaires, soit plus de 4 000 radars en service dans le monde.

Dans le domaine de l'**optronique**, conjuguant systèmes optiques et électroniques, le Groupe conçoit, produit et fournit des capteurs, des effecteurs et des services à haute valeur ajoutée pour améliorer les capacités des systèmes de défense et assurer la supériorité tactique des forces terrestres, aériennes et navales.

Thales équipe les combattants débarqués, qu'ils appartiennent aux forces spéciales ou conventionnelles, de solutions compactes et légères pour renforcer leur supériorité tactique et leur efficacité au combat : jumelles de vision nocturne (JVN), jumelles thermiques multifonction, lunettes de visée, drones de contact et munitions téléopérées. Thales a vendu 120 000 JVN dans 55 pays. Pour accélérer l'innovation, Thales fédère un écosystème dynamique de *startup* et PME, favorisant l'intégration rapide de technologies de pointe afin notamment de répondre aux besoins des forces armées en matière de systèmes de drones de contact.

L'expertise de Thales s'applique également aux domaines civils avec des lasers d'ultra haute-puissance pour des applications scientifiques, industrielles et spatiales. Les lasers haute puissance de Thales (photonique) sont sur Mars à bord des *rovers* Curiosity et Perseverance de la NASA et contribuent chaque jour à une meilleure connaissance du sol martien. Depuis 2012, plus de 1,5 million de tirs laser ont été effectués sur la planète rouge. Basés sur la technique du CPA (*Chirped Pulse amplification*), qui a valu à ses concepteurs le Prix Nobel de Physique en 2018, les systèmes de laser proposés par Thales sont les plus performants au monde.

Avec sa *spin-off* GenF, Thales a pour ambition de franchir une première étape vers la création d'une nouvelle énergie sûre, abondante, compétitive et bas carbone, grâce au procédé de fusion nucléaire par confinement inertiel.

Thales conçoit, produit et assure le support de **véhicules militaires blindés** comme le Bushmaster assurant protection, mobilité et charge utile optimisées pour les forces armées. Depuis 2005, plus de 1 300 Bushmasters ont été livrés et déployés au Moyen-Orient, en Afrique, dans la zone Pacifique et en Europe. Grâce à leur architecture ouverte standardisée, ces véhicules intègrent des sous-systèmes et équipements prêts à l'emploi, améliorant leurs performances, tout en réduisant l'encombrement, le poids et la charge de travail de l'opérateur ainsi que les coûts sur l'ensemble du cycle de vie. Concernant les systèmes tactiques, Thales renforce l'efficacité des forces armées avec des solutions innovantes, précises et adaptées aux enjeux des conflits modernes. Thales propose une gamme complète de roquettes et lance-roquettes, incluant plus de 8 millions de roquettes non guidées de 70 mm déployées sur plus de 500 plateformes (aéronefs, véhicules, systèmes terrestres) et utilisées par 70 forces armées dans le monde.

Pour les missions de lutte anti-drones et d'appui sol, Thales propose également une roquette guidée laser de 68 mm, embarquable sur avions de combat, drones, hélicoptères ou véhicules. Parallèlement, Thales développe des systèmes d'artillerie de précision comme le 2R2M, des munitions évoluées (fumigènes, éclairantes, etc.) ainsi que des têtes militaires BlueSliver, conçues pour une intégration universelle sur drones. Ces solutions, combinées à des munitions guidées embarquées et à des systèmes de protection, couvrent l'ensemble du spectre opérationnel, de la saturation de zone à la frappe longue portée, tout en assurant une réponse efficace contre les menaces aériennes et terrestres.

En ce qui concerne le **contrôle et la gestion du trafic aérien**, l'offre de Thales s'étend des équipements conventionnels d'aide à la navigation, aux radars, centres et tours de contrôle du trafic aérien, en passant par les systèmes de surveillance et d'aide à la navigation ainsi que par des solutions de gestion aéroportuaire. Thales possède le plus grand nombre d'équipements au niveau mondial. De plus, le Groupe est à la pointe de la transformation digitale qui a lieu dans le secteur. Thales développe des solutions visant à l'intégration de nouveaux véhicules tels que les drones dans la gestion du trafic aérien pour optimiser les flux ainsi que la protection des infrastructures sensibles et des grands événements contre les drones malveillants. Le Groupe couvre tout l'écosystème de l'aviation civile (incluant les drones) et propose des solutions pour protéger, rendre sûr et efficace le ciel et limiter les menaces des drones hostiles, civils ou militaires.

Le Groupe joue un rôle clé en tant qu'architecte et intégrateur du système de gestion du trafic aérien du futur, notamment dans le cadre de l'initiative « Global Air Navigation Plan – Aviation System Block Upgrades » de l'OACI (Organisation de l'aviation civile). Thales est membre du CANSO à l'international, partenaire industriel des projets SESAR en Europe et un acteur-clé du programme NextGen aux États-Unis.

2.1.2.3.2 Position concurrentielle

Dans le domaine **optronique**, Thales est le premier fournisseur européen des nacelles de combat aéroportées, d'autodirecteurs radiofréquence et de fusées de proximité [1]. Les concurrents sont Lockheed Martin et Rafael. Les savoir-faire de ce domaine sont déclinés pour des applications terrestres et navales. Sur ces segments, ses principaux concurrents sont des fournisseurs nord-américains (Raytheon et Flir Systems), israéliens (principalement Elbit) ainsi que Safran, L3Harris, Theon, Delair, KNDS, Leonardo, Hensoldt et Anduril.

Le segment de marché des **systèmes de véhicules protégés** est dominé sur le plan mondial par BAE Systems, General Dynamics, Rheinmetall, et KNDS. Thales est un acteur majeur sur le marché des systèmes d'armes terrestres avec son mortier rayé. En matière d'armement aéroporté BAE Systems, Elbit et LIG Nex1 sont les principaux concurrents de Thales et, sur le segment d'armement terrestre, on retrouve l'allemand Rheinmetall, l'américain General Dynamics Ordnance et le turc Aselsan.

Thales est, en Europe, un acteur majeur sur les segments des systèmes de missiles et systèmes d'armes à moyenne, courte et très courte portée. Les principaux acteurs dans ce domaine en Europe (MBDA) et aux États-Unis (Raytheon et Lockheed Martin) sont également les principaux clients de Thales en électronique de missile ainsi que des partenaires stratégiques en systèmes d'armes. Les israéliens Rafael et IAI complètent ce panorama.

Thales est un fournisseur et intégrateur de premier plan pour les systèmes de surveillance, de conduite des opérations aériennes et de systèmes d'armes. Les principaux concurrents sur le segment des grands systèmes souverains sont les groupes américains Raytheon, Palantir et Anduril, et pour les systèmes de surveillance, les européens Airbus, Indra & Saab. Thales s'est imposé comme leader sur le marché de la lutte anti-drone avec les ventes récentes du missile LMM [1].

Thales est le leader européen dans le domaine des radars de surface [1]. Les principaux concurrents sont Aselsan, Elta, Leonardo, Lockheed Martin, Hensoldt, Indra, Raytheon et Saab.

Thales intervient en Europe en tant qu'intégrateur indépendant pour ses propres équipements comme pour ceux d'autres fournisseurs au sein de systèmes de mission complexes. Avec plus de 40 % de l'espace aérien mondial contrôlé par le système « TopSky-ATC » et 10 000 navaids installées dans le monde, Thales détient une place de premier plan sur le marché de la gestion du trafic aérien.

Les principaux autres acteurs du domaine civil sont les groupes américains Raytheon et Leidos, les européens Indra et Leonardo (Selex) et, sur certaines niches, Saab, Frequentis et L3Harris.

2.1.2.3.3 Faits marquants 2025

Dans le domaine de la **protection de l'espace aérien**, le système SAMP/T NG a été sélectionné par le Danemark, renforçant la position de Thales dans la défense aérienne européenne. Thales et KNDS France ont dévoilé le RAPIDFire Land, une variante terrestre du canon de 40 mm conçue pour répondre aux besoins modernes de protection et de mobilité des forces armées. Thales a pris la tête du consortium EISNET pour moderniser et interconnecter les systèmes de défense aérienne en Europe, renforçant ainsi la résilience et la coordination face aux menaces émergentes. Thales et Bharat Dynamics Ltd se sont associés pour fournir des systèmes MANPADS (Man-Portable Air Defence Systems) de dernière génération, marquant une avancée majeure dans la coopération franco-indienne en matière de sécurité et de souveraineté technologique.

Concernant les activités de Thales dans les **radars de surface**, Thales a dévoilé Aurore, un radar de surveillance spatiale unique en Europe qui révolutionne la surveillance spatiale avec un radar haute performance dédié à la détection et au suivi des objets en orbite. Thales soutient la souveraineté des espaces aériens albanais et malaisien en déployant son radar Ground Master 400 Alpha. En Suède, Thales contribue au renforcement de la reconnaissance de la situation aérienne avec le radar moyenne portée GM200 MM/C. Tawazun Council et Thales ont signé un accord pour établir une production locale de radars Ground Master aux Émirats Arabes Unis consolidant ainsi les capacités de défense régionales et la coopération technologique entre les deux entités. Thales lance un radar secondaire capable d'opérer simultanément en modes civil et militaire, optimisant ainsi la sécurité et l'efficacité des espaces aériens partagés.

Dans le domaine de l'**électronique de missile**, 2025 a été marquée par la qualification et la préparation de la série du B1NT et une demande particulièrement élevée pour les autodirecteurs « legacy » (ASTER B1, MICA NT, METEOR). L'**optronique du combattant** n'est pas en reste avec le gain d'un contrat significatif pour la fourniture de 12 000 viseurs d'arme XTRAIM et 12 800 jumelles de vision nocturne NELLIE à l'Allemagne, le lancement de la nouvelle jumelle de vision nocturne à quatre tubes PANORAMIC adaptée aux missions des Forces Spéciales ainsi que la commande des premières munitions téléopérées par la France.

[1] *Données internes Thales.*

Thales a conclu des partenariats stratégiques dans plusieurs domaines :

Avec Arab Organization for Industrialization (AIO) pour renforcer les capacités industrielles et technologiques de l'Égypte. Aux Émirats Arabes Unis, Thales et EDGE ont signé un protocole d'accord portant sur la coopération industrielle pour le développement du pod Targeting & Reconnaissance. Thales collabore également avec Tawazun pour localiser un centre de maintenance optronique dans le pays, un projet réalisé en 6 mois. Toujours aux Émirats arabes unis, Thales s'est associé au Technology Innovation Institute (TII) pour accélérer les avancées en technologies quantiques. Plus globalement, TAU Systems et Thales ont annoncé une collaboration pionnière dans le domaine de l'accélération de particules par laser offrant des applications dans tous les domaines scientifiques, notamment l'imagerie des structures semi-conductrices, les tests de rayonnement des composants électroniques destinés à l'espace, le développement de thérapies contre le cancer et la mise au point de techniques d'imagerie médicale avancées.

Concernant le domaine des **véhicules et systèmes tactiques**, Thales et Boreal unissent leurs expertises pour développer et produire des munitions télé-opérées longue portée, une solution conçue pour renforcer les capacités de frappe précise et discrète des forces armées, tout en répondant aux enjeux modernes des conflits asymétriques.

Thales, Milrem Robotics et EME Group ont officialisé un partenariat stratégique visant à intégrer des solutions robotisées et autonomes dans les systèmes de défense, une collaboration qui accélère l'innovation en matière de véhicules terrestres non habités (UGV) et de guerre connectée. Kongsberg et Thales ont testé avec succès un tir réel d'une munition d'essai du missile Naval Strike Missile (NSM) depuis le véhicule de lancement StrikeMaster en Norvège.

Thales a confirmé son *leadership* en **gestion du trafic aérien**, grâce à plusieurs succès majeurs. En Amérique latine, et Caraïbes, les contrats remportés au Pérou et aux iles Caïmans marquent une étape clé pour moderniser l'espace aérien avec des solutions robustes et performantes. En Europe, la Serbie et le Monténégro ont confié à Thales la modernisation de leurs systèmes ATM. Au Moyen-Orient, le partenariat stratégique avec Emirates Airlines et Dubai Air Navigation Services témoigne de la confiance durable accordée à Thales pour accompagner une croissance responsable du trafic aérien à Dubaï et dans la région. En Asie, les Philippines ont confié à Thales la modernisation de leur infrastructure de gestion du trafic aérien, étape essentielle pour accompagner la croissance rapide du transport aérien dans l'archipel.

Pour accompagner cette forte croissance dans un contexte d'effort de défense, **Thales a poursuivi en 2025 l'adaptation de ses moyens industriels** :

- le site de Limours a triplé sa production entre 2023 et 2025 ;
- le site de la Ferté Saint-Aubin a plus que doublé sa production annuelle de munitions en deux ans ;
- le site de Belfast a doublé sa production annuelle de missiles depuis 2023.

2.1.2.4 Systèmes de mission de défense

2.1.2.4.1 Présentation générale

Thales réalise des systèmes de combat électroniques, de renseignement, de surveillance et de reconnaissance aéroportés ainsi que des systèmes de mission navals de surface et sous la mer.

Pour les **missions de combat aéroporté**, Thales produit, en lien avec Dassault Aviation, des systèmes et équipements radar pour le Rafale, le Mirage 2000 et développe ceux des futurs drones de combat ainsi que des systèmes de guerre électronique radar destinés à la détection des menaces et à la protection des plateformes.

Pour les **missions de renseignement, de surveillance et de reconnaissance**, Thales élabore des solutions de patrouille et de surveillance maritime, terrestre et aérienne. Embarqués à bord d'aéronefs ou de plateformes navales, ces systèmes intègrent des radars de surveillance, des sous-systèmes acoustiques, des sous-systèmes de guerre électronique, des équipements de mesure et de liaisons de données. Thales conçoit également des systèmes complets pour le recueil d'informations d'origine électromagnétique ainsi que des systèmes de drones dotés de capacités de renseignement, de surveillance, de reconnaissance et d'acquisition d'objectifs.

Dans le domaine de la **lutte navale en surface**, Thales offre des systèmes de combat complets qui intègrent l'ensemble des capteurs présents à bord (radars, sonars, guerre électronique, détecteurs infrarouges, etc.), les systèmes d'armes et les moyens de communication et de commandement. Thales dispose également des capacités d'ingénierie et de soutien de plateformes navales.

Dans le domaine de la **lutte sous la mer**, Thales propose une offre complète et innovante répondant aux besoins des marines pour la lutte contre les mines, la lutte anti-sous-marine, la protection des infrastructures critiques, les services et la formation. Elle comprend notamment la suite sonar destinée aux sous-marins, les sonars de coque et remorqués pour les bâtiments de surface, ainsi que des systèmes aéroportés de lutte anti-sous-marine. Thales développe également des capacités avancées de lutte sous la mer à travers l'utilisation de drones et de l'Intelligence Artificielle (IA), permettant d'assurer la détection et la neutralisation des menaces, qu'il s'agisse de sous-marins ou de mines marines.

2.1.2.4.2 Position concurrentielle

Dans le domaine des systèmes de combat électroniques, Thales est l'un des principaux acteurs européens, en concurrence avec Leonardo, Saab, Hensoldt, Indra, et les américains Raytheon, Northrop Grumman, BAE Systems et L3Harris. À noter l'émergence de solutions en provenance de Corée du sud et de Turquie.

Dans le domaine des systèmes de renseignement, de surveillance et de reconnaissance, les principaux concurrents sont Airbus, Leonardo, Hensoldt, Saab, Indra, Elbit, IAI, L3Harris, Safran et China Aerospace Science and Technology Corporation.

Dans le domaine des systèmes navals de surface, Thales compte parmi les principaux acteurs européens, aux côtés de Saab, Leonardo, Lockheed Martin, Hanwha, et Terma.

Dans le domaine de la lutte sous la mer, Thales est un des leaders européens avec Atlas Elektronik, Ultra Electronics et les nouveaux entrants Elbit, Exail et Kraken. Outre-Atlantique, Thales est en compétition avec Lockheed Martin, Raytheon, Northrop Grumman et L3Harris.

Les systèmes de renseignement et de lutte sous la mer sont particulièrement exposés à la compétition frontale avec les nouveaux acteurs comme Anduril et Helsing qui se verticalisent dans la chaîne de la valeur en acquérant des plateformistes pour proposer des capacités complètes de mission augmentées par de l'Intelligence Artificielle.

2.1.2.4.3 Faits marquants 2025

Systèmes de combat électroniques

L'intérêt pour le Rafale au niveau international se poursuit. En avril, l'Inde a commandé pour sa marine 26 Rafale ce qui constitue le premier contrat pour l'export de la version marine de cet avion de combat. À la suite de la confirmation en 2024 du standard F5 du Rafale, le ministère des Armées français, par l'intermédiaire de la Direction générale de l'Armement, a notifié une première tranche concernant l'IVDL, l'Intra Vehicle Data Link, c'est-à-dire le système de transmission de données entre deux plateformes aériennes. Ce contrat, d'une durée de 18 mois, est notifié en co-traitance avec les activités Systèmes d'information et de communication sécurisés de Thales.

Après la signature du marché de développement SPECTRA F5 en août, la Direction générale de l'Armement a notifié, en septembre, la première tranche de travaux. L'objet de ce marché est la rénovation du système d'autoprotection du Rafale afin qu'il puisse maintenir la supériorité aérienne à un horizon 2035.

Cette rénovation permettra au Rafale de faire face à la prolifération des menaces sur les théâtres d'opérations, à leur complexification, et à leur utilisation d'une bande électromagnétique de plus en plus étendue. Elle ouvrira des possibilités d'évolution du SPECTRA en permettant l'intégration de nouvelles fonctions au Rafale telles que l'Intelligence Artificielle et les services collaboratifs.

Simultanément, toujours dans le cadre de la préparation du standard F5, les développements du radar RBE2 XG, notifiés en 2023, se poursuivent conformément au calendrier avec la livraison du premier radar assemblé prévue en 2027, le premier vol en 2028 et le premier vol avec un contenu fonctionnel en 2031. Ce radar accroîtra significativement les performances du Rafale afin d'atteindre des niveaux de détection et de discrétion inégalés.

Côté SCAF, Système de Combat Aérien du Futur, les travaux de développement d'un démonstrateur de la suite de senseurs connectés ont été réalisés dans le cadre de la phase appelée 1B. Menée conjointement au niveau européen avec les partenaires industriels Indra et FCMS, elle s'est achevée en décembre, conformément à ce qui était prévu.

Parallèlement, les activités Systèmes de combat électroniques développent une stratégie de coopération au niveau international. C'est dans ce cadre qu'un contrat a été signé en novembre avec le groupe industriel indien SFO portant sur la production en Inde de structures câblées complexes des radars RBE2 pour les 26 Rafale destinés à la Marine indienne.

Dans le domaine du soutien, l'activité commerciale a été soutenue avec la préparation de diverses offres et l'obtention de prises de commandes notamment pour les Rafale de la Marine indienne et les Rafale des Forces qatariennes.

Concernant l'exécution des programmes, le déroulement s'opère dans le contexte de la montée des cadences pour honorer les engagements vis-à-vis des clients.

En janvier, le programme concernant la commande de 12 Rafale faite par la Serbie en 2024 a fait l'objet d'une revue formelle de démarrage avec le client. Les livraisons sont planifiées en 2028. En février, le programme Rafale EAU, portant sur 80 Rafale, a franchi une étape importante avec la présentation du premier avion de développement au client. Les livraisons sont programmées de fin 2026 à 2031. En avril, le programme des Rafale dédié à la Marine indienne a été lancé avec un planning de livraison prévu de 2028 à 2030. En mai, la Croatie a accepté la livraison des 4 derniers avions, clôturant ainsi le contrat qui portait sur un total de 12 plateformes. En novembre, l'Indonésie a accepté les trois premiers Rafale qui lui ont été livrés sur un total de 42. Les livraisons s'étaleront jusqu'en 2029. Tout au long de l'année, l'Égypte a réceptionné 12 Rafale. Ces avions font partie de la deuxième tranche commandée qui en compte 31 à livrer jusqu'en 2026.

Par ailleurs, dans le domaine du support et de la maintenance, en phase avec l'augmentation du nombre d'avions livrés, l'activité du soutien technique et opérationnel s'est fortement accrue auprès des Forces.

Systèmes de surveillance et de renseignement

Dans le domaine de la guerre électronique navale, plusieurs clients à l'export ont choisi les systèmes de guerre électronique Vigile pour équiper ou moderniser leurs bâtiments de surface et sous-marins. La première frégate FDI intégrant le système entièrement numérique Sentinel a été livrée à la Marine nationale française.

À la suite de la commande passée par la Grèce à la fin de l'année 2025 pour une quatrième Frégate de Défense et d'Intervention (FDI), Naval Group a confié à Thales la fourniture de capacités clés couvrant la lutte anti-sous-marine, anti-surface et anti-aérienne. Le navire de combat Belh@rra® sera ainsi équipé de solutions de pointe développées par Thales, comprenant notamment des équipements de guerre électronique, en plus des systèmes sonar, des moyens de communications sécurisées et des radars.

L'année a également été marquée par de nombreuses innovations, mises en valeur à travers divers partenariats et démonstrations clients. Parmi celles-ci, la signature d'un protocole d'accord (MOU) avec la société Autonome Device, lors du salon DSEI, pour le développement de charges utiles destinées à équiper des drones. Par ailleurs, la Marine nationale et l'Agence de l'Innovation de Défense ont décerné le label PERSEUS à la solution CURCO (détecteur radar compact pour drones) et à GOLDEN AI (outil d'analyse basé sur l'Intelligence Artificielle).

Dans le secteur aéroporté, l'année a été jalonnée par les premiers vols de nouvelles plateformes embarquant nos solutions, notamment l'hélicoptère HIL Guépard et l'avion de renseignement Archange, tous deux destinés aux forces françaises. Le développement de ces programmes a franchi avec succès des étapes majeures, avec notamment les premiers essais en vol du radar de surveillance AirMaster C ainsi que les essais système pour la guerre électronique. Par ailleurs, le système Crowsnest de la Royal Navy a atteint sa pleine capacité opérationnelle (FOC) en mars, équipant les hélicoptères Merlin Mk2 pour des missions de surveillance et de contrôle aérien avancé (Airborne Early Warning & Control), contribuant ainsi à la protection des navires face à diverses menaces.

Sur le segment des drones, la Royal Navy a annoncé l'entrée en service (ISD) du système aérien sans pilote à voilure tournante Peregrine, équipé du radar I-Master. Cette mise en service constitue une étape majeure pour renforcer les capacités de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (ISR) de la flotte, le système ayant déjà démontré son efficacité dans la lutte contre le trafic de drogue. Afin de répondre aux besoins français en solutions de drones MALE de surveillance, Thales a signé, lors du salon Paris Air Show, deux partenariats stratégiques autour du radar AirMaster S, respectivement avec les sociétés Turgis & Gaillard et Skydweller.

Enfin, l'activité de soutien est restée dynamique tout au long de l'année, avec de nombreuses prises de commandes enregistrées dans les domaines naval et aéroporté.

Systèmes navals de surface

Chaque jour, les équipes de Thales à travers le monde contribuent à l'extension et à l'opérabilité des flottes navales. En 2025, Thales a signé des contrats avec des marines du monde entier, portant sur des capteurs navals et leur intégration à bord de frégates, souvent assortis du système de gestion de combat Tacticos afin d'aider les opérateurs à exploiter les capteurs, les effecteurs et les autres systèmes.

Outre leurs activités sur des projets de construction et de livraison (de lots) pour les nouveaux programmes de frégates tels que Miecznik, Type31 et F126, les équipes de Thales œuvrent également au maintien en condition opérationnelle de différentes classes de navires, grâce à la maintenance, aux mises à jour et aux modernisations, ainsi qu'à d'autres services sur les plateformes et les capteurs.

Tout au long de l'année 2025, l'équipe a progressé sur divers programmes en cours, notamment à travers l'achèvement de tous les tests d'acceptation en usine pour le programme Type31, ainsi que l'acceptation complète du premier système de navire pour le second lot de corvettes K130. Les équipes poursuivent également les avancées régulières du programme de frégates allemandes de dernières générations F126.

De plus, en 2025, Thales a porté son regard vers l'avenir. Le Groupe a d'une part sécurisé des contrats significatifs, tels que la modernisation des frégates indonésiennes Bung Tomo. D'autre part, Thales a investi dans ses propres moyens, sa technologie et ses compétences, à l'image de plusieurs projets de R&D tels que E-NACSOS Collaborative Combat. Le Groupe a en outre poursuivi son investissement en termes de capacités, notamment dans ses offres de soutien et services en Europe, en Amérique du Nord et dans le Pacifique.

Thales investit dans le développement de ses collaborateurs, en tant qu'entreprise apprenante, afin de permettre la livraison efficace et performante de ses programmes de navires de surface, aujourd'hui et demain. Grâce à son Académie navale internationale, plus de 900 collègues (ingénieurs) se sont inscrits à des formations afin de développer leurs compétences. En 2026, Thales continuera à placer le développement de ses collaborateurs au centre de ses préoccupations et élargira son Académie navale, en y intégrant des cours dédiés à l'industrie et à la chaîne d'approvisionnement.

Systèmes de lutte sous la mer

En 2025, Thales célèbre la commande de son 100e sonar CAPTAS, consolidant ainsi sa position de leader mondial dans le domaine des sonars remorqués pour la lutte anti-sous-marine [1].

En France, Thales poursuit la livraison de systèmes de drones de lutte contre les mines à la Marine nationale, avec la livraison du second système de série dans le cadre du programme franco-britannique MMCM (Maritime Mine Counter Measures). Première mondiale, cette capacité de drones autonomes de surface et sous-marins est désormais opérationnelle auprès de la Marine nationale. En parallèle, la livraison du premier système de série à la Royal Navy marque une nouvelle étape dans la coopération franco-britannique, assurant à ces deux marines un accès à des technologies de pointe intégrant cybersécurité renforcée et Intelligence Artificielle (IA).

Dans la lutte contre les mines, Thales a remporté en partenariat avec la société ST Engineering un premier contrat export en Asie pour la solution PathMaster. Pionnière et déjà éprouvée en mer dans le cadre du programme MMCM, cette solution permettra à la marine de détecter, classifier et localiser avec précision et en temps réel les mines dans l'un des détroits maritimes les plus fréquentés de la région.

Dans le domaine des sous-marins, Thales, partenaire de confiance auprès de Naval Group et de la Marine royale néerlandaise, équipera d'une suite sonar complète de haute performance les futurs sous-marins, qui remplaceront la classe Walrus en service actuellement. Ce contrat permettra aux Pays-Bas de disposer de la maîtrise de l'environnement sous-marin nécessaire à sa supériorité opérationnelle.

Sur le plan de l'innovation, Thales approfondit ses travaux de développement de solutions pour la protection des infrastructures critiques sous-marines. Son partenariat stratégique avec FEBUS Optics, spécialiste français des solutions de fibre optique DFOS, permet la co-conception de nouvelles technologies avancées de détection et de surveillance, contribuant à la résilience et à la sécurité des infrastructures sous-marines sensibles.

Lors du Dronathlon organisé en octobre par la Marine nationale, la DGA et l'Agence de l'innovation de défense, Thales a une nouvelle fois été distingué pour ses démonstrations multidrone et multimilieu autour de scénarios opérationnels majeurs, dont la reconnaissance côtière et la sécurisation en haute mer.

Pour la quatrième année consécutive, Thales a renouvelé sa participation à l'exercice REPMUS, y démontrant les atouts de ses dernières solutions en matière de systèmes autonomes : gestion avancée de flottes de drones, capteurs intelligents pour relever les nouveaux défis opérationnels de la lutte anti-sous-marine.

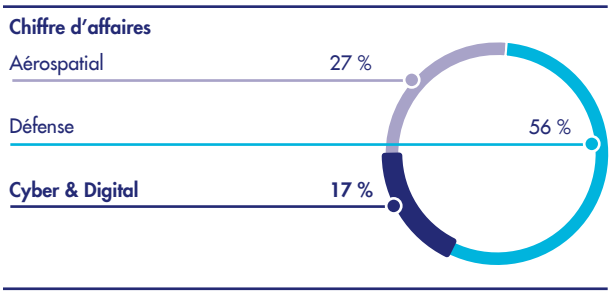
Thales a présenté le prototype du Sonar 76Nano, un système de détection acoustique miniaturisé révolutionnaire destiné à redéfinir la sécurité maritime des marines de l'OTAN et de leurs Alliés. S'appuyant sur la technologie mondialement reconnue du Sonar 2076, appartenant à la famille de sonar Captas, le Sonar 76Nano soutient les ambitions du gouvernement britannique affichées dans la *Strategic Defence Review et la Defence Industrial Strategy* : renforcer la sécurité nationale et la capacité industrielle du Royaume-Uni.

2.1.3 Secteur Cyber & Digital

2.1.3.1 Chiffres clés

(en millions d'euros)	2025	2024
Carnet de commandes au 31 décembre	835	875
Chiffre d'affaires	3 852	4 024
EBIT Ajusté [a]	526	585
Effectifs consolidés	16 835	17 077

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition page 42.



2.1.3.2 Cyber & Digital

2.1.3.2.1 Présentation générale

Les entreprises et les gouvernements évoluent aujourd'hui dans un monde numérique où les connexions se multiplient rapidement et le nombre de cybermenaces croît encore plus vite. L'utilisation de l'Intelligence Artificielle augmente, mettant en avant la nécessité de la sécuriser au sein des organisations, en la protégeant des attaques par injections, du vol de données ou de la manipulation de modèles, tout en contrôlant ce que l'IA produit, pour permettre aux organisations d'innover en toute sécurité tout en maintenant la conformité. Dans un environnement de tensions géopolitiques et de montée des préoccupations en matière de souveraineté, les entreprises et les gouvernements doivent protéger les identités, les données et les applications, et s'assurer que chaque interaction numérique est résiliente et fiable.

Pour répondre à ces besoins, des organisations dans 180 pays font confiance à Thales pour sécuriser les données personnelles et sensibles et tous les chemins qui y mènent. Plus de 30 000 entreprises font confiance aux solutions de Thales pour émettre et vérifier des identités, accorder l'accès à des services numériques, chiffrer les données, protéger les applications et sécuriser les transactions numériques – garantissant ainsi des parcours numériques sûrs et fluides dans des secteurs tels que les services financiers, le commerce de détail, les soins de santé, la production, les services publics, les télécommunications, les aéroports et les infrastructures critiques. Les clients de l'identité numérique recherchent des solutions sécurisées, modernes et plus durables qui répondent aux exigences réglementaires tout en permettant des expériences innovantes. Thales permet à ses clients d'exploiter tout le potentiel des technologies transformatrices – dont la biométrie, l'informatique quantique, le *cloud*, l'IoT et l'IA – pour construire un avenir numérique plus sûr et plus fiable.

Thales intègre l'IA dans la cybersécurité à chaque étape, de la conception à la livraison et au-delà, en veillant à ce que ses clients puissent détecter et se défendre contre les attaques basées sur l'IA. Elle aide ses clients à contrer les menaces en évolution grâce au conseil, au partage de renseignements, à l'analyse des risques, à la formation, à la détection et à la réponse, ainsi qu'aux tests rigoureux des cyberdéfenses. Ses produits et solutions de cybersécurité sont au cœur des infrastructures de données, protégeant ce qui compte le plus : les identités numériques, les données et les applications.

(1) Données internes Thales.

Les technologies de cybersécurité et d'identité numérique de Thales sont conçues pour apporter des solutions à une transformation numérique plus durable, contribuant à un monde plus sûr, plus responsable et plus inclusif. Engagé dans le développement des technologies TrUE (Transparent, Compréhensible et Éthique), Thales fournit des identités numériques fiables, la confidentialité des données personnelles et la cybersécurité pour tous.

En 2025, Thales Cyber & Digital a atteint 30 % de cartes SIM amovibles et embarquées (licence incluse) et de cartes de paiement plus éco-responsables, soit une augmentation de 3 % par rapport au même périmètre de l'année précédente.

À la fin de l'année 2025, l'organisation s'approvisionnait avec 100 % d'électricité renouvelable, réduisant ainsi son impact environnemental et celui de ses clients. En 2025, Thales Cyber & Digital a lancé un indicateur de progrès en éco-conception, afin de capturer et de quantifier les améliorations des impacts environnementaux de ses produits physiques tout au long de leur cycle de vie. La méthodologie de l'indicateur, axée sur trois piliers clés : le climat, les ressources et la circularité, a été validée de manière indépendante par EcoAct [1] pour garantir transparence et rigueur technique.

L'offre globale se décline en plusieurs segments et sous-segments :

- **cybersécurité :**
  - sécurité des données, gestion des identités et des accès, produits et plateformes de sécurité des applications ;
  - services de cybersécurité : conseil, intégration, services de sécurité gérés.
- **identité numérique et biométrie :**
  - services de paiement : solutions modernes d'émission de cartes de paiement au format numérique et physique ; sécurité des paiements en ligne ;
  - solutions de connectivité pour réseaux mobiles : authentification des utilisateurs et des appareils aux réseaux mobiles, solutions de connectivité et de sécurité pour l'IoT, en particulier dans l'industrie automobile ;
  - solutions d'identité et biométrie : programmes d'identité nationale, y compris documents d'identité sécurisés, contrôle aux frontières, fluidité des voyages, identité de base, registre civil et des électeurs, justice criminelle.

2.1.3.2.2 Position concurrentielle

Thales est un leader mondial de la cybersécurité, sur un marché de 53 milliards d'euros à l'intersection de la cybersécurité et de l'identité numérique [2].

67 % de ses ventes en 2025 provenaient d'offres pour des marchés sur lesquels Thales est le leader mondial [2].

Ses principaux concurrents sont Idemia, Giesecke+Devrient, Broadcom et des acteurs de la cybersécurité tels que Cloudflare et Varonis. Thales a également de nombreux concurrents plus petits sur plusieurs marchés de niche ou locaux.

Thales dispose du portefeuille de produits le plus large qui combine la gestion des identités, la visibilité des données, la protection et le contrôle des données sensibles structurées et non structurées, qu'elles soient au repos, en mouvement ou en cours d'utilisation ; la sécurité des applications, permettant la sécurisation des actifs les plus critiques des entreprises et des gouvernements. Cette expertise unique repose sur des décennies d'expérience, des investissements significatifs en R&D et plus de 5000 brevets. Elle s'appuie également sur toutes les ressources technologiques de Thales.

2.1.3.2.3 Faits marquants 2025

En cybersécurité

Thales a renforcé son portefeuille de cybersécurité grâce à de nouveaux partenariats, à l'innovation de ses produits, à une adoption accélérée de l'IA et à une collaboration accrue au sein du secteur.

Tirant parti de sa position unique sur les trois capacités clés nécessaires pour sécuriser les applications d'IA (sécurité des données, protection de l'identité et sécurité des applications), Thales a lancé AI Security Fabric, une solution qui propose les premières fonctionnalités de sécurité d'exécution conçues pour protéger les applications basées sur l'IA agentique et les modèles LLM, les données d'entreprise et les identités, permettant de faire évoluer en toute confiance l'adoption de l'IA dans les environnements *cloud* et sur site des entreprises.

Thales a également investi pour innover et signer des partenariats clés sur ses trois segments de cybersécurité. Dans la gestion des identités et des accès, en tant que membre de l'Alliance FIDO, Thales a lancé une nouvelle solution pour simplifier et faire évoluer la gestion du cycle de vie des clés FIDO, permettant aux grandes organisations de déployer plus facilement à grande échelle une authentification sécurisée sans mot de passe.

En matière de sécurité des données, Thales a formé une alliance stratégique avec Deloitte, combinant ses technologies avancées de chiffrement et de gestion des clés avec les services de protection des données et de gouvernance de Deloitte.

Au sein de sa plateforme de sécurité des applications, Thales a introduit des capacités améliorées de détection et de réponse aux menaces, établissant une nouvelle référence en matière de sécurité des API.

En collaboration avec Michelin, Thales a contribué à protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise et à sécuriser le déploiement mondial de ses solutions logicielles. Thales s'est également associé à Eyedea pour protéger et mettre à l'échelle les technologies de reconnaissance visuelle basées sur l'IA de l'entreprise pour ses clients.

En outre, plusieurs analystes et partenaires technologiques du secteur ont reconnu Thales pour son *leadership* sur le marché de la cybersécurité :

- Gartner a positionné Thales en tant que visionnaire pour sa maîtrise de la complexité du marché européen de la gestion des accès et pour avoir conduit à des expériences client innovantes et sécurisées dans son Gartner Magic Quadrant ;
- Omdia Universe a désigné Thales leader sur le marché de la Gestion de la Posture de Sécurité des Données, en soulignant sa plateforme complète de sécurité des données, sa surveillance continue et ses capacités de niveau défense pour protéger les données sensibles ;
- Frost et Sullivan a nommé Thales le leader de l'indice de croissance dans le Frost Radar™ : Data Security Platform, 2025 ;
- KuppingerCole a souligné la position de leader de la Unified API Security Platform d'Imperva pour la protection des API et les ML-driven analytics de bout en bout, ainsi que pour les protections intégrées pour les applications d'IA génératives.

[1] *EcoAct (maintenant SE Advisory Services), est un cabinet international de conseil en développement durable et développeur de projets avec plus de 18 ans d'expérience dans l'industrie et plus de 360 experts climatiques à travers le monde.*
[2] *Données internes Thales.*

Dans l'identité numérique et la biométrie

Thales a lancé la première carte à puce en Europe certifiée et prête pour l'ère quantique, proposant ainsi aux gouvernements et aux institutions une base sûre pour les solutions d'identité de prochaine génération. Dans le même temps, l'entreprise a continué à procurer aux gouvernements les moyens de moderniser leurs systèmes d'identité numérique en soutenant plus de 300 programmes d'identité nationale et en ayant permis à plus de 500 millions de personnes de s'enregistrer. Aux États-Unis, le Département des services aux conducteurs de Géorgie a choisi les kiosques d'enregistrement citoyen de Thales pour améliorer l'expérience de ses clients, tandis que le Département de la sécurité publique de l'Arizona a signé avec Thales un contrat pour l'impression de ses permis de conduire spéciaux et de ses cartes d'identité.

Sur le plan de la connectivité, Thales a obtenu les certifications nécessaires (SGP.32 et GSMA eSA) pour renforcer sa présence et poursuivre son expansion sur le marché en forte croissance de la connectivité IoT.

Thales a annoncé une collaboration stratégique avec T-Mobile et SIMPL IoT pour simplifier la gestion des appareils sur le marché de l'IoT massif, grâce à une connectivité transparente et sécurisée pour les appareils avec eSIM dans plusieurs secteurs. De même, AT&T et Thales ont poursuivi le déploiement de l'IoT avec une solution eSIM de nouvelle génération, basée sur la dernière spécification GSMA SGP.32.

SHIFT, le pionnier allemand de la fabrication durable et éthique de téléphones portables, s'est associé à Thales pour apporter la fonctionnalité eSIM à leurs *smartphones*. Cyshield a lancé en Égypte les premiers services de connectivité eSIM pour les appareils grand public et IoT, permettant à des millions d'Égyptiens d'accéder à la gamme élargie d'appareils avec eSIM grâce à Thales.

Dans le domaine des véhicules connectés, Thales a été sélectionné par Cubic[3] pour lancer la prochaine génération de solutions eSIM pour les véhicules connectés.

Dans les services de paiement, Thales continue à conquérir des parts de marché dans le paiement numérique. Thales a étendu son partenariat avec Curve Pay, permettant les paiements NFC directement dans l'application Curve sur iOS. En Norvège, Vipps MobilePay a travaillé avec Thales pour lancer la première alternative mondiale à Apple Pay sur iPhone, permettant le « tap-to-pay » directement depuis l'application Vipps.

Thales a également renforcé son *leadership* dans les paiements durables, en soutenant DBS pour devenir le plus grand émetteur de cartes de paiement PLA en Asie, offrant une alternative à plus faible impact aux cartes de paiement en plastique.

Plusieurs analystes du secteur et partenaires technologiques ont reconnu Thales pour son *leadership* sur le marché de l'identité numérique :

- Juniper Research a classé Thales Numéro 1 dans l'identité numérique ; et a récompensé Thales avec le prix Smart Cities & IoT 2025 ainsi que le prix Platinum Best Modern Card Issuing Platform lors des Fintech & Payments Awards 2025 pour la plateforme D1 de Thales ;
- Frost & Sullivan a décerné à Thales le titre d'Entreprise de l'année 2025 dans le secteur du contrôle automatisé des frontières, célébrant sa mission de rendre chaque passage frontalier plus rapide et plus sûr ;
- Counterpoint Research a nommé Thales Pacesetter dans le classement eSIM Provisioning & Enablement ;
- Kaleido Intelligence a reconnu Thales en tant que champion pour l'administration de la carte eSIM à distance en le classant premier parmi 40 fournisseurs dans son dernier Connectivity Vendor Hub.

2.1.4 Activité Systèmes de Transport Terrestre (GTS)

2.1.4.1 Chiffres clés

(en millions d'euros)	2025	2024
Carnet de commandes au 31 décembre	—	—
Prises de commandes	—	1 006
Chiffre d'affaires	—	718
EBIT Ajusté [(a)]	—	23
Effectifs consolidés	—	—

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition page 42.

2.1.4.2 Systèmes de Transport Terrestre

Après avoir signé le 4 août 2021 un accord en vue de céder cette activité, Thales a annoncé, le 31 mai 2024, la finalisation de la vente de son activité « Ground Transporation Systems » à Hitachi Rail.

Grâce à cette cession, Thales renforce son orientation stratégique sur 3 marchés de haute technologie en croissance à long terme : Défense, Aérospatial, et Cybersécurité & Digital.

L'impact de la cession a été comptabilisé au second trimestre de l'année 2024.

2.2 Recherche et innovation

La conception de systèmes critiques passe par la maîtrise de technologies de plus en plus sophistiquées, en particulier de détection, d'analyse, ou d'élaboration de décision. Ces solutions innovantes servent les clients de Thales sur les marchés de l'aéronautique, du spatial, de la défense, de la cybersécurité et de la sécurité numérique.

Thales fonde sa vision de l'innovation sur l'ouverture et le partenariat selon plusieurs dimensions :

- une dimension technologique grâce à la collaboration avec les laboratoires académiques ;
- une dimension entrepreneuriale par le rapprochement avec les PME et les *startups* ;
- une dimension « marché » par la co-innovation d'usage avec les clients et leurs écosystèmes.

2.2.1 La Recherche et Développement, clé de la compétitivité et de la croissance

Les activités techniques du Groupe, de la recherche à l'ingénierie, concernent environ 34 000 personnes. Sur le périmètre restreint de la R&D, facteur essentiel de compétitivité, Thales a dépensé 1328 M€ en R&D autofinancée en 2025, soit 6,0 % de son chiffre d'affaires.

Une part de ce budget est dédiée aux travaux de recherche amont, conduits à la fois au sein des laboratoires Thales *Research & Technology* (TRT) et des centres de compétences du Groupe afin de faire émerger et amener à maturité :

- des innovations sur l'ensemble du spectre technologique, avec un accent particulier sur les technologies de souveraineté ;
- de nouveaux concepts de systèmes ou de produits ;
- de nouveaux outils et méthodes d'ingénierie des systèmes d'information critiques.

2.2.2 Les quatre domaines techniques clés

Les activités de recherche et de développement des technologies clés sont réparties en quatre domaines :

- technologies du matériel : électronique, électromagnétisme, technologies quantiques, optronique, acoustique, techniques radiofréquence, maîtrise des contraintes thermiques, ainsi que les technologies numériques de soutien aux activités de conception telles que la simulation et les jumeaux numériques ;
- technologies du logiciel : architectures de calcul temps-réel embarquées, edge computing, systèmes distribués, *cloud computing*, plateformes numériques, cybersécurité ;
- sciences de l'information et de l'algorithmie : Intelligence Artificielle, systèmes autonomes, facteurs humains, algorithmie quantique ;
- systèmes : axé sur la conception fonctionnelle et architecturale des systèmes, ce domaine apporte un support en termes de méthodologie, de processus outillés et d'expertise, d'environnements synthétiques.

FOCUS 1

Le biomimétisme : source d'inspiration pour créer de nouveaux matériaux

La feuille de lotus et les ailes du papillon Greta Oto présentent des nano-structures, leur conférant respectivement des propriétés superhydrophobes et anti-reflets.

Thales *Research & Technology* s'est inspiré de ces phénomènes naturels pour inventer des optiques de caméra nano-structurées à l'aide des technologies de fabrication issues de la micro-électronique. Ces optiques sont dotées de propriétés remarquables anti-pluie et anti-buée, tout en réduisant les réflexions parasites de la lumière dégradant la qualité de l'image.

Adoptée par Thales aux Pays-Bas, après des tests exigeants en conditions réalistes, sur un produit de surveillance embarqué sur des navires, cette technologie garantira une disponibilité jour/nuit tous temps avec une image lisible à la fois par les opérateurs humains et interprétables par les systèmes automatiques de détection.

Dans tous ses pays d'implantation, Thales cherche à nouer des partenariats au sein d'écosystèmes d'innovation, avec des partenaires académiques, des entreprises innovantes, des industriels pour innover ensemble sur les usages, les *business models* et les technologies.

Thales *Research & Technology* (TRT), réseau international des laboratoires centraux, a vocation à établir des relations privilégiées avec des partenaires académiques.

En 2024, Thales a créé cortAIx – AI by Thales, regroupant sous cette bannière unique l'ensemble des activités en Intelligence Artificielle, soit environ 800 experts dans le Groupe. CortAIx se décline selon trois piliers : cortAIx Sensors, au plus près de la conception des capteurs, cortAIx Factory afin de faire rentrer l'Intelligence Artificielle dans les systèmes de commandement et de contrôle, et cortAIx Labs sur le volet de la recherche notamment en termes de « *frugal learning* », « *reinforcement learning* » ainsi que le sujet clé de la cybersécurité de l'IA, pour créer l'IA de confiance des systèmes de missions critiques.

Le centre de Singapour est associé à la Nanyang Technological University et au CNRS dans une des rares unités mixtes internationales comptant un partenaire industriel depuis 2009.

En France, Thales entretient de nombreux partenariats stratégiques avec, pour n'en citer que quelques-uns, le CNRS, le CEA, l'École polytechnique et Sorbonne Université.

La forme la plus aboutie de collaboration est le laboratoire commun, comme Thales le pratique avec le CNRS avec une dizaine de laboratoires communs, avec le CEA-LETI dans le cadre du III-V Lab (GIE dont les membres sont Nokia, Thales et le CEA-LETI), avec le CEA-LIST pour l'Intelligence Artificielle et les méthodes formelles pour le développement des logiciels critiques, avec Sorbonne Université dans l'Intelligence Artificielle, etc.

FOCUS 2

Thales devient le 1er Groupe industriel français à héberger une bourse de recherche européenne (ERC)

En septembre 2025, Isabella Boventer, ingénieure de recherche au sein du Laboratoire Albert Fert à Palaiseau, a reçu une bourse « *Starting Grant* » d'un montant de 1,5 M€ de la part du Conseil Européen de la Recherche, organisme de l'Union européenne qui soutient la recherche scientifique d'excellence. Cette bourse hautement compétitive est une véritable reconnaissance par les pairs d'une approche scientifique visionnaire. Elle permettra à Isabella de monter une équipe de recherche autour de son projet, baptisé ARXIMEDES.

ARXIMEDES combine l'utilisation de la magnonique et des atomes froids pour développer une puce compacte qui révolutionnerait les technologies quantiques en matière de détection, de traitement de l'information sur puce et de simulation.

Une reconnaissance remarquable qui inspire toute notre communauté scientifique à viser plus haut et à rêver davantage.

Au Royaume-Uni, Thales développe un riche écosystème de partenariats scientifiques et technologiques, notamment en nouant des relations clés avec le monde universitaire, les centres Catapult et les pôles régionaux de défense. Nos relations universitaires se sont notamment consolidées grâce à des collaborations autour de doctorats et des centres de formation doctorale (CDT). Thales UK s'est associé à plusieurs grandes universités britanniques, notamment l'université de Southampton et l'université de Bristol, et entretient une relation de longue date avec l'université de Cranfield. Dans le domaine cyber, Thales UK a également mis en place un certain nombre de collaborations, notamment avec le Center for Secure Information Technologies (CSIT), basé à l'université Queen's de Belfast, et le London Office of Rapid Cybersecurity Advancement (LORCA). Thales UK s'engage à faire progresser l'innovation ouverte et s'efforce d'aligner davantage les institutions clés de l'écosystème britannique sur notre stratégie technologique.

Au Canada, le Groupe travaille au développement des technologies de l'Intelligence Artificielle, aux applications en calcul quantique, des interactions homme-machine, des systèmes autonomes collaboratifs, et de la cybersécurité. Ces travaux sont réalisés au sein des écosystèmes de recherche, notamment en collaboration avec IVADO (Institut de Valorisation des Données) de l'université de Montréal, l'université de Toronto, l'université de l'Alberta, l'université McGill, Polytechnique Montréal, l'université Laval et l'institut quantique de l'université de Sherbrooke.

FOCUS 3

Protéger les systèmes de protection : l'exemple de la reconnaissance faciale

Les algorithmes de reconnaissance faciale sont désormais extrêmement fiables. Ainsi, ils sont déployés pour des applications comme le contrôle automatique aux frontières ou la vérification d'identité en ligne. Néanmoins les systèmes intégrant ces algorithmes peuvent être victimes de différentes attaques qu'il faut savoir déjouer. Qu'il s'agisse d'une présentation d'un faux visage comme un masque ou d'une injection numérique d'une référence erronée dans le système, Thales développe des contremesures adaptées en couplant IA et algorithmes de cybersécurité.

Dans les pays à forte croissance, Thales développe des actions de recherche en complément de son implantation d'ingénierie. Ainsi en Inde, le Groupe a mis en place en 2021 une équipe de recherche sur son site de Bangalore dans le domaine des architectures *Open hardware*. Cette équipe collabore déjà avec IIIT-Dehli (Indraprastha Institute of Information Technology Delhi) et le CMTI (Central Manufacturing Technology Institute, Bangalore).

Depuis 2015, Thales a structuré son action en direction des *startups* : plus de 4 000 *startups* ont été référencées par Thales et plus de 250 « *Proof of Concept* » ont été menés.

La formation des ingénieurs et des scientifiques fait également partie de la stratégie globale de relation du Groupe avec le monde académique. Le Groupe soutient près de 250 doctorants à travers le monde. Ceux-ci travaillent sur des sujets directement en rapport avec les problématiques techniques de Thales, ce qui renforce son attractivité auprès des jeunes scientifiques.

2.2.3 Une politique dynamique de gestion de la propriété intellectuelle

Thales accompagne ses activités de R&D d'une politique dynamique de gestion de la propriété intellectuelle.

Le Groupe a déposé près de 400 nouvelles demandes de brevets en 2025. Ce volume traduit l'attention que porte Thales à l'innovation et à la transformation des résultats de la recherche en avantages compétitifs.

Le portefeuille, qui compte plus de 22 000 brevets et demandes, est adapté régulièrement aux besoins des unités opérationnelles.

En 2025, Thales figure à nouveau au palmarès Top 100 *Global Innovators* de Clarivate, distinguant le Groupe pour le volume, la qualité et l'influence de ses brevets, soulignant ainsi l'engagement du Groupe en matière d'innovation et de protection des inventions. Depuis 2013, Thales a fait partie 12 fois de ce classement prestigieux, prouvant ainsi, sur la durée, l'importance pour le Groupe d'une gestion de propriété intellectuelle active et ambitieuse.

2.3 Rapport sur l'activité et les résultats

Cette section examine la performance financière du Groupe en 2025. L'analyse de sa performance extra-financière est présentée au chapitre 5 du présent document (pages 141 à 230).

2.3.1 Chiffres clés en données ajustées

(en millions d'euros, sauf résultat et dividende par action en euros)	2025	2024	Variation totale	Variation organique
Prises de commandes	25 264	25 289	(–) %	+1 %
Carnet de commandes en fin de période	53 323	50 602	+5 %	+7 %
Chiffre d'affaires	22 136	20 577	+7,6 %	+8,8 %
EBIT Ajusté [a]	2 740	2 419	+13,3 %	+14,0 %
En % du chiffre d'affaires	*12,4 %*	*11,8 %*	*+0,6 pts*	*+0,7 pts*
Résultat Net Ajusté, part du Groupe [a]	2 005	1 900	+6 %	
Résultat Net Ajusté, part du Groupe, par action [a]	9,76	9,24	+6 %	
Résultat Net des activités poursuivies, part du Groupe	1 675	1 007	+66 %	
Free cash-flow opérationnel [a]	2 577	2 027	+27 %	
Trésorerie (dette) nette en fin de période [a]	(1 618)	(3 044)	+1 425	
Dividende par action [b]	3,90	3,70	+0,20	

(a) Indicateurs financiers à caractère non strictement comptable, voir définitions, section 2.3.2, page 42.
(b) Proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Les **nouvelles commandes** de l'exercice 2025 atteignent à nouveau le niveau historique de 2024 et s'établissent à **25 264 M€,** en hausse de **+1 %** en **variation « organique »** (à périmètre et taux de change constants). Le Groupe a bénéficié en 2025 d'une forte dynamique commerciale dans la plupart de ses activités, en particulier dans les secteurs Défense et Aérospatial. Au 31 décembre 2025, **le carnet de commandes** consolidé s'élève à plus de **53 Mds€** et s'établit ainsi à un niveau record, en hausse de 2,7 Mds€ par rapport à fin 2024.

Le **chiffre d'affaires** s'établit à **22 136 M€** en 2025, en hausse de 7,6 % par rapport à 2024 (+8,8 % en croissance organique). Cette croissance soutenue reflète notamment la performance solide de l'Aérospatial et de la Défense tout au long de l'année.

L'**EBIT Ajusté** [1] s'établit en 2025 à **2 740 M€,** contre 2 419 M€ en 2024, en croissance de +13,3 % (+14,0 % en variation organique). La marge d'EBIT Ajusté atteint ainsi 12,4 % du chiffre d'affaires, en progression significative par rapport à l'année 2024 (11,8 % du chiffre d'affaires).

À **2 005 M€**, le **Résultat Net Ajusté**, **part du Groupe** [1] est en hausse de +6 % par rapport à 2024. Il intègre une contribution additionnelle temporaire à l'impôt sur les sociétés en France qui s'élève à 75 M€, hors effet de cette contribution pour Naval Group, dont la quote-part Thales s'est élevée à 8 M€ (enregistré sur la ligne EBIT Ajusté). En excluant cet impact de 75 M€, le Résultat Net Ajusté, part du Groupe, est en progression de 9 %.

Le **Résultat Net des activités poursuivies, part du Groupe** s'élève à **1 675 M€**, en progression de 66 % par rapport à 2024.

Le ***free cash-flow* opérationnel** [1] s'élève à **2 577 M€** contre 2 027 M€ en 2024 [2]. Cette hausse substantielle reflète la solide progression des résultats du Groupe ainsi que l'amélioration significative du besoin en fonds de roulement par rapport au 31 décembre 2024 en lien avec la solide dynamique de prises de commandes en 2025 et la poursuite des actions engagées dans le cadre de l'optimisation des stocks. En conséquence, le taux de conversion du Résultat Net Ajusté, part du Groupe, en free cash-flow opérationnel atteint 128 % (107 % en 2024), une excellente performance, qui voit le taux de conversion dépasser 100 % pour la sixième année consécutive.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé de proposer la distribution d'un **dividende** de **3,90 €** par action, correspondant à un taux de distribution de 40 % du Résultat Net Ajusté, part du Groupe. Un acompte sur dividende de 0,95 euro par action a été distribué le 4 décembre 2025. Le solde de 2,95 euros sera mis en paiement le 20 mai 2026.

(1) Indicateurs financiers à caractère non strictement comptable, voir définitions, section 2.3.2, page 42.
(2) Sur le périmètre des activités poursuivies uniquement, le free cash-flow opérationnel s'élevait en 2024 à 2 142 M€. Sur cette base, le taux de conversion s'élevait alors à 114 %.

2.3.2 Présentation de l'information financière

Principes comptables

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés du groupe Thales sont conformes aux normes et interprétations IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2025.

Définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable

Afin de mieux permettre le suivi et la comparabilité de ses performances opérationnelles et financières, le Groupe présente trois indicateurs clés, à caractère non strictement comptable, qui permettent d'exclure des éléments non opérationnels et/ou non récurrents. Ils sont déterminés comme suit :

- **l'EBIT Ajusté**, agrégat opérationnel ajusté, correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part dans le Résultat net des sociétés mises en équivalence, avant (i) impact des écritures enregistrées dans le cadre de regroupements d'entreprises (amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition, autres charges directement liées aux acquisitions) et (ii) retraité de l'incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge comptabilisée au compte de résultat au titre des plans de LTI.
- le **Résultat Net Ajusté** correspond au Résultat net, sous déduction des éléments suivants, nets des effets impôts correspondants :
  - amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (regroupements d'entreprises) ;
  - charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant ou du résultat financier qui sont directement liées à ces regroupements d'entreprises ;
  - résultat des cessions, variations de périmètre et autres ;
  - perte de valeur sur actifs immobilisés ;
  - variation de juste valeur des instruments dérivés de change (comptabilisés au sein des « autres résultats financiers » dans les comptes consolidés) ;
  - 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) ;
  - incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge comptabilisée au compte de résultat au titre des plans de « LTI » *(Long term incentive)*.

La définition de ces deux indicateurs a évolué au 30 juin 2025 et intègre désormais le retraitement de l'incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge comptabilisée au compte de résultat au titre des plans de LTI.

- Le ***free cash-flow* opérationnel** correspond au *cash-flow* net des activités opérationnelles avant contributions au titre de la réduction des déficits de financement des régimes de retraite au Royaume-Uni, et après déduction des investissements nets d'exploitation.

Les définitions de l'EBIT Ajusté et du Résultat Net Ajusté impliquent la définition d'autres agrégats sur le **compte de résultat Ajusté** : coût de l'activité ajusté, marge brute ajustée (qui correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de l'activité ajusté), coûts indirects ajustés, autres résultats financiers ajustés, résultat financier sur retraites et avantages à long terme ajusté, impôt sur les bénéfices ajusté, Résultat Net Ajusté, part du Groupe, par action, dont le calcul est détaillé pages 43 et 44.

La **trésorerie (dette) nette** correspond à la différence entre la somme des postes « Trésorerie et équivalents de trésorerie », des « Autres actifs financiers courants » et les dettes financières à court et long terme, incluant les dettes de location, et après déduction des instruments dérivés en couverture de taux.

La **variation organique** d'un indicateur monétaire mesure son évolution indépendamment des effets mécaniques de variation des taux de change et de périmètre du Groupe. Elle est obtenue en calculant la variation entre la valeur de cet indicateur pour l'année n-1, actualisée aux taux de change de l'année n pour les entités reportant en devises autres que l'euro, dont est déduite la valeur de l'indicateur pour les cessions réalisées au cours de l'année n, et la valeur de cet indicateur pour l'année n, dont est déduite la valeur de l'indicateur pour les acquisitions réalisées au cours de l'année n. Le calcul de la variation organique du chiffre d'affaires est détaillé ci-dessous.

- **VARIATION ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TRIMESTRE**

(en millions d'euros)	CA 2024	Effet change	Impact des cessions	CA 2025	Impact des acquis.	Variation totale	Variation organique
1er trimestre	4 421	+17	(6)	4 960	+90	+12,2 %	+9,9 %
2e trimestre	5 071	(89)	(12)	5 305	+14	+4,6 %	+6,4 %
1er semestre	**9 493**	**(73)**	**(17)**	**10 265**	**+104**	**+8,1 %**	**+8,1 %**
3e trimestre	4 576	(91)	(7)	4 991	+10	+9,1 %	+11,2 %
4e trimestre	6 508	(154)	(6)	6 881	+7	+5,7 %	+8,3 %
ANNÉE COMPLÈTE	**20 577**	**(318)**	**(30)**	**22 136**	**+121**	**+7,6 %**	**+8,8 %**

Il est rappelé que seuls les états financiers consolidés au 31 décembre 2025 font l'objet d'un audit des Commissaires aux comptes, y compris l'EBIT Ajusté dont le calcul est détaillé dans la Note 2 « Informations sectorielles », la trésorerie (dette) nette, dont la définition et le calcul figurent respectivement dans la Note 13-a et la Note 6.2 « trésorerie (dette financière) nette », et le *free cash-flow* opérationnel, dont la définition et le calcul sont précisés respectivement dans la Note 13-a et la Note 6.3 « variation de la trésorerie nette ». Les données financières ajustées autres que celles fournies dans ces notes font l'objet de travaux de vérification au titre de la lecture d'ensemble des informations du présent communiqué.

L'impact des écritures d'ajustement sur les comptes de résultat au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024 est détaillé dans les tableaux pages 43 et 44. Le calcul du *free cash-flow* opérationnel est détaillé page 45.

• COMPTE DE RÉSULTAT AJUSTÉ, EBIT AJUSTÉ ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ – 2025

(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)		Ajustements					
	Compte de résultat consolidé 2025	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**Compte de résultat ajusté 2025**
Chiffre d'affaires	**22 136**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**22 136**
Coût de l'activité	(16 283)	395	—	—	—	45	(15 844)
Frais de R&D	(1 328)	—	—	—	—	—	(1 328)
Frais commerciaux	(1 582)	—	—	—	—	—	(1 582)
Frais généraux et administratifs	(725)	—	—	—	—	—	(725)
Coût des restructurations	(132)	—	—	—	—	—	(132)
Résultat opérationnel courant	**2 087**	**395**	**—**	**—**	**—**	**45**	**2 526**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	198	15	—	—	—	—	213
EBIT Ajusté	**N/A**	**410**	**—**	**—**	**—**	**45**	**2 740**
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres	(23)	—	23	—	—	—	—
Perte de valeur sur actifs immobilisés	—	—	—	—	—	—	—
Intérêts financiers nets	(116)	—	—	—	—	—	(116)
Autres résultats financiers	(66)	—	—	37	—	—	(28)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	(44)	—	—	—	(12)	—	(56)
Impôt sur les bénéfices	(397)	(99)	(48)	(9)	3	(12)	(561)
Taux effectif d'impôt sur les bénéfices [a]	*21,6 %*	—	—	—		—	*24,1 %*
Résultat net des activités poursuivies	1 640	310	(25)	29	(9)	33	1 979
Résultat net des activités non poursuivies	—	—	—			—	—
Résultat net	**1 640**	**310**	**(25)**	**29**	**(9)**	**33**	**1 979**
Intérêts minoritaires	34	(8)	—	—	—	—	26
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**1 675**	**302**	**(25)**	**29**	**(9)**	**33**	**2 005**
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**1 675**	302	(25)	29	(9)	33	**2 005**
Résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe	—	—	—	—	—	—	—
Nombre moyen d'actions *(milliers)*	*205 476*	—	—	—	—	—	*205 476*
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION *(en euros)*	**8,15**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**9,76**

(a) Impôt sur les bénéfices divisé par le Résultat net avant impôt sur les bénéfices et avant quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

Ajustements :

1. Impact des regroupements d'entreprises : amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition, autres charges directement liées aux acquisitions et aux cessions.
2. Résultat des cessions, variations de périmètre et autres, et pertes de valeurs sur actifs immobilisés.
3. Variation de juste valeur des instruments dérivés de change.
4. Écarts actuariels sur avantages à long terme.
5. Impact de l'évolution du cours de l'action Thales sur les plans de rémunération à long-terme en actions.

• COMPTE DE RÉSULTAT AJUSTÉ, EBIT AJUSTÉ ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ – 2024

(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)		Ajustements				
	Compte de résultat consolidé 2024	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**Compte de résultat ajusté 2024**
Chiffre d'affaires	**20 577**	**—**	**—**	**—**	**—**	**20 577**
Coût de l'activité	(15 203)	573	—	—	—	(14 630)
Frais de R&D	(1 274)	—	—	—	—	(1 274)
Frais commerciaux	(1 590)	—	—	—	—	(1 590)
Frais généraux et administratifs	(693)	—	—	—	—	(693)
Coût des restructurations	(118)	—	—	—	—	(118)
Résultat opérationnel courant	**1 699**	**573**	**—**	**—**	**—**	**2 272**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	95	52	—	—	—	147
EBIT	**N/A**	**625**	**—**	**—**	**—**	**2 419**
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres	(279)	—	279	—	—	—
Perte de valeur sur actifs immobilisés	(158)	—	158	—	—	—
Intérêts financiers nets	(166)	—	—	—	—	(166)
Autres résultats financiers	39	—	—	(4)	—	35
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	(51)	—	—	—	3	(49)
Impôt sur les bénéfices	(247)	(143)	(38)	1	(1)	(427)
Taux effectif d'impôt sur les bénéfices [a]	*22,8 %*	—	—	—	—	*20,4 %*
Résultat net des activités poursuivies	932	482	399	(3)	2	1 812
Résultat net des activités non poursuivies	412	—	(393)	2	—	21
Résultat net	**1 344**	**482**	**6**	**(1)**	**2**	**1 833**
Intérêts minoritaires	75	8	—	—	—	67
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**1 420**	**474**	**6**	**(1)**	**2**	**1 900**
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	1 007	474	399	(3)	2	1 880
Résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe	412	0	(393)	2	0	21
Nombre moyen d'actions (milliers)	205 523	—	—	—	—	205 523
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION *(en euros)*	**6,91**	**—**	**—**	**—**	**—**	**9,24**

(a) Impôt sur les bénéfices divisé par le Résultat net avant impôt sur les bénéfices et avant quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

Ajustements :

1. Impact des regroupements d'entreprises : amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition, autres charges directement liées aux acquisitions et aux cessions.
2. Résultat des cessions, variations de périmètre et autres, et pertes de valeurs sur actifs immobilisés.
3. Variation de juste valeur des instruments dérivés de change.
4. Écarts actuariels sur avantages à long terme.

- **CALCUL DU *FREE CASH-FLOW* OPÉRATIONNEL**

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Autofinancement d'exploitation avant intérêts et impôts	**3 366**	**3 175**	**+191**
+ Variation du BFR et des provisions pour risques et charges	724	26	+697
+ Versement des contributions de retraites, hors contributions au titre de la réduction des déficits au R-U	(234)	(117)	-116
+ Intérêts financiers nets reçus (payés)	(120)	(140)	+20
+ Impôt sur les bénéfices payés	(413)	(185)	-228
+ Investissements nets d'exploitation	(746)	(617)	-130
***Free cash-flow* opérationnel, activités poursuivies**	**2 577**	**2 142**	**435**
Free cash-flow opérationnel, activités non poursuivies	**—**	**(116)**	**+116**
***Free cash-flow* opérationnel**	**2 577**	**2 027**	**550**
+ Solde net des cessions (acquisitions) de filiales et participations	(69)	359	-428
+ Contributions au titre de la réduction des déficits de financement des retraites au Royaume-Uni	(1)	(13)	+11
+ Dividendes distribués	(781)	(708)	-72
+ Rachat d'actions dans le cadre du programme approuvé en mars 2022	N/A	(176)	N/A
+ Nouvelles dettes de location (IFRS 16)	(205)	(143)	-62
+ Autres	(96)	(199)	+104
Variation de la trésorerie (dette) nette	**1 425**	**1 146**	**279**
Trésorerie (dette) nette en début de période	(3 044)	(4 190)	+1 146
+ Variation de la trésorerie (dette) nette	1 425	1 146	+279
TRÉSORERIE (DETTE) NETTE EN FIN DE PÉRIODE	**(1 618)**	**(3 044)**	**+1 425**

2.3.3 Prises de commandes

Les **nouvelles commandes** de l'exercice 2025 s'élèvent à **25 264 M€, stables en variation totale** par rapport au niveau record enregistré en 2024, et en hausse de +1 % à périmètre et taux de change constants. Le ratio des prises de commandes rapportées au chiffre d'affaires (« *book-to-bill* ») s'établit à 1,14 en 2025 (1,23 en 2024) et à 1,17 en excluant les activités Cyber & Digital, dont les prises de commandes sont structurellement très proches du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation totale	Variation organique
Aérospatial	6 122	6 434	-5 %	-5 %
Défense	15 128	14 723	+3 %	+3 %
Cyber & Digital	3 872	4 032	-4 %	-1 %
TOTAL – SECTEURS OPÉRATIONNELS	**25 122**	**25 189**	**-0 %**	**+1 %**
Autres	142	100		
TOTAL	**25 264**	**25 289**	**-0 %**	**+1 %**
Dont marchés matures [(a)]	19 490	19 010	+3 %	+3 %
Dont marchés émergents [(a)]	5 774	6 279	-8 %	-6 %

(a) Marchés matures : Europe, Amérique du nord, Australie, Nouvelle-Zélande ; marchés émergents : tous les autres pays.

En 2025, le Groupe a signé **28 grandes commandes d'un montant unitaire supérieur à 100 M€**, pour un montant total de **7 751 M€** :

- cinq grandes commandes enregistrées au premier trimestre 2025 :
  - signature avec Space Norway, opérateur de satellites norvégien, d'un contrat portant sur la fourniture du satellite de télécommunications THOR 8 ;
  - commande par SKY Perfect JSAT à Thales Alenia Space de JSAT-32, un satellite de télécommunications géostationnaire ;
  - signature d'un contrat entre Thales Alenia Space et l'ESA (Agence Spatiale Européenne) pour développer Argonaut, un futur atterrisseur lunaire autonome et polyvalent conçu pour transporter du fret et des équipements scientifiques vers la Lune ;
  - commande du ministère de la Défense néerlandais pour la modernisation et le support de simulateurs tactiques pour véhicules ;
  - commande de la Direction générale de l'Armement (DGA) en France pour le développement, la production et la maintenance d'équipements de vétronique pour divers véhicules de l'armée de terre dans le cadre du programme SCORPION.
- cinq grandes commandes enregistrées au deuxième trimestre 2025 :
  - contrat lié à la fourniture de 26 Rafale Marine à l'Inde pour équiper la Marine indienne ;
  - dans le cadre du contrat SDMM (*Strategic Domestic Munition Manufacturing*) signé en 2020 portant sur la fourniture de munitions aux forces armées australiennes, entrée en vigueur des années 6 à 8. La poursuite du contrat SDMM porte sur la conception, le développement, la fabrication et le maintien d'une variété de munitions ;
  - contrat pour la livraison à l'Ukraine de munitions de 70 mm et le transfert de la ligne d'assemblage finale de certains composants de ces munitions de la Belgique vers l'Ukraine ;
  - commande pour la production et la fourniture de systèmes de combat AWWS (*Above Water Warfare System*) destinés à l'équipement de frégates en Europe ;
  - commande par la Suède de radars multi-mission compacts de moyenne portée Ground Master 200.
- quatre grandes commandes enregistrées au troisième trimestre 2025 :
  - signature du contrat de phase initiale entre Thales Alenia Space et le consortium SpaceRISE afin de concevoir le système et les solutions de charge utile sécurisées de la future constellation spatiale européenne IRIS^2 ;
  - commande du ministère de la Défense du Royaume-Uni pour la production et la livraison de 5 000 missiles LMM de défense aérienne ;
  - commande du ministère de la Défense allemand pour la livraison à un pays tiers de radars portatifs de surveillance terrestre ;
  - commande d'un pays européen pour la production et la livraison de munitions de 70 mm.
- quatorze grandes commandes enregistrées au quatrième trimestre 2025 :
  - commande portant sur la livraison de tubes à ondes progressives et amplificateurs afin d'équiper des systèmes de défense ;
  - commande d'une compagnie aérienne américaine pour le retrofit d'appareils B777 afin de les équiper du système de multimédia de cabine Thales AVANT Up ;
  - contrat portant sur la fourniture au ministère de la Défense indonésien d'un système d'observation, combinant des satellites optiques et radar ainsi qu'un segment sol multi-missions ;
  - commande portant sur la livraison de systèmes électroniques à bord de véhicules Scorpion dans le cadre de l'accord inter-gouvernemental CaMo (Capacité Motorisée) entre la France et la Belgique ;
  - contrat avec la Marine royale canadienne afin d'assurer la maintenance prédictive et corrective dans divers chantiers navals canadiens ;
  - contrat portant sur la fourniture de services de maintenance pour la Marine royale australienne ainsi que pour les navires étrangers faisant escale dans la région de Sydney ;
  - dans le cadre du programme SNLE 3G portant sur le développement de la troisième génération de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins français, entrée en vigueur d'une nouvelle tranche de l'accord-cadre avec la DGA pour le développement et la fourniture de la suite sonar ;
  - commande d'une marine d'un pays du continent américain pour la fourniture du Sonar 2087, membre de la famille des sonars à antenne remorquée basse fréquence CAPTAS, destiné à l'équipement de destroyers ;
  - commande d'une marine asiatique pour la livraison du système de gestion de combat TACTICOS, la liaison de données tactiques Link Y et divers capteurs, dans le cadre de la modernisation de corvettes ;
  - commande d'un pays européen portant sur la fourniture de lunettes de visée thermique XTRAIM et de jumelles de vision nocturne Nellie ;
  - commande de la DGA pour le développement, la production et le déploiement d'un radar Ultra Haute-Fréquence de surveillance de l'espace en orbite basse AURORE ;
  - commande d'un pays européen pour la production et la livraison de systèmes anti-char HPD ;
  - commande pour la fourniture d'autodirecteurs visant à équiper les missiles ASTER B1NT ;
  - commande de Naval Group pour la production et la livraison d'équipements de guerre électronique, radars dont le Sea Fire, sonars et moyens de communication sécurisés pour Frégate de Défense et d'Intervention (FDI) dans le cadre du contrat à destination de la Marine hellénique.

D'un montant total de **17 513 M€**, les prises de commandes **d'un montant unitaire inférieur à 100 M€** sont en hausse et continuent de bénéficier d'une dynamique favorable.

Les prises de commandes du secteur **Aérospatial** s'établissent à **6 122 M€**, contre 6 434 M€ en 2024 (en baisse de -5 % à périmètre et taux de change constants). Le marché de l'Avionique a bénéficié en 2025 d'une demande soutenue dans la plupart de ses segments, tant dans le domaine civil que militaire. L'activité Spatial, qui a connu une solide dynamique sous-jacente avec l'enregistrement en 2025 de cinq commandes d'une valeur unitaire supérieure à 100 M€, affiche toutefois des prises de commandes en baisse en raison d'une base de comparaison élevée, notamment au quatrième trimestre 2024. Au 31 décembre 2025, le carnet de commandes du secteur atteint 10,8 Mds€, en hausse de 6 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2024.

À **15 128 M€** contre 14 723 M€ en 2024, les prises de commandes dans le secteur **Défense** atteignent un nouveau record historique (+3 % à périmètre et taux de change constants). Le ratio de *book-to-bill* s'établit à 1,24, supérieur à 1,2 pour la septième année consécutive. Cette nouvelle progression en 2025 s'explique par la poursuite d'une forte demande sur l'ensemble des activités. Ainsi, 20 contrats de valeur unitaire supérieure à 100 M€ ont été enregistrés au cours de l'année, avec des succès majeurs, notamment dans le domaine de la défense aérienne. Le carnet de commandes du secteur atteint ainsi un nouveau record historique, à **41,6 Mds€** (en hausse de 6 %), soit 3,4 années de chiffre d'affaires, offrant une forte visibilité à cette activité pour les années à venir.

À **3 872 M€**, les prises de commandes du secteur **Cyber & Digital** sont structurellement très proches du chiffre d'affaires, la majorité des activités de ce secteur opérant sur des cycles courts. Le carnet de commandes n'est en conséquence pas significatif.

• PRISES DE COMMANDES PAR DESTINATION – 2025

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation totale	Variation organique	Poids 2025 en %
France	5 133	6 229	-18 %	-18 %	20 %
Royaume-Uni	989	1 682	-41 %	-41 %	4 %
Autres pays d'Europe	9 224	7 292	+26 %	+26 %	37 %
Sous-total Europe	**15 345**	**15 203**	**+1 %**	**+1 %**	**61 %**
États-Unis et Canada	3 083	2 796	+10 %	+13 %	12 %
Australie et Nouvelle-Zélande	1 062	1 011	+5 %	+12 %	4 %
Total marchés matures	**19 490**	**19 010**	**+3 %**	**+3 %**	**77 %**
Asie	3 892	2 990	+30 %	+32 %	15 %
Proche et Moyen-Orient	851	2 263	-62 %	-62 %	3 %
Reste du Monde	1 031	1 027	+0 %	+5 %	4 %
Total marchés émergents	**5 774**	**6 279**	**-8 %**	**-6 %**	**23 %**
TOTAL TOUS MARCHÉS	**25 264**	**25 289**	**-0 %**	**+1 %**	**100 %**

Du point de vue **géographique**, les prises de commandes dans les marchés matures se sont élevées à 19 490 M€, en progression organique de 3 %. L'activité commerciale a notamment connu une forte dynamique en Europe continentale (hors France), avec une hausse organique de 26 %, ainsi qu'en Australie et Nouvelle-Zélande (en progression organique de 12 %).

Les prises de commandes dans les marchés émergents atteignent 5 774 M€, en repli de -6 % à périmètre et taux de change constants. Cette évolution s'explique notamment par une base de comparaison élevée liée à l'enregistrement en 2024 de plusieurs contrats d'une valeur unitaire supérieure à 500 M€. La dynamique commerciale a toutefois été particulièrement forte en Asie en 2025 avec une croissance organique de 32 %.

2.3.4 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation totale	Variation organique
Aérospatial	5 910	5 471	+8,0 %	+8,7 %
Défense	12 234	10 969	+11,5 %	+12,2 %
Cyber & Digital	3 852	4 024	-4,3 %	-0,9 %
dont Cyber	1 455	1 566	-7,1 %	-3,8 %
dont Digital	2 397	2 457	-2,5 %	+1,0 %
Total – secteurs opérationnels	**21 996**	**20 463**	**+7,5 %**	**+8,7 %**
Autres	140	113	+24,0 %	+25,9 %
TOTAL	**22 136**	**20 577**	**+7,6 %**	**+8,8 %**
Dont marchés matures [a]	17 429	16 303	+6,9 %	+7,8 %
Dont marchés émergents [a]	4 707	4 273	+10,2 %	+12,9 %

(a) Marchés matures : Europe, Amérique du nord, Australie, Nouvelle-Zélande ; marchés émergents : tous les autres pays.

Le **chiffre d'affaires** de l'exercice 2025 s'établit à **22 136 M€**, contre 20 577 M€ en 2024, en hausse de 7,6 % en variation totale et de 8,8 % à périmètre et taux de change constants [1], tiré particulièrement par la solide performance des secteurs Aérospatial et Défense. Thales dépasse ainsi son objectif de croissance organique du chiffre d'affaires en 2025.

Dans le secteur **Aérospatial**, le chiffre d'affaires s'élève à **5 910 M€**, en hausse de 8,0 % par rapport à 2024 (+8,7 % à périmètre et taux de change constants). Cette solide progression reflète en premier lieu la croissance organique à deux chiffres de l'activité Avionique en 2025, avec une dynamique solide dans l'ensemble des activités, tant dans le domaine civil que militaire. Les activités de première monte ont notamment bénéficié d'une production plus importante d'appareils commerciaux, tandis que la bonne dynamique du trafic aérien a profité aux services d'après-vente. Par ailleurs, l'activité Spatial enregistre également une croissance organique de son chiffre d'affaires, tiré notamment par le segment OEN (Observation, Exploration et Navigation).

Le chiffre d'affaires du secteur **Défense** atteint **12 234 M€**, en hausse de 11,5 % par rapport à 2024 (+12,2 % à périmètre et taux de change constants). En 2025, Thales a poursuivi ses efforts en matière d'augmentation des capacités de production, afin de répondre à une demande forte sur l'ensemble des lignes de produits. Les systèmes terrestres et aériens contribuent particulièrement à la solide performance en 2025, à l'image des radars de surface et des effecteurs.

À **3 852 M€**, le chiffre d'affaires du secteur **Cyber & Digital** est en baisse de -0,9 % à périmètre et taux de change constants (-4,3 % en variation totale, intégrant des effets de change négatifs), incluant un quatrième trimestre en légère progression organique. Cette évolution du chiffre d'affaires sur l'année reflète des tendances différentes selon les activités :

- les activités Cyber enregistrent une baisse de leur chiffre d'affaires en 2025 (-3,8 % à périmètre et taux de change constants) :
  - L'offre Cyber Produits, en léger repli sur l'ensemble de l'année 2025, a été affectée aux deuxième et troisième trimestres par des perturbations liées à la fusion des équipes commerciales d'Imperva et de Thales. Cette étape clé de l'intégration, désormais achevée, permettra progressivement de bénéficier du plein potentiel de cette activité, qui a enregistré un retour à de la croissance organique au quatrième trimestre ;
  - L'offre Cyber Services est en repli sur l'ensemble de l'année, enregistrant une baisse organique à deux chiffres. L'activité a notamment été affectée par une faible demande en Australie, tandis que l'exécution de la stratégie de recentrage de l'offre sur des segments offrant une croissance profitable a montré des signes encourageants dans les géographies concernées.
- les activités Digitales enregistrent une croissance organique de 1,0 % en 2025 :
  - Malgré une forte dynamique des solutions bancaires digitales, le chiffre d'affaires des services de paiement a été affecté par des volumes toujours faibles sur les cartes de paiement durant l'année ;
  - Les solutions de connectivité mobile ont enregistré une forte croissance en 2025, tirées notamment par les solutions digitales (comprenant les eSIM ainsi que les plateformes de connectivité *on-demand*) qui représentent la majeure partie de l'activité. L'activité a également bénéficié en 2025 d'un élément *one-off* lié à une commande majeure et non-récurrente d'un client en Asie.

[1] *Le calcul de la variation organique du chiffre d'affaires figure en section 2.3.2, page 42.*

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION – 2025

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation totale	Variation organique	Poids 2025 en %
France	6 125	5 932	+3,3 %	+3,0 %	28 %
Royaume-Uni	1 434	1 355	+5,8 %	+7,1 %	6 %
Autres pays d'Europe	6 208	5 155	+20,4 %	+20,4 %	28 %
Sous-total Europe	**13 767**	**12 442**	**+10,6 %**	**+10,7 %**	**62 %**
États-Unis et Canada	2 750	2 921	-5,8 %	-3,5 %	12 %
Australie et Nouvelle-Zélande	911	940	-3,1 %	+3,3 %	4 %
Total marchés matures	**17 429**	**16 303**	**+6,9 %**	**+7,8 %**	**79 %**
Asie	2 194	1 977	+11,0 %	+13,3 %	10 %
Proche et Moyen-Orient	1 310	1 210	+8,2 %	+10,4 %	6 %
Reste du Monde	1 203	1 086	+10,8 %	+14,7 %	5 %
Total marchés émergents	**4 707**	**4 273**	**+10,2 %**	**+12,9 %**	**21 %**
TOTAL TOUS MARCHÉS	**22 136**	**20 577**	**+7,6 %**	**+8,8 %**	**100 %**

Du point de vue **géographique**, le chiffre d'affaires enregistre une croissance robuste à la fois dans les marchés matures (+7,8 % en variation organique), avec une performance notable de l'Europe continentale hors France (+20,4 % en variation organique), ainsi que dans les marchés émergents (+12,9 % en variation organique) où toutes les zones géographiques enregistrent une croissance organique à deux chiffres.

2.3.5 Résultats ajustés

Le Groupe affiche pour 2025 un **EBIT Ajusté** [1] de **2 740 M€**, soit 12,4 % du chiffre d'affaires, à comparer à 2 419 M€ soit 11,8 % du chiffre d'affaires en 2024.

EBIT Ajusté *(en millions d'euros)*	**2025**	**2024**	**Variation totale**	**Variation organique**
Aérospatial	**560**	**391**	**+43,1 %**	**+39,0 %**
En % du chiffre d'affaires	*9,5 %*	*7,2 %*	*+2,3 pts*	*+2,0 pts*
Défense	**1 619**	**1 432**	**+13,1 %**	**+14,1 %**
En % du chiffre d'affaires	*13,2 %*	*13,1 %*	*+0,2 pts*	*+0,2 pts*
Cyber & Digital	**526**	**585**	**-10,1 %**	**-7,2 %**
En % du chiffre d'affaires	*13,7 %*	*14,5 %*	*-0,9 pts*	*-0,9 pts*
Total – secteurs opérationnels	**2 705**	**2 408**	**+12,3 %**	**+13,1 %**
En % du chiffre d'affaires	*12,3 %*	*11,8 %*	*+0,5 pts*	*+0,5 pts*
Autres – hors Naval Group	(59)	(83)		
Total – hors Naval Group	**2 646**	**2 326**	**+13,8 %**	**+14,5 %**
En % du chiffre d'affaires	*12,0 %*	*11,3 %*		
Naval Group (quote-part à 35 %)	94	93		
TOTAL	**2 740**	**2 419**	**+13,3 %**	**+14,0 %**
En % du chiffre d'affaires	*12,4 %*	*11,8 %*		

Le secteur **Aérospatial** enregistre un EBIT Ajusté de **560 M€** (9,5 % du chiffre d'affaires), contre 391 M€ (7,2 % du chiffre d'affaires) en 2024. La marge d'EBIT Ajusté affiche ainsi une forte progression, qui reflète une contribution positive des activités Avionique et Spatial. Ainsi, l'Avionique affiche une marge à deux chiffres solide et en croissance, soutenue notamment par l'intégration réussie de Cobham Aerospace Communications et par les services après-vente. Les activités Spatial enregistrent en 2025 un redressement de l'EBIT Ajusté comme anticipé.

L'EBIT Ajusté du secteur **Défense** s'élève à **1 619 M€**, contre 1 432 M€ en 2024 soit une croissance de +14,1 % à périmètre et change constants tirée par la dynamique de chiffre d'affaires. La marge de ce secteur est stable à 13,2 %, contre 13,1 % en 2024.

À **526 M€** (soit 13,7 % du chiffre d'affaires), l'EBIT Ajusté du secteur **Cyber & Digital** affiche un repli en 2025, tant en valeur qu'en termes de marge. Impactée par un chiffre d'affaires moindre que prévu, la marge opérationnelle du secteur a toutefois bien résisté en 2025, notamment grâce à une maîtrise exigeante des coûts au sein de l'activité Cyber dont la marge progresse légèrement sur l'année. La marge opérationnelle a également bénéficié de plusieurs éléments positifs non-récurrents au sein des activités Digitales.

La contribution de **Naval Group** à l'EBIT Ajusté du Groupe s'établit à **94 M€** en 2025, contre 93 M€ en 2024. Elle intègre en 2025 l'impact de la contribution additionnelle temporaire à l'impôt sur les sociétés en France, qui s'élève à 8 M€ pour la quote-part de Naval Group.

À **-116 M€** contre -166 M€ en 2024, les **intérêts financiers nets** diminuent significativement, en raison d'un endettement net moyen significativement inférieur en 2025 par rapport à 2024. Les **autres résultats financiers ajustés** [1] s'établissent à **-28 M€** en 2025 contre 35 M€ en 2024. Cette évolution s'explique par la non-récurrence d'éléments exceptionnels enregistrés en 2024, notamment la distribution de dividendes de participations non consolidées, et par un résultat de change plus faible. Le **résultat financier sur retraites et avantages à long terme ajusté** [1] est en légère augmentation (**-56 M€** en 2025 contre -49 M€ en 2024).

Le **Résultat Net Ajusté, part du Groupe** [1] s'élève à **2 005 M€**, contre 1 900 M€ en 2024, après une charge d'impôt sur les bénéfices ajustée [1] de -561 M€ contre -427 M€ en 2024. Cette évolution s'explique principalement par la progression des résultats et l'enregistrement en 2025 de la contribution temporaire additionnelle à l'impôt sur les sociétés en France, amputant le Résultat Net Ajusté de 75 M€. Le taux effectif d'imposition s'élève ainsi à 24,1 % et à 20,9 % en excluant la contribution additionnelle en 2025 (contre 20,4 % en 2024).

Le **Résultat Net Ajusté, part du Groupe, par action** [1] s'établit à **9,76 €**, en hausse de **6 %** par rapport à 2024 (9,24 €).

Le **Résultat Net des activités poursuivies, part du Groupe** s'élève à **1 675 M€**, en hausse de **66 %** par rapport à 2024.

[1] *Indicateur financier à caractère non strictement comptable, voir définitions, section 2.3.2, page 42.*

2.3.6 Résultats consolidés

(en millions d'euros)	2025	2024
Chiffre d'affaires	**22 136,4**	**20 576,6**
Coût de l'activité	(16 283,2)	(15 202,7)
Frais de recherche et développement	(1 327,8)	(1 273,7)
Frais commerciaux	(1 581,6)	(1 590,3)
Frais généraux et administratifs	(725,1)	(692,9)
Coût des restructurations	(132,0)	(118,3)
Résultat opérationnel courant	**2 086,7**	**1 698,7**
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres	(22,6)	(278,9)
Pertes de valeur sur actifs	—	(157,6)
Résultat opérationnel avant résultat des mises en équivalence	**2 064,1**	**1 262,2**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	198,4	95,1
Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence	**2 262,5**	**1 357,3**
Intérêts financiers relatifs à la dette brute	(232,7)	(289,3)
Intérêts financiers relatifs à la trésorerie et équivalents	116,8	123,5
Intérêts financiers nets	**(115,9)**	**(165,8)**
Autres résultats financiers	(65,8)	39,4
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	(44,0)	(51,3)
Impôt sur les bénéfices	(396,5)	(247,3)
Résultat net des activités poursuivies	**1 640,3**	**932,3**
Résultat net des activités non poursuivies	**—**	**412,1**
RÉSULTAT NET	**1 640,3**	**1 344,4**
Résultat net, part du Groupe	**1 674,5**	**1 419,5**
Dont, Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	1 674,5	1 007,4
Dont, Résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe	—	412,1
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	**(34,2)**	**(75,1)**
Résultat par action *(en euros)*	8,15	6,91
Résultat par action dilué *(en euros)*	8,13	6,89

Résultat opérationnel courant

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à **2 087 M€** contre 1 699 M€ en 2024, en augmentation de 22,8 %. Cette hausse s'explique par la hausse du chiffre d'affaires de 7,6 % et par une amélioration de la marge brute de 0,3 point.

Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence

Le **résultat opérationnel après résultat des sociétés mises en équivalence** s'élève à **2 263 M€** contre 1 357 M€ en 2024, en augmentation de 66,7 %.

Résultat net, part du Groupe

À 1 675 M€, le Résultat net consolidé, part du Groupe augmente de 18 %. Cette évolution s'explique notamment par la hausse du Résultat opérationnel courant en 2025.

2.3.7 Situation financière au 31 décembre 2025

Se référer au tableau du *free cash-flow* opérationnel en section 2.3.2

Le ***free cash-flow* opérationnel** [1] s'élève à **2 577 M€** en 2025, contre 2 027 M€ en 2024 [2]. Cette forte augmentation est notamment tirée la forte croissance des résultats ainsi que par l'amélioration significative de la variation du besoin en fonds de roulement. Le taux de conversion du Résultat Net Ajusté part du Groupe, en *free cash-flow* opérationnel atteint 128 %, contre 107 % en 2024.

Le **solde net des acquisitions et des cessions de filiales et participations** s'établit à **-69 M€**. Ce montant est principalement constitué de l'ajustement du prix final de la cession à Hitachi Rail de l'activité Transport le 31 mai 2024. Le Groupe n'a pas finalisé d'acquisition ni de cession significative en 2025.

Au 31 décembre 2025, la **dette nette** s'élève à **1 618 M€**, contre 3 044 M€ au 31 décembre 2024. Cette baisse significative reflète la forte génération de *free cash-flow* opérationnel, et tient compte principalement de la distribution de 781 M€ de dividendes (708 M€ en 2024) et des nouvelles dettes de location pour 205 M€ (143 M€ en 2024).

Les **capitaux propres, part du Groupe** s'élèvent à **7 968 M€** contre 7 515 M€ au 31 décembre 2024. Cette évolution reflète principalement la contribution positive du Résultat Net consolidé, part du Groupe (+1 675 M€), diminuée de la distribution des dividendes (-781 M€).

2.3.8 Proposition de dividende

Le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, qui seront convoqués en Assemblée générale le 12 mai 2026, la distribution d'un **dividende** de **3,90 €** par action. Ce niveau correspond à un taux de distribution de 40 % du Résultat Net Ajusté, part du Groupe, par action.

S'il est approuvé, ce dividende sera détaché le 18 mai 2026 et mis en paiement le 20 mai 2026. Le versement de ce dividende sera effectué intégralement en numéraire et s'élèvera à 2,95 € par action, compte tenu de l'acompte de 0,95 € par action déjà versé en décembre 2025.

[1] *Indicateur financier à caractère non strictement comptable, voir définition, section 2.3.2, page 42.*
[2] *Sur le périmètre des activités poursuivies uniquement, le free cash-flow opérationnel s'élevait en 2024 à 2 142 M€. Sur cette base, le taux de conversion s'élevait alors à 114 %.*

2.3.9 Perspectives

Thales bénéficie de perspectives solides à court et à moyen-terme sur tous ses marchés, soutenues par une forte visibilité.

En 2026, l'activité **Avionique** sera tirée à la fois par les activités de première monte, qui continuera de bénéficier de la montée en cadence annoncée de la production d'avions commerciaux, mais également par les services d'après-vente, soutenu par un trafic aérien qui devrait rester dynamique. L'activité de multimédia de bord (IFE) poursuivra son redressement, tirée par les solutions innovantes de Thales à destination des compagnies aériennes, à l'image de FlytEdge. S'agissant de l'activité **Spatial**, les perspectives de croissance demeurent favorables dans les activités d'Observation, d'Exploration & Science, de Navigation, et de télécommunications civiles et militaires. L'année 2026 bénéficiera de la contribution des contrats engrangés fin 2024 et en 2025, à l'image du contrat de phase initiale pour IRIS². La marge d'EBIT Ajusté de l'activité Spatial devrait poursuivre sa progression comme attendu.

Le secteur **Défense**, dont les perspectives et la visibilité ont été encore renforcées en 2025 avec un niveau de commandes élevé, bénéficie d'un carnet de commandes atteignant un niveau historique. L'année 2026 devrait voir la poursuite d'une demande forte, tirée notamment par la hausse des budgets militaires notamment dans les zones géographiques où Thales est présent. Le Groupe, s'appuyant sur son portefeuille de solutions premium et innovantes, est idéalement positionné pour répondre aux besoins de ses clients dans ce contexte. Thales entend par ailleurs poursuivre les efforts engagés depuis plusieurs années en matière de hausse de ses capacités de production.

Enfin, les activités **Cyber & Digital** demeureront soutenues par des marchés sous-jacents en croissance où le *leadership* technologique de Thales constitue un atout clé. Au sein de l'activité Cyber, la finalisation de l'intégration d'Imperva permet au Groupe de bénéficier du plein potentiel de l'activité et de renouer progressivement avec une croissance solide au cours de l'année 2026. La croissance devrait être plus mesurée au sein des activités Digitales, reflétant un marché toujours atone en volume sur les cartes de paiement physiques et une base de comparaison élevée pour les solutions de connectivité mobile.

Enfin, Thales anticipe des dépenses nettes d'investissement en progression par rapport à 2025 (746 M€ en 2025), permettant au Groupe d'adapter son outil industriel et d'accroître son *leadership* technologique sur ses marchés.

En l'absence de changements majeurs dans l'environnement macro-économique et géopolitique, Thales annonce se fixer les objectifs suivants pour 2026 [1]:

- un ratio de *book-to-bill* supérieur à 1 ;
- une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre +6 % et +7 %, correspondant à un chiffre d'affaires compris entre 23,3 et 23,6 milliards d'euros ;
- une marge d'EBIT Ajusté comprise entre 12,6 % et 12,8 %, en hausse de 20 à 40 points de base par rapport à 2025.

En outre, le Groupe devrait maintenir en 2026 un taux de conversion en cash élevé, compris entre 95 et 100 %.

Thales demeure solidement engagé dans l'exécution de sa feuille de route stratégique à horizon 2028 dévoilée lors de la Journée Investisseurs organisée en 2024. Compte tenu de la dynamique enregistrée depuis 2024, le Groupe est confiant dans sa capacité à :

- atteindre le haut de fourchette de croissance organique de chiffre d'affaires communiquée à cette occasion (+5 % et +7 % par an en moyenne sur la période 2024-28) ;
- poursuivre l'amélioration de sa profitabilité conformément à l'objectif présenté d'atteindre une marge d'EBIT Ajusté comprise entre 13 % et 14 % en 2028 ;
- maintenir un taux de conversion en cash élevé, dans le haut de la fourchette de 95 à 105 % en moyenne sur la période 2024 2028.

Impact des mesures fiscales en France

À la suite de l'adoption du budget 2026, la contribution additionnelle temporaire à l'impôt sur les sociétés a été reconduite pour l'année 2026, donnant lieu comme en 2025 à une surtaxe de 41,2 % s'appliquant en 2026 et entraînant un taux global de 36,13 % (au lieu des 25,83 % normatifs). Le groupe Thales s'attend ainsi, pour l'exercice 2026, à une charge fiscale supplémentaire comprise entre 90 et 100 M€.

Il est par ailleurs à noter que l'impact de la contribution additionnelle temporaire à l'impôt sur les sociétés concernant Naval Group pourrait représenter un effet négatif de l'ordre de 8 M€ sur l'EBIT Ajusté de Thales en 2026.

Ces différents impacts sont entendus avec une sortie de trésorerie correspondante en 2026.

[1] *Sur la base du périmètre à mars 2026, incluant la consolidation des activités Spatiales, et d'un cours de change moyen EUR/USD de 1,18 en 2026.*

2.4 Présentation des investissements

La réalisation d'investissements ciblés en R&D, dans des immobilisations corporelles ou incorporelles, ou dans le cadre d'acquisitions et de prises de participations, représentent des leviers essentiels de mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe.

Conformément à la norme IFRS 5, les données financières du secteur opérationnel « transport » pour 2023 et 2024 ont été classées en « activités non poursuivies » suite à l'entrée en négociations exclusives avec Hitachi Rail en vue de la cession de cette activité. Les éléments ci-dessous pour les années 2023 et 2024 portent donc uniquement sur les activités poursuivies. Après avoir signé le 4 août 2021 un accord en vue de céder cette activité, Thales a annoncé, le 31 mai 2024, la finalisation de la vente de son activité « Ground Transportation Systems » à Hitachi Rail.

2.4.1 Investissements en R&D

La Recherche et Développement est une activité centrale du Groupe, facteur clé de différenciation et de compétitivité. Elle occupe ainsi près de 40 % des effectifs. Une description des principaux domaines de R&D se trouve en section 2.2.2, pages 39 et 40.

La très vaste majorité des investissements en R&D est enregistrée directement en charge dans le compte de résultat du Groupe. Comme décrit dans la Note 4.2 des comptes consolidés, le Groupe a capitalisé 20,5 M€ de frais de développement en 2025. Au 31 décembre 2025, la valeur nette des immobilisations de frais de développement capitalisés s'élève à seulement 41,8 M€.

Une part importante des investissements en R&D est réalisée dans le cadre des contrats avec les clients, en particulier militaires et institutionnels spatiaux. Seules les dépenses de R&D autofinancées sont isolées dans le compte de résultat.

Au cours des derniers exercices, en soutien de son plan stratégique, le Groupe a décidé d'accélérer ses dépenses de R&D autofinancées, véritable atout stratégique et différenciant. Les dépenses R&D en 2023 ont progressé à un rythme proche de celui du chiffre d'affaires. En 2024, le Groupe a poursuivi ses efforts d'investissements en R&D, a un rythme de croissance supérieur à celui du chiffre d'affaires. En 2025, les dépenses de R&D autofinancées ont dépassé les 1,3 milliard d'euros et représentent 6,0 % du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros)	**2023**	**2024**	**2025**
Chiffre d'affaires	18 428	20 577	22 136
Frais de R&D figurant sur le compte de résultat IFRS	1 108	1 274	1 328
Charges exclues du compte de résultat ajusté	—	—	—
Frais de R&D figurant sur le compte de résultat ajusté	**1 108**	**1 274**	**1 328**
En % du chiffre d'affaires	*6,0 %*	*6,2 %*	*6,0 %*

En 2025, Thales réaffirme sa volonté d'accélération dans le domaine de l'Intelligence Artificielle de confiance pour les environnements critiques en signant un partenariat stratégique avec Dassault Aviation et en lançant le déploiement international de cortAIx, désormais présent au Royaume-Uni et à Singapour. Le Groupe investit notamment dans les technologies de miniaturisation, essentielles au développement des nouvelles générations de capteurs, consolidant ainsi sa position de leader dans l'électronique de pointe.

Au cours des prochaines années, le Groupe prévoit de maintenir un niveau élevé de dépenses de R&D autofinancées, dont le poids pourrait représenter à moyen terme environ 6,5 % du chiffre d'affaires.

2.4.2 Investissements d'exploitation

Les investissements d'exploitation du Groupe portent sur 3 catégories principales : les investissements techniques et de production, les investissements immobiliers, et les investissements dans les systèmes d'information.

(en millions d'euros)	**2023**	**2024**	**2025**
Chiffre d'affaires	18 428	20 577	22 136
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	626	623	*757*
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(4)	(6)	(10)
Investissements nets d'exploitation	**622**	**617**	**747**
En % du chiffre d'affaires	3,4 %	3,0 %	3,4 %

En 2023, les investissements nets d'exploitation ont atteint 622 M€, principalement orientés vers l'ingénierie et la montée en charge des capacités de production.

En 2024, ils se sont élevés à 617 M€, marquant un léger repli de -1 %. Ces investissements ont permis d'agrandir plusieurs sites industriels et d'acquérir les équipements de production et d'ingénierie nécessaires à la croissance de l'activité.

En 2025, les investissements nets d'exploitation sont en croissance de 21 % à 747 M€, illustrant ainsi la volonté du Groupe de se doter des moyens nécessaires pour répondre aux fortes perspectives qui s'offrent à lui.

2.4.3 Acquisitions et prises de participations

En soutien de son plan stratégique visant à devenir un leader mondial des hautes technologies pour la Défense, l'Aérospatial et la Cyber et ainsi renforcer son portefeuille de technologies à forte croissance, le Groupe poursuit une politique d'acquisitions. Cette stratégie a connu une accélération majeure avec l'acquisition de Gemalto, annoncée en décembre 2017 et réalisée en 2019. Le Groupe a mené depuis deux acquisitions structurantes : Imperva finalisée en 2023 dans la domaine de la cybersécurité ainsi que Cobham Aerospace Communications, finalisée en 2024, dans le domaine des solutions innovantes de communication digitale sécurisée pour les cockpits.

Comme décrit dans la Note 6.3 des comptes consolidés, l'investissement net dans les filiales et participations du Groupe s'est établi à -69 M€ en 2025, contre 359 M€ en 2024.

Acquisitions réalisées en 2023

Thales a finalisé deux acquisitions structurantes en 2023.

En octobre 2023, le Groupe a finalisé l'acquisition de Tesserent, l'un des principaux acteurs de la cybersécurité en Australie et en Nouvelle-Zélande ayant réalisé un chiffre d'affaires d'environ 110 M€ en 2022.

En décembre 2023, Thales a finalisé l'acquisition d'Imperva, un leader de la cybersécurité, spécialisé dans la sécurité des données et des applications, basé aux États-Unis et ayant réalisé un chiffre d'affaires d'environ 500 M$ en 2022.

Grâce à ces deux acquisitions, Thales se place ainsi parmi les cinq leaders mondiaux de la cybersécurité.

En octobre 2023, le Groupe a par ailleurs finalisé la vente de son activité de systèmes électriques aéronautiques à Safran.

Acquisitions réalisées en 2024

En avril 2024, le Groupe a finalisé l'acquisition de Cobham Aerospace Communications, renforçant ainsi sa position de leader mondial dans le domaine des solutions innovantes de communication digitale et de connectivité sécurisées du cockpit. Par ailleurs, après avoir signé le 4 août 2021 un accord en vue de céder son activité, Thales a annoncé, le 31 mai 2024, la finalisation de la vente de cette activité « Ground Transportation Systems » à Hitachi Rail.

Thales a également procédé à deux acquisitions qui viennent renforcer son portefeuille de technologies.

En mai 2024, Thales a finalisé l'acquisition de Get SAT, société de premier plan fabriquant des antennes dédiées à la communication satellite, notamment pour des entreprises dans le domaine de la défense, de l'aéronautique civil et des services de secours. Cette acquisition vient renforcer l'offre de communications sécurisées par satellite et la position du Groupe dans l'intégration des communications.

En octobre 2024, Thales a finalisé l'acquisition auprès de Boeing de la Société Digital Receiver Technology, spécialisée dans des produits de traitement du signal numérique, notamment des récepteurs et émetteurs-récepteurs sans fil. Cette acquisition stratégique renforce la position de Thales sur le marché américain de la défense et élargit son portefeuille de technologies de pointe.

Enfin, le Groupe réaffirme sa stratégie d'acquisitions ciblées pour compléter sa présence géographique et son portefeuille de technologies, afin de renforcer son positionnement dans ses 3 grands secteurs d'activité : Défense, Aérospatial, et Cybersécurité & Digital. Thales n'a pas pour intention de se diversifier dans des marchés autres que ceux qu'il sert déjà.

Acquisitions réalisées en 2025

En septembre 2025, le Groupe a finalisé l'acquisition de la totalité des parts détenues par RTX dans la co-entreprise Thales Raytheon Systems AMDC2. TRS AMDC2 développe depuis plus de vingt ans le système de commandement et de contrôle de l'espace aérien de l'OTAN.

En octobre 2025, Airbus, Leonardo et Thales ont signé un protocole d'accord (*MoU – Memorandum of Understanding*) visant à regrouper leurs activités spatiales au sein d'une nouvelle entreprise. Ce nouvel acteur spatial européen vise à démultiplier la force de frappe des trois entreprises en regroupant leurs activités de production de satellites et les services associés. La nouvelle entreprise pourrait être opérationnelle en 2027, sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires et de la réalisation des conditions préalables à la clôture de l'opération.

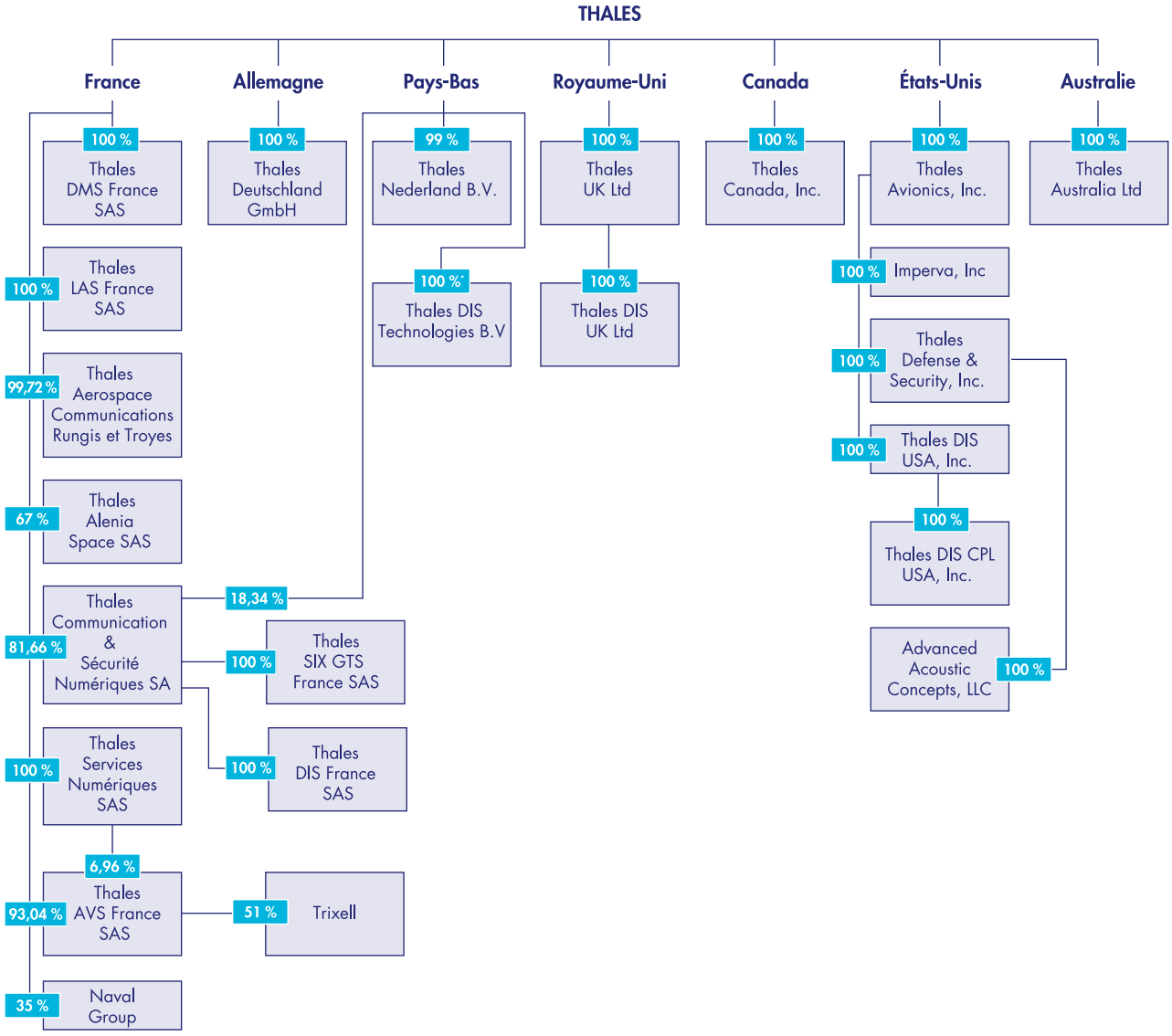
2.5 Organisation du Groupe

2.5.1 Relations entre Thales et ses filiales

2.5.1.1 Organigramme simplifié au 31 décembre 2025

Cet organigramme simplifié fait apparaître, dans les grands pays d'implantation du Groupe, les sociétés consolidées par intégration globale et dont le chiffre d'affaires représente plus de 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les sociétés mises en équivalence ne sont pas reprises dans cet organigramme simplifié, à l'exception de Naval Group. Par ailleurs, le pourcentage de détention du capital est identique au pourcentage de droits de vote.



* Détenus par Gemalto B.V.

2.5.1.2 Rôle de Thales société mère dans le Groupe

Thales société mère assure pour les sociétés du Groupe les fonctions d'une holding :

- la détention de titres dans les principales filiales du Groupe ;
- la gestion des fonctions centrales : élaboration de la stratégie du Groupe, politique commerciale, politique juridique et financière, contrôle des opérations, politique de ressources humaines, communication ;
- l'assistance spécialisée aux filiales : apport d'expertise en matière juridique, fiscale et financière, pour lequel les filiales reversent une redevance ;
- le financement, la trésorerie et la mise en place, le cas échéant, de garanties.

Outre ces fonctions, Thales société mère, exerce une activité propre de recherche, décrite en pages 39 et suivantes.

La liste des principales sociétés consolidées est présentée *infra*.

2.5.1.3 Flux financiers entre Thales société mère et ses filiales

Thales société mère perçoit les dividendes versés par ses filiales, tels qu'approuvés par leurs Assemblées générales d'actionnaires respectives et sous condition des dispositions légales ou réglementaires qui leur sont localement applicables.

Outre les remontées de dividendes et la perception d'une redevance pour l'exécution des services partagés, les principaux flux financiers entre Thales société mère et ses filiales concernent la centralisation de trésorerie.

La trésorerie excédentaire des filiales est, en règle générale, placée auprès de la société mère dans le cadre d'un système centralisateur (*cash pooling*). En contrepartie, Thales société mère assure le financement des besoins de trésorerie des filiales. Elle intervient, pour son compte et celui des filiales, sur les marchés financiers pour réaliser les placements et les emprunts nécessaires dans le cadre du *cash pooling*. Sauf exception, ce système s'applique à l'ensemble des filiales contrôlées majoritairement par Thales.

2.5.2 Données sur les principales filiales opérationnelles et principaux sites

2.5.2.1 Liste des principales sociétés consolidées

La liste des principales sociétés consolidées figure en Note 15 des comptes consolidés du Groupe (page 298).

2.5.2.2 Principaux sites

À fin 2025, 21 sites employaient plus de 1 000 personnes :

31 décembre 2025	Effectifs	Mode de détention	Surface *(en m²)*
France			
Bordeaux	2 808	Propriété/location	68 000
Brest	1 944	Location	67 300
Cannes	1 613	Propriété/location	63 300
Cholet	2 025	Propriété/location	74 100
Elancourt	3 634	Location	113 000
Gennevilliers	3 489	Location	91 900
Limours	1 475	Location	26 300
Meudon	1 347	Location	26 500
Sophia-Antipolis	1 188	Propriété/location	37 800
Toulouse	4 777	Propriété/location	163 100
Velizy	3 886	Location	83 800
Royaume-Uni			
Belfast	1 047	Propriété/location	28 600
Crawley	1 623	Location	34 200
Pays-Bas			
Hengelo	2 388	Propriété/location	58 300
Australie			
Sydney	1 385	Location	86 600
Singapour			
Singapore	2 043	Propriété/location	31 800
Italie			
Rome	1 348	Propriété/location	52 300
Turin	1 137	Propriété/location	66 500
Inde			
Noida	1 426	Location	14 400
Mexique			
Mexico City	1 264	Propriété/location	21 300
Pologne			
Gdansk	1 136	Propriété/location	17 100



3

Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques

3.1 Risques opérationnels et stratégiques 61

3.1.1 Risques liés à l'environnement économique, géopolitique et sociétal 61

3.1.2 Risques liés au positionnement compétitif des produits et services 62

3.1.3 Risques liés à l'intégration des acquisitions 63

3.1.4 Risques liés à l'exécution des contrats 64

3.1.5 Risques liés à l'attractivité du Groupe, au développement et à la rétention des talents 66

3.1.6 Risques de dépendance envers des fournisseurs 67

3.1.7 Risques « cyber » 68

3.1.8 Risques environnementaux (environnement et climat) 69

3.1.9 Risques liés aux participations 70

3.2 Risques juridiques et réglementaires 71

3.2.1 Respect de la conformité 71

3.2.2 Protection de la propriété intellectuelle 73

3.3 Risques financiers 74

3.3.1 Liquidité, change et crédit clients 74

3.4 Environnement de contrôle des risques 76

3.4.1 Environnement interne 76

3.4.2 Les organes de surveillance, de suivi et de contrôle 81

Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques

Introduction

Le Groupe fournit des systèmes, produits et équipements complexes, de nature souvent critique pour ses clients, États ou grandes entreprises, partout dans le monde et fait face à 3 grandes catégories de risques : des risques opérationnels et stratégiques, des risques juridiques et réglementaires, et des risques financiers.

Le présent chapitre décrit ces risques ainsi que l'environnement de gestion y afférent, conformément aux articles L. 232-1 (5° et 6°), L. 233-26 et L. 22-10.10 (7°) du Code de commerce et au règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017, révisant la directive Prospectus 2003/71 (CE) du 4 novembre 2003 (le règlement Prospectus). Il a été également établi en considération des Orientations sur les facteurs de risque émises dans le cadre dudit règlement Prospectus par l'ESMA le 1er octobre 2019 (ESMA 31-62-1293 FR) auxquelles l'AMF a déclaré se conformer à compter du 4 décembre 2019 et qu'elle a commentées dans le guide d'élaboration des Prospectus du 28 juillet 2023 (DOC AMF 2020-06) et dans le guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel également mis à jour le 28 juillet 2023 (DOC AMF 2021-02). Il a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 mars 2026. Thales est exposé à des risques et incertitudes variés qui peuvent affecter ses activités, sa réputation, sa rentabilité ou sa capacité à réaliser ses objectifs financiers et de durabilité. Pour y faire face, le Groupe :

- s'attache à identifier les sources de risques le plus en amont possible, pour mieux en maîtriser les conséquences ;
- s'appuie sur un système proactif d'identification et de gestion des risques cohérent, couvrant l'ensemble de ses fonctions, et cartographie chaque année les risques auxquels il est exposé.

La gestion des risques du Groupe s'inscrit dans le cadre préconisé par l'AMF ; elle est un levier de management de Thales qui contribue à :

Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités auxquelles le Groupe est exposé. En anticipant l'impact potentiel de ces risques, elle vise à mieux préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe.

Sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs

L'analyse des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs du Groupe. La maîtrise de ces risques permet de favoriser l'atteinte desdits objectifs.

La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels du Groupe. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision. Elle permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles auxquelles le Groupe est exposé, de prendre des risques mesurés et réfléchis, et d'orienter leurs décisions quant à l'affectation des ressources humaines et financières.

La démarche de maîtrise des risques du Groupe s'inscrit en stricte conformité de ses activités aux règles et législations nationales et internationales.

Mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité

Thales met en œuvre sa démarche de gestion des risques d'entreprise et de contrôle interne dans les sociétés dont il a le contrôle et qui sont consolidées en intégration globale. La politique d'assurance du Groupe (voir section 3.4.1 b), centralisée, couvre le même périmètre.

Ces dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne contribuent à l'atteinte des objectifs du Groupe sans toutefois constituer une garantie absolue, en raison notamment des limitations inhérentes aux incertitudes externes au Groupe ou de l'évaluation du rapport coûts/bénéfices des actions, qui conduit à accepter un certain niveau de risques.

Cette section présente les risques jugés comme principaux par Thales à fin 2025. Elle a été préparée sur la base des conclusions issues des travaux effectués par le Groupe en 2025 en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne. Les résultats de ces travaux ont été examinés à l'occasion des différentes réunions du Comité de supervision des risques et du Comité directeur des risques (voir section 3.4.2) au cours de l'année ainsi que lors de séances du Comité d'audit et des comptes qui se sont tenues en 2025.

Ces travaux permettent de classer les risques résiduels, tels qu'estimés par le Groupe à fin 2025 après déploiement des moyens et actions de maîtrise, par catégorie d'importance :

- significative ;
- moyenne ;
- faible ;

en combinant pour chaque risque son impact avec sa probabilité d'occurrence ou son caractère court terme, moyen terme ou long terme :

Importance résiduelle faible	Importance résiduelle moyenne	Importance résiduelle significative
• Protection de la propriété intellectuelle	• Cybersécurité	• Environnement économique et géopolitique
• Intégration des acquisitions	• Attractivité, développement et rétention des talents	• Exécution des contrats
• Liquidité, change, et crédit clients	• Conformité	• Positionnement compétitif des produits et services
• Gestion des participations	• Environnement et climat	• Dépendance envers des fournisseurs

Ces risques sont décrits dans chacune des catégories listées ci-dessous : 3.1 risques opérationnels et stratégiques, 3.2 risques juridiques et réglementaires, 3.3 risques financiers.

3.1 Risques opérationnels et stratégiques

3.1.1 Risques liés à l'environnement économique, géopolitique et sociétal

Importance résiduelle : significative

Identification du risque

Thales réalise une part importante de son activité auprès de clients gouvernementaux, notamment sur les marchés de défense, dans de nombreux pays. Sur ces marchés, les dépenses publiques dépendent de facteurs politiques et économiques et sont donc susceptibles de connaître des fluctuations d'une année sur l'autre. La réduction de ressources budgétaires de clients gouvernementaux peut par exemple engendrer des retards dans l'enregistrement des commandes, dans le calendrier d'exécution des contrats ou dans les paiements, ou une diminution des financements des programmes de recherche et développement.

Une part significative du chiffre d'affaires de Thales est soumise au risque d'instabilité politique des pays dans lesquels le Groupe opère. La matérialisation de ces risques pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe.

En particulier, un changement de gouvernement, un événement politique majeur, le développement de politiques protectionnistes avec la mise en place de nouveaux droits de douane, un conflit armé ou des actes de terrorisme ou de sabotage, une dégradation de la balance des paiements, une croissance de la dette et des taux d'intérêt, des mouvements sociaux, des grèves, émeutes, événements climatiques ou pandémies pourraient entraîner dans certains pays ou segments de marchés : une baisse significative de la demande, une réévaluation des besoins ou priorités, une altération des conditions de concurrence, une évolution des normes et exigences réglementaires à respecter, un durcissement des règles de contrôle des exportations, une interdiction de commercer, une pénurie de main d'œuvre, de composants ou de matériaux, une interdiction de livraison, un contrôle des changes plus restrictif, des dépréciations ou l'expropriation ou la cession forcée d'actifs, une situation sécuritaire empêchant le Groupe d'assumer ses obligations de performance, une rupture inopinée de contrat ou d'engagement, un appel abusif de caution ou de garantie, ou encore la non obtention de documents nécessaires pour des facturations ou paiements.

Par ailleurs, la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance dans les décisions d'investissements, dans le cadre de nouvelles réglementations nationales, européennes, voire internationales (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, Devoir de Vigilance), pourrait à terme restreindre la base de financements accessibles au Groupe, impactant potentiellement à la baisse la demande sur les instruments financiers émis par le Groupe et/ou limitant l'accès aux conditions les plus favorables lors de financements externes.

Suivi et gestion du risque

Thales a fondé sa stratégie sur un équilibre de son portefeuille d'activités entre les marchés de défense et les marchés civils. Dans le marché de la défense, Thales propose des solutions pour l'ensemble des milieux (terre, air, mer, espace, cyber).

La solidité d'ensemble du portefeuille repose sur un socle diversifié de nombreuses commandes d'un montant unitaire le plus souvent inférieur à 100 M€. À titre d'illustration, 44 % des prises de commandes réalisées entre 2019 et 2025 étaient d'un montant inférieur à 10 M€.

La large répartition géographique des activités du Groupe, notamment au travers de ses implantations locales dans de très nombreux pays, apporte une diversification supplémentaire de la base de clientèle. À titre d'illustration, aucun pays export ne représente plus de 5 % des ventes du Groupe.

Thales possède un carnet de commandes significatif, en particulier dans le domaine de la défense, et opère également des contrats de service de long terme qui lui apportent un complément de visibilité sur ses revenus futurs.

Thales a mis en place des équipes spécialisées dans l'ingénierie financière des contrats, afin d'identifier et analyser les risques et déterminer les moyens pour les réduire. Dans ce cadre, Thales peut se tourner vers les assureurs publics ou privés pour couvrir le risque d'interruption de contrat, ou le risque de crédit, ou d'appel abusif de cautions. Il peut également faire appel à des instruments financiers comme les lettres de crédit notifiées ou confirmées, l'escompte de créances sans recours ou le crédit export. Par sa taille et son implantation géographique mondiale, le Groupe a accès à une base de financements diversifiée.

En ligne avec sa raison d'être, Thales a inscrit les enjeux RSE au cœur de sa stratégie. Le Groupe met en particulier l'accent sur le rôle de ses solutions pour contribuer à un monde plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif, ce qui correspond également aux attentes de ses clients.

Ces initiatives sont présentées en détail dans le chapitre 5 de ce document.

3.1.2 Risques liés au positionnement compétitif des produits et services

Importance résiduelle : significative

Identification du risque

Les lignes de produits et services du Groupe doivent périodiquement être améliorées ou refondues pour accompagner l'évolution des marchés, des technologies, des réglementations et des normes, et pour gagner en compétitivité, en particulier en proposant des architectures modulaires et une variabilité permettant de s'adapter de manière compétitive aux spécifications de chaque client.

Une mauvaise anticipation de la demande (volume, performances opérationnelles, coût cible), un design ou un modèle d'affaires mal adapté, ainsi qu'une estimation erronée des coûts de développement et des délais de mise sur le marché peuvent conduire à des ventes ou à une rentabilité moindres que prévues, ou à une dépréciation des stocks pour certains produits ou services.

Les marchés sur lesquels Thales est présent sont sensibles à des facteurs tels que l'évolution rapide des technologies, des modèles d'affaires, ou des normes et réglementations. Ainsi, dans le domaine des satellites de télécommunications civiles, les principaux opérateurs sont engagés dans une stratégie multi-orbites (combinant constellations en orbite basse et renouvellement des flottes géostationnaires) qui affecte la demande de satellites géostationnaires. En parallèle, on observe des mouvements de consolidation et de verticalisation chez certains compétiteurs.

Sur l'ensemble des lignes de produits du Groupe, la digitalisation et l'intégration d'Intelligence Artificielle, tout en représentant un important levier de croissance, peuvent également conduire à des disruptions de marchés, à des changements de modèle d'affaires ou à l'apparition de nouveaux concurrents.

Suivi et gestion du risque

Les Activités Mondiales et les *Business Lines*, responsables de la politique produit et de la R&D sur leurs périmètres, sont organisées par marché pour piloter en cohérence les efforts d'innovation et la réponse aux besoins des clients.

Le développement des lignes de produits s'appuie sur une procédure et une organisation dédiées, distinctes du management des offres et projets.

Le Groupe développe et met à la disposition de ses entités des méthodologies, un environnement et une gamme d'outils d'ingénierie système, logiciel et matériel adaptés aux différents niveaux de complexité de ses produits et solutions.

Le Groupe actualise chaque année ses plans stratégiques, industriels et technologiques avec l'objectif d'assurer l'adéquation de l'offre à la demande, la pertinence et la compétitivité des portefeuilles produits, la maîtrise des technologies clé et l'optimisation des moyens industriels.

La diversité des activités du Groupe, la profondeur de son portefeuille de technologies, l'ouverture sur les écosystèmes d'innovation mondiaux (universités, *startups*, incubateurs) et une politique d'acquisitions ciblées renforcent sa capacité d'adaptation aux évolutions de ses marchés.

Dans le domaine du spatial, Thales a signé en 2025 un protocole d'accord avec Airbus et Leonardo afin de créer un acteur spatial européen de premier plan regroupant les activités de production de satellites et les services associés. La nouvelle entreprise pourrait être opérationnelle en 2027, sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires et de la réalisation des conditions préalables à la clôture de l'opération.

Dans le domaine du digital et de l'Intelligence Artificielle, le Groupe poursuit depuis plusieurs années un plan d'action structuré autour :

- d'une maîtrise des technologies digitales clés en capitalisant sur ses investissements soutenus en R&D et sur ses acquisitions. Le Groupe continue en particulier à rechercher et exploiter systématiquement les synergies entre ses activités traditionnelles et celles de l'Activité Mondiale CDI (ex Gemalto) ;
- d'une offre de services constamment enrichie, notamment grâce à l'utilisation de plateformes numériques sécurisées telles que les solutions proposés par S3NS ;
- de la Digital Factory, intégrée à la fonction Ingénierie pour faciliter la perméabilité entre ces disciplines, qui accélère la transformation digitale avec ses équipes basées à Paris, Montréal et Singapour ;
- de la mise en place en 2024 de l'initiative cortAIx qui a vocation à amplifier l'intégration des technologies de l'Intelligence Artificielle dans l'ensemble des activités du Groupe ;
- de partenariats avec ses clients pour accompagner leur transformation digitale.

3.1.3 Risques liés à l'intégration des acquisitions

Importance résiduelle : faible

Identification du risque

Le Groupe procède régulièrement à des acquisitions d'activités pour compléter son portefeuille technologique ou renforcer sa présence sur certains marchés. Les performances financières des activités acquises pourraient ne pas être conformes aux hypothèses sur lesquelles leur valorisation et la décision d'investissement ont été fondées ; d'autre part, l'intégration de ces activités pourrait se révéler plus difficile ou plus longue qu'envisagé, sans produire l'ensemble des synergies attendues, en entrainant des pertes de talents ou en nécessitant une mobilisation plus importante que prévu des équipes concernées et des dirigeants. Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient en être affectés négativement.

Suivi et gestion du risque

Dans le cadre de l'établissement de ses plans stratégiques, le Groupe procède régulièrement à l'analyse du positionnement stratégique de son portefeuille d'activités. Ces analyses peuvent conduire à l'acquisition ou à la cession d'activités. Ainsi, en fin 2023 et en 2024, le Groupe avait notamment finalisé l'acquisition d'Imperva et de Cobham Aerospace Communications et la cession à Hitachi Rail de ses activités ferroviaires.

Avant tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des audits et *due diligences*, en s'appuyant le cas échéant sur des conseils extérieurs, afin d'analyser la situation de la cible et d'en déterminer la valeur. Tout projet d'acquisition fait l'objet à chaque stade important de l'opération d'une revue au niveau de la direction générale du Groupe (Comité *Mergers and Acquisitions*) permettant de confirmer son intérêt et de fixer les conditions de sa réalisation. Pour chaque acquisition un plan d'intégration, structuré selon une instruction Groupe dédiée, est systématiquement défini, mis en œuvre et suivi par le Comité *M&A*. Les acquisitions de taille significative font successivement l'objet d'audits internes : « *Welcome Audit* » dans un premier temps puis « *post M&A Audit* » dans les années suivantes.

3.1.4 Risques liés à l'exécution des contrats

Importance résiduelle : significative

Identification du risque

Une proportion importante de l'activité de Thales est réalisée sous forme de projets à long terme, obtenus parfois dans un contexte de forte concurrence.

Ces projets peuvent :

- présenter un très haut degré de complexité technologique, voire nécessiter le recours, au sein du Groupe ou chez ses sous-traitants, à des technologies dont la maturité n'est pas totalement acquise au démarrage du projet ;
- devoir répondre à des exigences opérationnelles, réglementaires ou contractuelles très élevées, difficiles à atteindre, ou évolutives ;
- mettre en œuvre des solutions dont l'architecture technique est complexe, par exemple de type « système de systèmes » ;
- faire appel à des ressources expertes rares et particulièrement sollicitées en raison de la croissance des activités du Groupe ;
- faire face à des aléas de développement ou d'approvisionnement durant la phase d'exécution dont la durée est souvent de plusieurs années.

Leur structure contractuelle (maîtrise d'œuvre de grands systèmes, consortium, *joint-venture*, partenariat public-privé…) peut aussi ajouter des contraintes et de la complexité.

Lorsque ces contrats sont conclus sur la base d'un prix de vente fixe et forfaitaire, leur durée et leur coût réels de développement et de réalisation sont susceptibles d'être significativement plus élevés qu'estimé en phase d'offre, avec un impact négatif sur les résultats et la situation financière de Thales. De plus, en cas de non-respect des performances ou du calendrier prévu, les clients peuvent parfois exiger le paiement de pénalités, voire procéder à la résiliation du contrat.

Les contrats les plus complexes se déroulant sur plusieurs années, leur contribution économique au résultat du Groupe sur une année donnée peut être comptabilisée, dans le respect des normes en vigueur, sur la base d'une estimation des coûts à terminaison susceptible d'être ultérieurement corrigée. Voir Note 1.3 « Principales sources d'estimations », section 7.1.6 de ce document.

Suivi et gestion du risque

Le management des offres et des projets du Groupe fait l'objet d'un processus détaillé, et sans cesse enrichi, d'évaluation et de gestion des risques :

- en phase d'offre, des revues de pairs indépendants et l'implication des fonctions Technique, Ingénierie, Achats, Production, Juridique et des Contrats, Finance, Qualité, aux côtés des équipes Projet contribuent à la maîtrise des engagements. Il est vérifié que la solution proposée répond aux exigences du client, que le projet est suffisamment structuré pour une évaluation fiable des coûts et des délais de réalisation, qu'il s'inscrit dans le cadre d'une politique produit, s'appuie sur des technologies suffisamment matures et bénéficiera des ressources et compétences nécessaires ;
- un classement de criticité permet aux Directions générales des entités opérationnelles (*Business Lines*, Activités Mondiales, Direction générale du Groupe) de suivre et valider les offres et projets les plus risqués ;
- en phase d'exécution, des revues régulières préparées suivant un format commun à l'ensemble du Groupe permettent de mesurer l'avancement technique, contractuel et financier de chaque contrat ; pour les projets à long terme, une attention particulière est portée à l'évolution des coûts à terminaison, à la gestion des provisions et des risques, et à la mise en œuvre des plans d'actions correctives. Voir Note 10.3 « Provisions pour risques et charges », section 7.1.6 de ce document.

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.1.4 a) Coopération industrielle et compensations

L'obtention de grands contrats, en particulier dans le domaine de la défense, peut être conditionnée dans certains pays à l'engagement de mettre en œuvre des coopérations industrielles et compensations locales ou *Industrial Cooperations & Offsets*, directes (exécution de parties du contrat par des industriels locaux), semi-directes (localisation dans le pays client d'activités du Groupe non directement liées à l'exécution de ce contrat), ou indirectes (investissements locaux, formation, industrie…) dans des domaines hors du portefeuille d'activités principales de Thales.

La capacité du Groupe à prendre en compte la dimension *Industrial Cooperation & Offsets* dans ses propositions peut également être un levier important de différenciation, et donc de réussite commerciale.

La non réalisation de ces obligations contractuelles dans les délais impartis peut exposer le Groupe au versement de pénalités, parfois non libératoires de l'obligation, voire affecter à terme la capacité du Groupe à se développer dans un pays donné.

Le développement des prises de commandes de Thales dans les pays ayant mis en œuvre cette politique (notamment en Inde et aux Émirats arabes unis) a entraîné un accroissement significatif de ses engagements d'*Industrial Cooperation & Offsets*.

Les unités de Thales qui exportent dans un pays de destination ayant une politique d'*Industrial Cooperation & Offsets* sont responsables de la réalisation des engagements contractés.

Le Groupe a mis en place des organisations centrales spécifiques pour :

- coordonner les politiques d'*Industrial Cooperation & Offsets* directs entre unités exportatrices et pays ou régions de destination ;
- piloter certains programmes d'*Industrial Cooperation & Offsets* semi-directs ;
- s'assurer, par délégation des unités, de la réalisation des obligations d'*Industrial Cooperation & Offsets* indirects, mission confiée à une structure permanente de gestion : Thales International Offsets.

L'évolution des politiques de certains pays d'exportation du Groupe vers une demande de production locale à plus forte valeur ajoutée a conduit Thales à étendre ses implantations locales, par exemple avec la société Thales Emarat Technology aux Émirats arabes unis.

3.1.4 b) Satisfaction clients

Une insatisfaction majeure, quelle qu'en soit la cause (retards de livraison, qualité ou performances insuffisantes, mauvaise compréhension des enjeux, manque de proximité…) pourrait altérer la confiance vis-à-vis de Thales, nuire à son image et lui faire perdre des parts de marché.

Le rétablissement de l'image et des positions du Groupe pourrait alors nécessiter des investissements et des efforts commerciaux substantiels.

Thales opérant sur des marchés dont les clients sont parfois structurellement en nombre limité, les conséquences de l'insatisfaction de l'un d'entre eux pourraient être d'autant plus significatives.

Thales a mis en place un dispositif d'écoute permanente de ses clients, à plusieurs niveaux :

- un réseau commercial de *Key Account Managers*, localisés au plus près des clients et en dialogue permanent avec eux ;
- une organisation Qualité & Satisfaction Client, en relation directe avec les représentants Qualité du client, tout au long des contrats, qui mène également des enquêtes de satisfaction auprès des clients ;
- des enquêtes régulières menées par des organismes indépendants, permettant d'évaluer la satisfaction et la confiance des clients et de mettre en œuvre, le cas échéant, des actions correctives.

3.1.5 Risques liés à l'attractivité du Groupe, au développement et à la rétention des talents

Importance résiduelle : moyenne

Identification du risque

Dans un contexte mondial de tension et de volatilité sur le marché de l'emploi, la performance du Groupe à court et moyen terme est dépendante de sa capacité, partout dans le monde :

- à recruter les talents disposant de compétences techniques particulièrement recherchées et nécessaires à l'exécution de ses activités, notamment en R&D et dans les filières de l'ingénierie, du logiciel et du numérique ;
- à fidéliser les collaborateurs en accompagnant leur développement professionnel, en valorisant leur engagement et en leur offrant un environnement de travail répondant à leurs attentes.

Si Thales n'était pas suffisamment attractif, son développement, son chiffre d'affaires et sa rentabilité opérationnelle pourraient en être négativement affectés.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe développe depuis de nombreuses années une politique de gestion des ressources humaines visant à accroître son attractivité et à favoriser l'intégration, la rétention et le développement des talents. Celle-ci est décrite en section 5.1.3.1.5.

En 2025, pour maintenir et développer son attractivité, le Groupe a également :

- renforcé sa visibilité auprès des écoles et sur les réseaux sociaux à travers de nombreuses publications et campagnes ciblées qui ont contribué au rayonnement de la marque employeur du Groupe (2e employeur préféré des ingénieurs en France, 31e au Royaume-Uni, selon le classement Universum 2025) et au succès du site « Thales Carrières » avec 5,9 millions de visites et plus d'1,4 million de candidatures déposées ;
- déployé un outil de gestion de la relation candidat offrant davantage de réactivité, de fluidité et de personnalisation ;
- accompagné le développement professionnel des salariés dans le cadre du dispositif, «Thales : une entreprise apprenante » à travers :
  - une revue de compétences pour plus de 80 % des salariés ;
  - 36 académies qui permettent aux salariés d'apprendre ensemble par métier, fonction et domaine du Groupe ;
  - 6 200 salariés, formateurs internes, qui transmettent leurs savoirs dans le cadre des académies des programmes de *mentoring* et de tutorat ;
  - l'augmentation du nombre d'apprenants qui utilisent la plateforme Ulearn (plus de 80 000 salariés) ;
- organisé des ateliers visant à promouvoir la culture inclusive et le *leadership*.

3.1.6 Risques de dépendance envers des fournisseurs

Importance résiduelle : significative

Identification du risque

Thales intègre dans ses activités une part achetée très significative, représentant près de la moitié de son chiffre d'affaires, que ce soit dans les domaines industriels, des services, des équipements ou des sous-systèmes. Ainsi, Thales est exposé à un risque de dépendance excessive à l'égard de certains de ses fournisseurs, qui pourrait affecter sa performance et sa rentabilité.

Cette dépendance excessive peut prendre plusieurs formes :

- dépendance à une technologie critique, notamment si un fournisseur se trouvait être en situation de réelle exclusivité. Activer une source alternative en cas de défaillance du fournisseur concerné pourrait affecter la performance du Groupe (par exemple : dans les domaines aéronautique et spatial, le temps et le coût nécessaires pour qualifier un fournisseur peuvent s'avérer particulièrement impactants) ;
- difficultés ou surcoûts d'approvisionnement : la concentration ou le déséquilibre entre l'offre et la demande sur certains marchés (par exemple : composants et cartes électroniques, certaines pièces électro-mécaniques complexes, énergie, certaines matières premières) peuvent créer des tensions d'approvisionnement, pour Thales comme pour ses sous-traitants, susceptibles d'affecter la performance du Groupe qui serait alors dans l'incapacité de s'approvisionner dans les coûts ou dans les délais attendus ;
- dépendance économique, si la part des achats de Thales venait à représenter plus de 50 % du chiffre d'affaires d'un fournisseur, rendant alors nécessaire la qualification de sources alternatives.

Par ailleurs, l'environnement géopolitique et économique mondial, l'inflation sur l'énergie et les matières premières, notamment critiques comme les terres rares, ou encore la pénurie de main d'œuvre peuvent fragiliser certains des fournisseurs et sous-traitants du Groupe ou les empêcher de monter en cadence de production au rythme attendu.

Enfin, la politique d'achats responsables menée par Thales peut conduire le Groupe à renoncer à engager, à suspendre, ou à mettre fin à ses relations commerciales avec des fournisseurs ou sous-traitants qui ne répondraient pas aux exigences ou standards requis.

Suivi et gestion du risque

Face au risque de dépendance excessive ou de tension dans certaines filières, Thales met en œuvre différentes mesures de prévention ou correction :

- une évaluation régulière des marchés fournisseurs et une diversification des sources d'approvisionnement, avec recherche de doubles sources par famille technologique ;
- la constitution ponctuelle de stocks spécifiques ;
- une visibilité accrue (12 à 18 mois) donnée à certains fournisseurs sur le volume des commandes à venir, et l'anticipation de négociations d'achats (intégrant si nécessaire les besoins de fournisseurs de rang 1 notamment pour les composants électroniques) permettant ainsi de sécuriser les livraisons et les prix ;
- une surveillance du taux d'engagement des fournisseurs (montant des commandes d'achat de Thales rapporté au chiffre d'affaires annuel du fournisseur) : lorsque ce taux dépasse 50 % pendant plus de deux années consécutives, un plan d'action coordonné avec les prescripteurs et les utilisateurs internes est défini afin de réduire ce taux d'engagement ;
- un suivi de la mise en œuvre par le fournisseur des actions de maîtrise des risques identifiées lors de sa sélection ;
- la sécurisation de l'accès à l'énergie avec la signature de contrats à long terme pour la fourniture d'électricité ;
- le recours ponctuel à des réagencements de plannings et priorités internes, voire à des modifications de conception de produits ou de sous-ensembles.

En complément de ces mesures, Thales a renforcé le processus de qualification, de gestion des performances opérationnelles, et d'évaluation des risques de ses fournisseurs ; les évaluations et audits des fournisseurs couvrent un large périmètre (système qualité, maturité industrielle, optimisation des flux, conformité aux réglementations, maîtrise de processus techniques et technologiques du métier, solidité financière, sécurité incendie, cybersécurité, etc.), permettant ainsi une analyse approfondie des risques. Il résulte de ces évaluations une liste de fournisseurs dits « critiques » pour lesquels des plans d'action sont engagés et suivis.

Concernant les matières premières critiques et terres rares, Thales n'en achète pas directement ; elles sont acquises en très petite quantité, indirectement par nos fournisseurs. À ce stade, le Groupe considère que les risques liés aux restrictions à l'exportation sont faibles ; il apporte néanmoins un support à ses fournisseurs pour favoriser l'accélération du délai de traitement de leurs demandes de licences.

En France, Thales participe aux initiatives sectorielles de consolidation de l'écosystème aéronautique lancées avec le GIFAS ; le Groupe est ainsi membre fondateur des fonds d'investissement « ACE Aero Partenaires 1 » et « Tikehau Ace Aero Partenaires 2 » créés dans le cadre du plan de relance Aéronautique.

3.1.7 Risques « cyber »

Importance résiduelle : moyenne

Identification du risque | **Suivi et gestion du risque**

3.1.7 a) Cybersécurité des systèmes d'information du Groupe

Le Groupe exploite directement ou par l'intermédiaire de prestataires des systèmes d'information et des infrastructures informatiques complexes indispensables à la bonne conduite de ses activités commerciales, industrielles et financières. Ces systèmes d'information comprennent à la fois des systèmes de gestion, des systèmes de développement et d'ingénierie, et des plateformes opérées pour le compte de ses clients. Leur protection permanente contre des dysfonctionnements, des actes de malveillance ou des erreurs humaines est donc fondamentale.

Les causes de dysfonctionnement ou d'arrêt de ces systèmes peuvent être :

- d'origine externe (virus ou autres maliciels ou rançongiciels, intrusions informatiques, coupures de réseaux, indisponibilités liées à une attaque par déni de service distribué (DDOS), etc.) ;
- ou d'ordre interne (malveillance, atteinte à la confidentialité des données, erreur ou négligence humaine, obsolescence).

Ces dysfonctionnements peuvent avoir un impact sur la conduite des opérations du Groupe et sur ses résultats financiers. Dans le climat géopolitique de 2025, la tendance des attaques est à la hausse : tentatives de vol d'identifiants, d'exploitation de vulnérabilités, d'évitements des détections, d'attaques de type rançongiciel à des fins financières ou de perturbation, d'attaques de partenaires ou fournisseurs moins bien protégés dans le but de dérober des données ou de permettre des attaques par rebonds. Les motivations des attaquants pourraient être liées tant à de l'espionnage industriel qu'à la volonté de perturber les activités opérationnelles du Groupe par du sabotage.

Le Groupe a réuni au sein d'une Direction Cybersécurité les activités, équipes et moyens de cybersécurisation des systèmes d'information (IS/IT), des infrastructures techniques (OT) et des produits et solutions livrés. Cette organisation met en œuvre une politique et un management cohérents et globaux de la cybersécurité des projets, solutions, et systèmes livrés aux clients (depuis l'offre jusqu'au décommissionnement) et permet de simplifier les échanges d'information avec les clients, fournisseurs et partenaires en matière de risques cyber.

L'effort de sensibilisation et de formation à la maîtrise des risques cyber est continu et en augmentation, notamment au travers :

- d'actions de communication, de programmes de formation, de mise à disposition de procédures, d'exercices de gestion de cyber-crise à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- de campagnes de sensibilisation menées auprès de fournisseurs et partenaires exposés.

Le Groupe s'applique à mettre en œuvre un modèle « *Zero Trust* » couplé à une détection proactive des menaces, vulnérabilités et incidents :

- protection des données et déploiement de solutions d'authentification à plusieurs facteurs (MFA) ;
- services de détection et de réponse aux attaques délivrés à partir de centres opérationnels de cybersécurité (SOC) ;
- coordination de la réponse aux incidents par une équipe centrale dont la mission est d'anticiper et répondre aux menaces émergentes ou critiques et d'analyser les incidents ;
- exploitation de technologies avancées en matière d'Intelligence Artificielle et de cryptographie post-quantique.

Des audits de sécurité approfondis permettant d'évaluer la résilience des infrastructures sont régulièrement menés, en coordination ou conjointement avec la Direction de l'Audit Interne (DARCI) par des auditeurs formés aux évolutions des menaces, technologies, processus et réglementations internationales.

L'alignement des pratiques de sécurité du Groupe sur les normes ISO 27001 et NIST – CSF ainsi que la conformité aux exigences de sécurité – y compris nationales – des plateformes de développement et de production (*Business Managed Networks)* font l'objet de plans d'action spécifiques.

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.1.7 b) Cybersécurité des produits, systèmes et solutions livrés

Le Groupe conçoit, développe, livre à ses clients et maintient en conditions de sécurité, seul ou avec des partenaires et sous-traitants, de nombreux produits et systèmes dont la mission est critique et qui sont exposés à la menace cyber.

Par ailleurs, le Groupe conçoit, développe, et fournit des systèmes ou des produits intégrant des capacités de cyber-protection. Il délivre aussi des services de cyber-protection (exemples : supervision permettant de détecter des cyberattaques visant les systèmes de nos clients ; services visant à auditer et tester la cybersécurité des systèmes de nos clients).

Dans les deux cas, en dépit des tests réalisés, Thales pourrait ne pas détecter une faille de sécurité informatique dans ces produits, systèmes et services, et engendrer ainsi des vulnérabilités importantes chez les clients du Groupe. Les résultats financiers des lignes d'activités concernées pourraient en être affectés.

Les produits et systèmes conçus et livrés par le Groupe ayant vocation à être exploités dans des contextes opérationnels critiques (systèmes spatiaux, terrestres, maritimes, aéronautiques…) peuvent être soumis à une homologation de sécurité avant mise en service, sous l'égide de commissions ou autorités de tutelle nationales ou supranationales telles que l'ANSSI (France), la Commission européenne, l'OTAN, l'ESA, l'OCCAr…

Les produits de cyber-protection sont généralement soumis à des qualifications réalisées par des organismes tiers tels que l'ANSSI en France.

Le Groupe participe aux travaux de plusieurs instances et Comités de standardisation – en France et à l'international (ISO, CCSDS, ECSS…) – en vue de faire évoluer ou de créer les standards cybersécurité de son écosystème. Il collabore également avec des organismes nationaux et internationaux (inter-CERT, CCIA, EU Space ISAC, Aviation ISAC) pour partager des informations sur les menaces et les retours d'expérience.

Un réseau de Responsables Cybersécurité Projets et Produits formés et animés par la Direction Cybersécurité est déployé dans les entités opérationnelles du Groupe pour accompagner le développement de la sécurité embarquée dans les produits et systèmes.

Le Groupe évalue également la maturité en cybersécurité de ses fournisseurs et sous-traitants présentant des risques significatifs.

3.1.8 Risques environnementaux (environnement et climat)

Importance résiduelle : moyenne

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.1.8 a) Impacts environnementaux liés aux activités du Groupe

Les activités du Groupe sont susceptibles d'affecter l'environnement au travers 1) des émissions qu'elles génèrent et de l'utilisation des ressources naturelles, ou 2) en cas d'accident industriel. De plus, l'utilisation des produits et solutions fournis par le Groupe, tout au long de leur cycle de vie, contribue 1) à la production d'émissions atmosphériques dont des gaz à effet de serre contribuant au changement climatique, et 2) à la production de déchets en fin de vie.

L'empreinte industrielle des sites et activités de Thales, qui reste faible, expose le Groupe de manière limitée à d'éventuelles sanctions ou atteintes à son image, notamment si certaines activités ne respectaient pas les lois et réglementations croissantes en la matière.

La stratégie bas carbone mise en place par le Groupe depuis plusieurs années traduit son engagement dans la lutte contre le changement climatique et sa volonté de contribuer à la baisse de ses émissions et de celles de sa chaîne de valeur. Malgré les nombreuses actions déjà engagées (cf. ci-contre), le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'atteindre pleinement certains des objectifs affichés dans les horizons de temps qu'il s'est fixé.

Les risques induits par le changement climatique (catastrophe naturelle, rupture de la chaîne d'approvisionnement, instabilité des économies, etc.) pourraient avoir des effets négatifs sur la capacité d'adaptation du Groupe, sur sa performance et sur la résilience de son modèle d'affaires.

Le Groupe analyse en permanence l'impact environnemental de ses activités en prenant en compte les évolutions réglementaires, sociétales, techniques et la sensibilité des milieux concernés. Il s'attache également à rationaliser ses implantations, dans la mesure du possible afin de limiter son empreinte industrielle.

Le Groupe a déployé une organisation, des processus et des outils visant à assurer la maîtrise des activités réalisées sur ses sites industriels et à limiter leurs impacts environnementaux (voir section 5.1.2.4).

Le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années une démarche d'évaluation et de réduction de l'exposition de ses sites au changement climatique pour réduire sa vulnérabilité aux effets physiques de celui-ci (voir section 5.1.2.1.1. a). Il a par ailleurs réalisé en 2022 une analyse prospective approfondie de la résilience de ses implantations aux risques physiques attachés au changement climatique et de ses modèles d'affaires, en référence aux scénarios du GIEC (voir section 5.1.2.2).

Le Groupe a pris des engagements quantifiés et mesurables pour réduire son impact sur l'environnement. Il poursuit en particulier une stratégie de réduction de son empreinte carbone, avec des objectifs cibles pour 2030 alignés avec l'Accord de Paris. Ces objectifs ont été validés par la « *Science Based Target initiative* » en mars 2023 (scopes 1, 2 et 3). Cette stratégie pour un futur bas-carbone est soutenue par des plans d'actions détaillés selon quatre volets : mobilité, opérations, achats et produits (voir section 5.1.2.4.1).

L'atteinte des objectifs affichés par le Groupe est mesurée régulièrement et fait l'objet d'une consolidation et d'une publication annuelles (voir section 5.1.2.5.2).

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.1.8 b) Impacts liés à l'évolution des réglementations

La réglementation RSE connaît une certaine stabilisation et même une amorce de simplification en Europe. Certaines réglementations environnementales (substances) appellent néanmoins une vigilance constante du Groupe, notamment pour les produits et solutions dont les cycles de développement sont longs (par exemple dans l'aéronautique). Ces réglementations seraient susceptibles de disqualifier des solutions techniques développées par le Groupe ou par ses sous-traitants.

Ceci pourrait entraîner :

- la nécessité de qualifier et mettre en œuvre des solutions de substitution ;
- de faire évoluer les chaînes d'approvisionnement ;
- de mettre à niveau certains moyens industriels ;
- des coûts et délais significatifs afférents à ces changements ;
- de développer un certain nombre de compétences et ressources internes.

Les différences réglementaires entre les pays complexifient la vérification de la conformité des solutions commercialisées, et pourraient introduire un désavantage concurrentiel.

Les analyses du Groupe en matière de risques environnementaux sont régulièrement mises à jour à partir d'une veille réglementaire couvrant notamment la réglementation européenne et les conventions internationales, intégrant les nouveaux enjeux, les attentes des clients et les engagements sectoriels volontaires. Les évolutions réglementaires relatives aux produits et aux substances chimiques (par exemple REACh en Europe), à l'économie circulaire, à l'eau, à la pollution, au changement climatique, et à la biodiversité font l'objet d'une attention spécifique.

Plus globalement, les substances à risque d'interdiction ou de restriction d'utilisation sont identifiées afin de mettre en place des solutions alternatives en anticipation des échéances réglementaires. Cette démarche est intégrée dans la conception des produits nouveaux.

Les différences réglementaires sont également prises en compte dans la conception des produits et solutions du Groupe.

3.1.9 Risques liés aux participations

Importance résiduelle : faible

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

Thales réalise une partie de son activité au travers de sociétés dans lesquelles le contrôle est partagé avec, ou exercé par, d'autres partenaires. En 2025, la quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence représentait environ 7,8 % de l'EBIT Ajusté du Groupe.

Une moindre performance de ces sociétés est susceptible d'affecter les résultats et la situation financière du Groupe.

En l'absence de contrôle exclusif, Thales pourrait se voir imposer dans ces sociétés des décisions préjudiciables à ses intérêts.

Par ailleurs, l'application des règles et principes de gestion dans ces entités peuvent différer de ceux retenus par Thales pour les entités dont il a le contrôle exclusif. L'accès aux données financières ou opérationnelles pourrait être plus limité que dans les entités où Thales exerce le contrôle exclusif.

Le Groupe veille à définir des modes de gouvernance appropriés en s'efforçant d'être représenté au Conseil d'administration (ou instance de décision analogue) de ces sociétés et plus généralement de négocier des dispositions contractuelles, de gouvernance et de conformité préservant au mieux ses intérêts.

3.2 Risques juridiques et réglementaires

3.2.1 Respect de la conformité

Importance résiduelle : moyenne

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.2.1 a) Conformité commerciale (*Trade Compliance*)

Thales commercialise ses produits, solutions, et services dans le monde entier auprès d'un grand nombre de clients publics et privés.

Certaines activités du Groupe sont soumises à des réglementations nationales ou internationales relatives au contrôle des exportations, aux transferts de matériels de guerre et aux biens ou technologies dits à « double usage ».

Les activités du Groupe peuvent également entrer dans le champ d'application de certaines sanctions économiques ou de mesures restrictives adoptées à l'encontre d'un pays, d'un territoire ou de personnes physiques ou morales : mesures de gels, embargos, restrictions à l'importation ou à l'exportation de biens ou de technologies notamment.

Thales doit être en capacité de réagir rapidement pour mettre en application le cas échéant toute mesure restrictive applicable à ses activités ou clients.

Afin de se conformer strictement aux réglementations en vigueur, le Groupe élabore et déploie un programme de conformité commerciale (« *Trade Compliance* ») sur la base des standards existants les plus exigeants. Ce programme couvre les domaines suivants :

- la conformité aux réglementations nationales et internationales relatives au contrôle des exportations ;
- le respect des mesures restrictives et des sanctions économiques internationales en vigueur à l'encontre de pays, d'organisations, ou de personnes.

Il repose sur les piliers suivants :

- un ensemble d'instructions et de directives publiées et mises à jour régulièrement par le Groupe dans son référentiel Chorus ;
- une organisation *Trade Compliance* structurée et déployée mondialement, intégrée à la Direction juridique, contrats et conformité du Groupe ;
- des sessions de formation et de sensibilisation dispensées régulièrement dans toutes les entités opérationnelles concernées ;
- le déploiement d'outils et de solutions informatiques adaptés, destinés à automatiser les tâches de contrôle et à sécuriser les opérations du Groupe ;
- une relation de confiance avec les autorités compétentes dans tous les pays dans lesquels Thales opère ;
- des audits réalisés régulièrement par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI).

Les détails de ce programme et l'organisation *Trade Compliance* du Groupe sont précisés en section 5.1.3.4.3 du présent document.

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.2.1 b) Conformité aux règles concernant l'éthique des affaires (notamment lutte contre la corruption et le trafic d'influence)

L'activité commerciale de Thales est répartie sur des secteurs d'activité variés dans plus de 60 pays.

Le non-respect des lois et réglementations applicables (dont la portée extraterritoriale est croissante) en matière d'éthique des affaires et, notamment, de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, peut entraîner des conséquences judiciaires et financières sévères et nuire gravement à la réputation du Groupe.

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe, en place depuis de nombreuses années, est continuellement renforcé pour prévenir et détecter les risques identifiés par le Groupe à partir d'une cartographie spécifique dédiée aux risques de corruption et de trafic d'influence, comme l'exige notamment la législation française « Sapin II ». L'actualisation de cette cartographie effectuée en 2024 montre que les expositions brute et nette sont restées globalement stables.

Le Groupe se conforme strictement aux réglementations nationales et internationales. Le programme de conformité est élaboré par la Direction Éthique & Intégrité (DEI) et validé par le Comité Intégrité et Conformité (CIC) ; il est mis en œuvre par le réseau des « *Chief Compliance Officers* » et des « *Compliance Officers* » sous la supervision du CIC.

Dans le cadre d'un audit de suivi conduit par l'AFNOR, la certification ISO 37001 « Systèmes de management anti-corruption (SMAC) » délivrée par l'AFNOR en mai 2024 pour un périmètre regroupant Thales SA, différentes sociétés contrôlées en France et à l'étranger a été reconduite en mai 2025 et étendue à Thales Italia SpA. La certification ISO 37001 est accordée aux seules sociétés capables de démontrer qu'elles disposent d'un Système de Management Anti-Corruption (SMAC) structuré, efficace, conforme aux normes internationales les plus exigeantes et soutenu par un fort engagement des dirigeants.

Le Groupe a poursuivi en 2025 le déploiement de son Manuel de Contrôle Interne Anti-corruption (MCIA) et du *Minimum Anti-corruption Questionnaire* (MAQ) spécifiquement destiné aux quelques 200 très petites entités du Groupe (petites filiales, bureaux de représentation, établissements stables…).

Par ailleurs, des audits externes et internes visant à vérifier le strict respect des lois et procédures du Groupe en matière de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence sont régulièrement menés.

La politique du Groupe en matière de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence est présentée en section 5.1.4.1.4 de ce document.

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.2.1 c) Conformité aux règles de la concurrence

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations nationales ou internationales visant notamment la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, tant vis-à-vis des fournisseurs, des clients, des partenaires, que des concurrents eux-mêmes.

Le non-respect de ces règles peut entraîner des sanctions sévères, telles que des amendes, le paiement de dommages et intérêts, des interdictions légales et des sanctions pénales. De telles sanctions peuvent nuire gravement à la réputation du Groupe.

Afin de prévenir ces risques, le Groupe renforce régulièrement son programme de conformité, avec a) une équipe juridique dédiée à la conformité avec les règles de la concurrence et à l'analyse des accords et projets sensibles, et b) une politique de sensibilisation reposant sur des guides, directives ou procédures, ainsi que sur des formations pour les activités et les personnels les plus exposés (tels que résultant d'une cartographie des risques).

Ce programme couvre l'ensemble des pratiques anticoncurrentielles visées par les réglementations nationales et internationales, dont notamment celles relatives (i) aux accords anticoncurrentiels (par exemple : fixation de prix, répartition de marché, etc.), (ii) aux abus de position dominante (par exemple : discrimination abusive, rabais et ristournes, etc.), (iii) au contrôle des concentrations, contrôle des investissements étrangers et des subventions étrangères, et (iv) aux aides d'État.

Le programme de conformité aux règles de la concurrence mis en place par le Groupe est détaillé au sein de la section 5.1.4.1.3 du présent document.

Identification du risque | **Suivi et gestion du risque**

3.2.1 d) Conformité aux règles de Protection des Données à Caractère personnel

Thales est exposé au risque de non-conformité aux réglementations relatives à la protection des données personnelles et, tout particulièrement, au règlement général européen pour la Protection des Données Personnelles (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018.

Comme toute entité localisée au sein de l'Espace Économique Européen, Thales est concerné par cette réglementation en tant que « responsable de traitement » lorsque le Groupe est amené à traiter les données personnelles de ses collaborateurs.

Thales est également concerné par cette réglementation en tant que « sous-traitant » lorsqu'il est amené à traiter des données personnelles pour le compte de ses clients.

Thales a déployé un programme de conformité, sous la coordination d'un Délégué à la Protection des Données Groupe (*Data Protection Officer* – DPO) s'appuyant sur un réseau de correspondants dans les différentes fonctions et entités, dont le socle est une politique Groupe de protection des données personnelles applicable aussi bien lorsque Thales est responsable de traitement que lorsqu'il est sous-traitant.

La politique du Groupe en matière de protection des données personnelles est détaillée dans les règles d'entreprise contraignantes ou « BCR (*Binding Corporate Rules*) », approuvées par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) en décembre 2023 et mises à jour annuellement. Celles-ci définissent les principes et les procédures que chaque société du Groupe met en œuvre et que chaque salarié s'engage à respecter dans le cadre de ses missions pour protéger et sécuriser les données personnelles traitées, conformément à la législation applicable. Les BCR encadrent également les transferts de données personnelles entre les entités du Groupe.

Au titre de cette politique de protection des données personnelles, Thales a notamment mis en place un registre des traitements de données personnelles, revu les processus du référentiel Groupe et ses notices d'information, dispensé des formations à ses collaborateurs et mis en place des outils afin de s'assurer de la bonne application de la réglementation.

Le programme de conformité aux règles de Protection des Données à Caractère personnel mis en place par le Groupe est détaillé au sein de la section 5.1.4.2 du présent document.

3.2.2 Protection de la propriété intellectuelle

Importance résiduelle : faible

Identification du risque | **Suivi et gestion du risque**

Développant des solutions à contenu technologique important, Thales est exposé aux risques de :

- contrefaçon de droits de propriété intellectuelle lui appartenant ;
- allégation de contrefaçon de droits de propriété intellectuelle appartenant à des tiers ;
- dépendance vis-à-vis de technologies appartenant à des tiers ;
- mise sur le marché de produits intégrant des brevets essentiels dans le domaine des télécommunications pouvant impliquer une contrefaçon de droits de propriété intellectuelle (« *patent pools* »).

Pour assurer le suivi et la gestion des risques de propriété intellectuelle, Thales s'appuie sur une gouvernance constituée d'un réseau d'*Intellectual Property Managers* (IPM) et de correspondants juridiques IP mettant en œuvre la politique décidée au niveau du Groupe et, plus particulièrement, de la Direction technique.

La propriété intellectuelle de Thales est protégée par la mise en œuvre de droits de propriété intellectuelle (droits d'auteur, brevets, marques, noms de domaine) ainsi que de droits contractuels.

Pour réduire les risques de dépendance à des technologies critiques issues de tiers, Thales met en œuvre un processus d'identification de celles-ci et de gestion de chaque situation par un plan précis de *Make/Team/Buy* stratégique.

Par ailleurs, compte tenu de la nature de ses activités et de la spécificité de ses produits, Thales assure en interne une grande partie de ses travaux de recherche et développement et maîtrise le plus souvent les technologies clés nécessaires à ses activités.

Des formations dédiées, notamment auprès des jeunes embauchés, permettent d'entretenir une culture commune de Protection de la propriété intellectuelle.

Le Groupe se protège contre le risque d'actions de tiers alléguant la contrefaçon de leurs droits de propriété intellectuelle en procédant à l'identification et à l'analyse de ce risque dans le cadre des procédures d'obtention de ses propres brevets et/ou à l'occasion du lancement des études techniques ou des travaux de développement de ses produits. En cas de réclamation de tiers contre une société du Groupe, les analyses juridiques et techniques des produits allégués contrefacteurs et des droits de propriété intellectuelle du tiers sont traitées de façon centralisée par les experts de Thales avec l'appui, si besoin, de conseils externes spécialisés.

3.3 Risques financiers

3.3.1 Liquidité, change et crédit clients

Importance résiduelle : faible

Identification du risque | **Suivi et gestion du risque**

3.3.1 a) Liquidité

Le risque de liquidité du Groupe correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses besoins monétaires avec ses ressources financières. Il dépend en particulier du niveau d'exposition de Thales aux évolutions des principaux paramètres de marché pouvant entraîner un renchérissement du crédit, voire une limitation temporaire de l'accès aux sources externes de financement.

Le Groupe gère ce risque en s'efforçant d'anticiper ses besoins de liquidité et assure sa couverture par les ressources financières, à court et à long terme, suivantes :

- des capitaux propres, dont la présentation détaillée par rubrique figure dans la Note 8 des comptes consolidés ;
- un endettement brut, notamment obligataire, dont la présentation détaillée, dont sa ventilation par échéance, figure dans la Note 6.2 des comptes consolidés ;
- une ligne de crédit bancaire confirmée, non utilisée au 31 décembre 2025, s'élevant à 1 500 M€ et venant à échéance en 2028 ;
- ainsi qu'un programme de billets de trésorerie (NeuCP).

Identification du risque | **Suivi et gestion du risque**

3.3.1 b) Change

Le Groupe est exposé à l'évolution des taux de change des devises, en raison de la nature internationale de ses activités.

L'exposition principale résulte essentiellement de l'activité commerciale courante, dès lors qu'une partie de cette activité est facturée dans une devise différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité supportant les coûts afférents. Dans une moindre mesure, la centralisation de trésorerie et la détention d'actifs nets dans des pays hors zone euro exposent également le Groupe à un risque de change.

Les comptes des filiales de Thales implantées dans des pays n'ayant pas l'euro comme monnaie fonctionnelle sont convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe. La baisse de ces devises par rapport à l'euro est susceptible d'avoir un impact négatif sur les comptes, qui reste cependant limité au niveau des résultats puisque la base de coûts des filiales concernées est pour l'essentiel dans la même devise que le chiffre d'affaires. Les principales devises concernées sont la livre sterling, le dollar américain et le dollar australien.

Par ailleurs, pour certaines activités du Groupe, notamment dans l'aéronautique civile, le dollar américain (« USD ») est la monnaie de transaction de référence. Lorsqu'il s'agit d'activités réalisées hors de la zone dollar, la baisse de l'USD par rapport à la devise fonctionnelle de l'entité concernée est susceptible d'avoir un impact négatif sur les comptes du Groupe.

Enfin, Thales est exposé à un risque dollar « indirect », sur des contrats libellés dans d'autres devises que le dollar dès lors que le Groupe est en concurrence avec des industriels qui bénéficient d'une base de coûts en dollar.

Pour une part significative de son activité, Thales bénéficie d'une protection naturelle contre les variations de change, puisque près de la moitié de son chiffre d'affaires est réalisée dans la zone euro, qui est également la principale zone d'implantation industrielle du Groupe.

Lorsque l'USD est la monnaie de transaction d'activités réalisées hors zone dollar, une politique spécifique de couverture du risque de change est mise en place par le biais d'opérations de marché (change à terme et options).

Une approche similaire est appliquée lorsqu'un client souhaite un contrat libellé dans une monnaie différente de la devise fonctionnelle de l'entité concernée.

Des informations complémentaires figurent dans la Note 6.6 a) des comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Identification du risque	Suivi et gestion du risque

3.3.1 c) Crédit client

Le risque de crédit est le risque de défaut d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou l'encaissement des créances.

Plus de 60 % du chiffre d'affaires de Thales est réalisé avec des clients gouvernementaux. Parmi les pays avec lesquels Thales travaille, un certain nombre d'entre eux peuvent présenter un risque de crédit significatif qui pourrait les amener à interrompre une commande en cours de fabrication ou se trouver dans l'incapacité de procéder au paiement du contrat à la livraison.

Moins de 40 % du chiffre d'affaires de Thales est réalisé auprès de clients non gouvernementaux. Ces clients peuvent connaître des difficultés financières majeures et/ou prolongées susceptibles d'entraîner des défauts de paiement.

En ce qui concerne les clients publics, étatiques ou institutionnels, Thales s'efforce de limiter son exposition à ces risques en souscrivant des polices d'assurance auprès des agences publiques de crédit-export (comme Bpifrance Assurance Export) ou d'assureurs privés.

En ce qui concerne ses clients non gouvernementaux, Thales réalise régulièrement des études sur leur capacité à faire face à leurs obligations. Le cas échéant, Thales peut demander la mise en place de garanties bancaires ou des supports de leur maison mère, ou recourir à des assureurs crédit.

Des informations complémentaires figurent dans la Note 6.6 b) des comptes consolidés au 31 décembre 2025.

3.4 Environnement de contrôle des risques

3.4.1 Environnement interne

Dans la plupart de ses activités, le Groupe est soumis à un environnement de contrôle imposé par ses clients et autorités de régulation (ministères de la Défense, de l'Industrie, autorités des pays clients, aviations civiles, etc.) qui requièrent des certifications et des contrôles exigeants.

Ces contraintes spécifiques s'ajoutent aux obligations légales et sont une partie intégrante de l'environnement de contrôle du Groupe.

L'organisation de Thales est alignée sur le modèle internationalement reconnu des « trois lignes de maîtrise » qui fournit un moyen efficace pour améliorer la gestion et le contrôle des risques en clarifiant les rôles et les devoirs essentiels. Les instances dirigeantes et la Direction générale sont les principales parties prenantes de ces trois lignes.

La première ligne de maîtrise est constituée des fonctions de management opérationnel qui hébergent et gèrent les risques, décrites dans la section a) ci-dessous.

La deuxième ligne de maîtrise est constituée de fonctions qui contribuent à identifier ou contenir les risques (parmi lesquels l'évaluation des risques, le contrôle financier, la sûreté, la qualité, la responsabilité d'entreprise et sa composante Santé/Sécurité/Environnement (HSE), la conformité, les assurances) décrites dans la section b) ci-dessous. Le contrôle interne mis en place au sein de Thales s'appuie sur le référentiel international du COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) et de l'IFACI ; il vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Groupe au travers :

- de l'efficacité et de l'efficience des processus internes ;
- du contrôle interne comptable et de durabilité :
  - pour assurer la fiabilité des informations utilisées en interne aux fins de pilotage et de contrôle, et de l'information comptable, financière et de durabilité publiée ;
  - pour prévenir le risque de fraude ;
- de la conformité légale, qui vise à assurer le respect des obligations réglementaires.

La troisième ligne de maîtrise est constituée de la fonction Audit Interne, dont la mission est d'apporter une assurance indépendante, et qui est décrite dans la section c) ci-dessous.

a) Les principaux acteurs opérationnels de management des risques

Au 31 décembre 2025, l'organisation de Thales s'appuie sur une structure matricielle à deux dimensions, les Activités Mondiales (*Global Business Units* ou GBU) et les pays :

- les Activités Mondiales s'organisent en *Business Lines* (BL) qui couvrent une gamme cohérente de produits, solutions, et services. Pour les produits, solutions, et services qui leur sont confiés, et au plan mondial, les *Business Lines* sont responsables de la stratégie, de la politique produit et du marketing, de la compétitivité, de l'accès client, des engagements contractuels, des réalisations en matière d'ingénierie, de développement, de production, d'intégration, de qualité et de services, des organisations industrielles, de l'optimisation des ressources et de la performance économique (contribution au résultat opérationnel et génération de trésorerie) ;
- sur le territoire qui lui est confié, chaque responsable de pays s'assure de la bonne mise en œuvre de la politique du Groupe sous tous ses aspects ; il gère la relation avec les clients et les partenaires locaux.

Les Grands Pays d'implantation du Groupe (Allemagne, Australie, États-Unis/Canada, France, Pays-Bas, Royaume-Uni) partagent avec les Activités Mondiales la responsabilité des offres et des projets locaux. Le responsable de pays est impliqué dans toutes les décisions prises par les Activités Mondiales en matière d'organisation et de nomination, ou relatives aux offres, aux projets et aux centres de compétence de toute nature sur son territoire. Il y assure le développement des ressources humaines et l'optimisation des moyens industriels. Il y est également responsable des relations institutionnelles de Thales, ainsi que de la communication.

Le responsable de chacun des Grands Pays, hors France (voir liste ci-dessus), rapporte à un « Président non exécutif », nommé parmi les cadres dirigeants du Groupe. Ce Président non exécutif assure la cohésion entre le pays et le siège et la liaison entre le responsable de pays et le Comité exécutif du Groupe.

Dans le reste du monde (autres pays d'Europe, Afrique, Amérique latine, Asie et Moyen-Orient), le responsable de pays ou de région rapporte à la Direction Générale du Développement International (DGDI).

Le Groupe définit des processus communs et des règles de délégations internes qui reflètent le partage des responsabilités, met à la disposition des entités les outils correspondants et organise les services partagés.

Les délégations sont déclinées dans les entités légales sous la coordination des pays.

Les instances dirigeantes de Thales regroupent les Activités Mondiales, les pays et les directions fonctionnelles et assurent la responsabilité d'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe en s'appuyant notamment sur les processus internes et sur les travaux du Comité directeur des risques et du Comité de supervision des risques.

La gouvernance du Groupe intègre un principe clé de responsabilisation des directeurs des entités opérationnelles, qui sont chargés de mettre en place et de maintenir le dispositif de gestion des risques et le système de contrôle interne au sein de leurs entités opérationnelles.

Enfin, certaines opérations stratégiques ou à caractère transverse (par exemple : Fusions et Acquisitions, Immobilier…) sont réalisées exclusivement par les directions centrales, qui assurent la mutualisation, la cohérence et la coordination des pratiques du Groupe. Un dispositif de contrôle interne spécifique a été mis en place pour maîtriser les risques liés à ces opérations. Ainsi :

- les opérations d'acquisition totale ou partielle ou de cession d'activité sont de la seule compétence de la Direction générale du Groupe. Les Activités Mondiales proposent des projets à l'occasion des réunions périodiques du Comité *Mergers and Acquisitions*, composé des principales directions centrales ;
- toutes les opérations immobilières relèvent de la compétence exclusive de la Direction immobilière du Groupe. Celle-ci délègue certaines opérations, notamment hors de France, soit à une organisation pays, soit à une société locale, tout en en assurant la supervision.

b) Les principales fonctions de contrôle interne et de surveillance des risques

La fonction Opérations et Performance

La Direction générale Opérations et Performance anime l'ensemble des ressources opérationnelles nécessaires à la réalisation des projets, à la satisfaction client et à la qualité, contribuant ainsi à la maîtrise des risques. Elle valide, avec la Direction générale Finance et Systèmes d'information, selon des critères définis, les offres les plus sensibles, et organise à son niveau, selon le besoin, des revues des projets jugés critiques. Elle pilote les plans de renforcement des compétences et de certification des responsables d'offres et de projets, déploie et améliore les outils de chiffrage des offres et de management des projets, et apporte ponctuellement accompagnement et support aux Activités Mondiales et aux pays qui en font la demande. Dans chaque entité, le Directeur des opérations coordonne, en étroite coopération avec le Directeur Juridique & Contrats et le Directeur financier de son unité, le management de l'ensemble des risques d'entreprise.

Au sein de cette direction, la fonction Qualité et Satisfaction Clients définit la politique et les objectifs qualité et engage la dynamique d'amélioration de la satisfaction clients. Elle pilote le référentiel de management des processus, Chorus 2.0, applicable à l'ensemble des entités du Groupe. Les activités d'assurance qualité des offres, projets et produits sont exercées par ses représentants au sein de chaque entité opérationnelle, pour garantir la prise en compte et la satisfaction des engagements contractuels et sécuriser l'exécution des opérations.

Le système de référence de Thales, Chorus 2.0, structuré par processus, définit les règles, pratiques, et méthodes à mettre en œuvre par chaque entité du Groupe. Il contient également l'ensemble des notes de gouvernance qui régissent l'organisation et le fonctionnement du Groupe. Il est accessible à l'ensemble du personnel du Groupe *via* l'intranet.

Son architecture modulaire lui permet de s'adapter au contexte de l'activité ; il se complète, au niveau de chaque pays et de chaque entité, par des règles et pratiques locales.

Chorus 2.0 fait bénéficier l'ensemble des sociétés du Groupe d'un langage commun et d'un ensemble unifié de processus de management définissant les rôles, les règles, les pratiques, et les modes de fonctionnement à appliquer ; il vise aussi à un alignement organisationnel homogène dans l'ensemble du Groupe.

Chorus 2.0 structure le dispositif de contrôle interne du Groupe et fait naturellement partie des référentiels utilisés dans ses missions par la Direction de l'Audit Interne, des Risques, et du Contrôle Interne.

Chorus 2.0 est un outil essentiel pour que chaque entité puisse faire certifier ses systèmes de management, en termes de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement, et au regard des normes et standards applicables à chaque activité.

Thales détient de nombreuses certifications en regard des normes et règlements applicables à ses différents métiers : en matière de Qualité et pour toutes ses activités, le Groupe est certifié ISO 9001. S'y ajoutent, selon les activités, de nombreuses certifications à des normes telles que (liste non exhaustive) AQAP 2110 (référentiel qualité OTAN dans le secteur de la défense), EN 9100 (norme européenne décrivant un système d'assurance de la qualité pour les secteurs aéronautique, défense et spatial), ainsi que des agréments de navigabilité civile (EASA PART 21 G pour les activités de production, EASA PART 145 pour les activités d'entretien) et de navigabilité étatique (agréments de conception FRA21Z, agréments de production FRA21G, agréments d'Organisme d'Entretien EMAR/FRA145…), ISO 14001 et ISO 45001 (pour les aspects Environnement, Santé & Sécurité au travail), ISO 27001 (pour les aspects Système de Management de la Sécurité de l'Information), ISO 20000 (pour les aspects Système de Management de Services), ISO 37001 (pour les aspects Système de Management anti-corruption).

Thales est engagé dans une démarche d'amélioration continue : le Groupe a mis en place des évaluations internes et externes, basées sur des standards internationaux, qui lui permettent d'identifier ses besoins d'amélioration continue, de les hiérarchiser et de suivre les plans d'action associés.

Pour développer la maturité de ses opérations, Thales a construit un modèle de maturité appelé Thales Integrated Maturity Systems (TIMS). C'est l'outil de référence déployé par le Groupe pour évaluer localement la maturité de son organisation sur un périmètre donné (par exemple : une entité, un projet, une fonction). Ce modèle de maturité est partagé par l'ensemble du Groupe et couvre tous les processus du système de management Chorus 2.0.

Les évaluations de maturité sont confiées à des évaluateurs qualifiés reconnus au sein de leurs disciplines, ainsi qu'aux responsables qualité des entités opérationnelles.

La fonction Finance

La Direction générale Finance du Groupe est représentée dans chaque Activité Mondiale, dans chaque entité opérationnelle, et dans chacun des principaux pays par un Directeur financier qui lui est rattaché fonctionnellement. La mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier est confiée à ces Directeurs financiers, qui disposent au sein de leur périmètre de responsabilité d'équipes locales pour assurer l'élaboration de l'information financière dans le respect des règles de contrôle interne.

À l'occasion de la clôture des comptes annuels et semestriels, les Directeurs généraux et leurs Directeurs financiers émettent une lettre d'affirmation à destination de la Direction générale Finance du Groupe, attestant de la sincérité et de la complétude des données financières soumises à consolidation.

Le pilotage des opérations comptables et financières est assuré par la Direction générale Finance du Groupe. Son organisation centrale comporte :

- une fonction comptable et consolidation, qui a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états consolidés du Groupe. Les équipes en charge de la consolidation s'assurent de la prise en compte des évolutions réglementaires et normatives. Elles utilisent un logiciel de consolidation unique, choisi parmi les standards du marché, qui permet une remontée des informations comptables des différentes entités du Groupe, en assurant à la source les contrôles de cohérence. Le transfert des écritures vers le siège n'est autorisé qu'après validation. Des séances de formation ainsi qu'une expertise sur l'outil au sein des équipes de consolidation du Groupe permettent d'assurer la maîtrise du logiciel.

  Les procédures comptables et financières du Groupe, présentées dans Chorus 2.0, sont applicables dans l'ensemble des entités. Elles définissent en particulier :

  - les règles et principes comptables applicables à l'établissement des comptes consolidés en normes IFRS ;
  - la hiérarchie et les niveaux de *reporting* requis par le Groupe, les cycles financiers, les missions de la finance dans les processus opérationnels et les règles de gestion à appliquer par les entités du Groupe ;
  - le contenu et le format des *reportings* périodiques ;
  - le rôle respectif des équipes centrales et des équipes au sein des entités dans la conduite des opérations de trésorerie et de financement et les procédures à appliquer en matière de gestion de trésorerie court terme, le fonctionnement du système de couverture du risque de change ainsi que les règles de *reporting* associées.

  Le questionnaire de contrôle interne ICQ, rempli par les directions financières (voir section Fonction d'évaluation des risques d'entreprise et de contrôle interne ci-dessous) et les instructions qui l'accompagnent, constituent un référentiel complémentaire et contribuent à la fois à fiabiliser le *reporting* financier et à prévenir le risque de fraude.

Le dispositif de *reporting* financier s'appuie sur ces procédures comptables et financières, et le processus de consolidation centralisé est supporté par un outil unique. Les Directeurs financiers d'entités sont garants du respect de ces procédures envers la Direction générale Finance du Groupe ;

- une fonction contrôle de gestion et budgétaire, qui assure l'analyse des données financières du Groupe et élabore des synthèses mensuelles avec comparaison par rapport au budget et par rapport aux périodes comparables des années précédentes. À cette occasion, les prévisions financières pour le semestre et l'année en cours sont revues et commentées pour piloter l'activité afin d'atteindre les objectifs fixés.

  Les résultats mensuels sont analysés de façon à identifier les écarts budgétaires et à actualiser les prévisions annuelles en matière de prises de commandes, chiffre d'affaires, résultat et *cash-flow*. Cette démarche réalisée dans les entités permet de consolider la vision Activités Mondiales et Groupe et d'identifier, le cas échéant, les plans d'action nécessaires à l'atteinte des objectifs.

  La fixation des objectifs budgétaires annuels s'effectue en trois temps :
  - les Activités Mondiales élaborent un plan stratégique sur une période minimum de quatre ans, ajustable en fonction de leurs *business models*, qui est présenté pour validation à la Direction générale du Groupe ;
  - dans un second temps, chaque Activité Mondiale, chaque Grand Pays d'implantation et la Direction générale du Développement International présentent à la Direction générale du Groupe un plan budgétaire détaillé à deux ans. Ce plan est basé sur les hypothèses commerciales fixées préalablement par les directions commerciales, en cohérence avec les plans stratégiques des Activités Mondiales ;
  - enfin, la Direction générale fixe les objectifs des Activités Mondiales, des Grands Pays d'implantation et de la Direction générale du Développement International en assurant la cohérence globale. La première année du plan budgétaire fait alors l'objet d'une mensualisation qui sert de référence au pilotage du Groupe ;
- une fonction Trésorerie, Financements et Ingénierie financière (DTFI), qui optimise le financement du Groupe et de ses contrats et gère de manière centralisée les risques financiers (liquidité, change, crédit client, pensions…) du Groupe. Dans ce cadre, la DTFI assure le financement du Groupe et de ses filiales, la gestion des positions de trésorerie du Groupe dans l'ensemble des devises et la mise en œuvre de la compensation des excédents et des besoins de trésorerie. Elle gère par ailleurs la gestion de la position de change du Groupe et notamment la mise en œuvre de la couverture du risque de change de l'ensemble des entités. Enfin, cette direction coordonne et supervise la mise en place des garanties de marché, des financements clients, et plus généralement des instruments visant à sécuriser les paiements à recevoir et couvrir le Groupe des conséquences financières d'interruption de contrat ;
- une fonction fiscalité, qui apporte un soutien aux entités opérationnelles notamment sur la réglementation fiscale applicable et dans le cadre des contrôles fiscaux. Cette fonction assure également le suivi des consolidations fiscales effectuées au sein du Groupe et le contrôle de leur cohérence d'ensemble ;
- une fonction assurances, responsable de la mise en œuvre de la politique d'assurance et de gestion des risques assurables. Cette Direction de la Gestion des Risques assurables, centralisée, veille également à la mise en œuvre de la politique par les sociétés du Groupe.

Le Groupe se couvre contre les conséquences financières des risques accidentels de dommages subis ou causés sur les biens ou personnes, par des assurances adéquates souscrites auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier rang.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe pour couvrir ces risques majeurs se rapportent à des risques tels que :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- transport de biens ;
- montages et essais ;
- responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile des produits aéronautiques et l'assurance corps d'aéronefs ;
- responsabilité civile des produits spatiaux ;
- risques de dommages aux ou par les navires portés par les filiales en leur qualité d'intégrateur de produits navals ;
- responsabilité civile générale ;
- responsabilité civile environnement ;
- responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants ;
- individuelle Accident – Assistance Rapatriement pour le personnel dans le cadre d'une mission ;
- cyber.

Le Groupe n'a pas eu à déplorer de sinistre majeur au cours de l'année 2025.

Le Groupe mène une politique visant à obtenir une couverture sur le marché de l'assurance à des taux et dans des limites qu'il considère raisonnables au regard des conditions offertes par le marché. Les assurances couvrant les risques majeurs sont limitées par des plafonds de garantie ; en outre, les exclusions générales à l'ensemble du marché (risque amiante par exemple) s'appliquent à Thales.

Au titre de l'assurance dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives, la limite maximum de garantie s'élève en 2025 à 1,3 Md€. Cette limite prend en considération l'estimation du sinistre maximum possible, occasionné à un site industriel spécifique.

Les niveaux de couverture des assurances de responsabilité civile sont fonction de la quantification des risques raisonnablement escomptables pour le Groupe identifiés lors des cartographies des risques réalisées dans les principales activités et au niveau du Groupe. Ces niveaux de couverture sont aussi fonction des capacités de garanties disponibles sur le marché de l'assurance. La garantie d'assurance pour les engagements de responsabilité civile aéronautique fait l'objet d'un programme particulier.

Le secteur de l'assurance dépend entre autres des marchés financiers. Aussi, rien ne permet de garantir que Thales sera en mesure de maintenir à l'avenir les niveaux actuels d'assurance avec des conditions financières similaires.

Afin de réduire l'exposition à la volatilité des marchés d'assurance, la couverture des risques majeurs est structurée en deux niveaux :

- la rétention par le Groupe, via ses sociétés captives d'assurance et de réassurance, du paiement des sinistres, pour les risques dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives, cyber, transport, responsabilité civile générale, montages & essais et spatiaux ;
- le transfert aux marchés d'assurance et de réassurance du paiement des sinistres catastrophiques ou de forte intensité.

En parallèle, une politique active de prévention et de protection des sites industriels vise à réduire la fréquence et l'amplitude des risques accidentels d'incendie ou d'explosion ainsi qu'à détecter d'autres expositions aux catastrophes naturelles ou environnementales et les vulnérabilités des installations industrielles critiques. En 2025, 60 % des valeurs assurées ont ainsi fait l'objet d'un audit dit « multi-périls » par les assureurs dans le cadre de leurs visites des principaux sites opérationnels.

En application des processus du Groupe, des moyens ont été mis en place pour permettre d'assurer au mieux le maintien de l'exploitation et de minimiser les conséquences d'un événement imprévu. Une organisation et des outils de gestion de crise permettent de traiter aussi efficacement que possible les conséquences immédiates d'un sinistre catastrophique et de prendre les mesures d'urgence qui s'imposent.

De plus, la politique de prévention sur les sites de fournisseurs critiques a été poursuivie. Elle vise à réduire le risque de pertes d'exploitations pour Thales du fait d'un sinistre accidentel survenant sur leurs sites.

Par ailleurs, le Groupe poursuit le déploiement d'une politique d'assurances visant à couvrir l'exposition de ses personnels dans leurs activités professionnelles. Enfin, des couvertures spécifiques et/ou locales sont souscrites pour respecter les réglementations en vigueur ou pour répondre aux exigences particulières de certaines activités ou de certains projets, comme notamment les contrats de partenariat public privé.

La fonction Santé/Sécurité/Environnement (HSE)

Au sein de la Direction de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, la fonction HSE a pour mission l'élaboration et le déploiement de la politique du Groupe sur les volets Environnement, Santé et Sécurité.

Ce périmètre inclut :

- l'environnement des sites/opérations (activités industrielles), chantiers extérieurs et produits/projets du fait des risques et impacts liés aux activités du Groupe sur les ressources naturelles, émissions (eau, air, sols), génération et gestion de déchets, pollution des sols et sous-sols, efficience énergétique et empreinte carbone ou biodiversité ;
- la santé des personnes, en particulier pour ce qui concerne le risque d'exposition des salariés ou de tiers, ce risque pouvant être chimique (toxicité d'une substance ou de produits chimiques, eaux usées…) biologique (légionnelles, potabilité de l'eau…) ou physique (rayonnements ionisants, bruit…) ;
- la sécurité des personnes, du fait des risques technologiques ou techniques (installations équipements) en lien avec les activités exercées sur et hors sites Thales (machines, outillages, chantiers extérieurs) ou en lien avec leurs déplacements et conditions de travail ainsi que l'utilisation des produits mis sur le marché.

La fonction HSE assure une fonction de surveillance des risques et de contrôle interne sur son champ de compétence pour :

- prévenir et limiter les impacts des risques HSE : en les identifiant et les caractérisant selon les particularités locales, en assurant leur maîtrise au travers du déploiement de processus formalisés et de plans d'actions régulièrement mis à jour et en anticipant les risques nouveaux ;
- développer les scénarios de référence en matière de gestion des situations d'urgence HSE ;
- alerter sur les risques HSE significatifs et participer à des situations de crise dans ce domaine selon la gouvernance du Groupe ;
- assurer la fiabilité des informations HSE utilisées en interne aux fins de pilotage et de contrôle, et de l'information HSE publiée ;
- anticiper et identifier les écarts aux exigences légales HSE, pour contribuer à assurer le respect des obligations réglementaires.

La fonction Éthique & Intégrité

La Direction Éthique & Intégrité élabore et actualise le programme de conformité anti-corruption et coordonne les autres programmes en matière d'intégrité. Elle propose au Secrétariat général les grands axes des politiques éthiques sur lesquels le Groupe se positionne, en accord avec les valeurs et priorités définies par le Groupe et en anticipant les évolutions sociétales et réglementaires. Elle veille à l'actualisation et à la mise en place des règles de conduite et de procédures internes dans ces domaines (Code de conduite, Code d'Éthique, instructions Groupe, chartes…).

Elle réceptionne les alertes internes adressées via la ligne d'alerte professionnelle du Groupe et participe à leur traitement dans le cadre de la procédure établie par le Groupe.

D'une manière générale, elle définit et met en œuvre les moyens permettant de promouvoir et diffuser la culture d'éthique, d'intégrité au sein du Groupe.

La fonction Juridique, Contrats et Conformité

La Direction Juridique, Contrats et Conformité (DJCC) incorpore trois organisations :

- **une organisation « corporate »** au service des entités opérationnelles regroupant des juristes experts sur des sujets tels que Fusions & acquisitions, Contentieux, Propriété intellectuelle et des « *Compliance Experts* » spécialistes des autres programmes de conformité pertinents pour le Groupe compte tenu des réglementation applicables à ses activités (*Trade Compliance*, Droit de la Concurrence, Protection des Données à Caractère personnel, Devoir de vigilance) ;
- **une organisation de juristes et « *Contract Managers* »** déployée au sein des unités opérationnelles, chargée de fournir une expertise et un support dans le domaine contractuel, de la préparation des offres jusqu'au terme des projets ;
- **une organisation de « *Chief Compliance Officers* » et de « *Compliance Officers* »,** déployée dans l'ensemble du Groupe, chargée de mettre en œuvre le programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence ainsi que les autres programmes de conformité du Groupe avec l'aide des « *Compliance Experts* ».

La Direction des Ressources Humaines (DRH) dispose également d'un réseau de juristes spécialisés en droit du travail qui apportent un soutien aux entités du Groupe. DJCC et DRH font appel, si nécessaire, à des cabinets juridiques extérieurs.

À l'exception des litiges ayant trait aux relations avec les salariés et les organisations syndicales, traités par la Direction des Ressources Humaines, les litiges et contentieux sont suivis par la DJCC.

La fonction d'évaluation des risques d'entreprise et de contrôle interne

La Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI) assure le développement et la mise à jour de questionnaires d'évaluation de contrôle interne :

- le questionnaire *Yearly Attestation Letter* (YAL) : les scénarios de risque portés en responsabilité par les entités locales font l'objet d'une attestation annuelle de leur management, sous la forme du questionnaire YAL mis à jour chaque année et rempli par les directeurs des entités opérationnelles et leur équipe de direction. 126 questionnaires de ce type ont été remplis par les entités opérationnelles du Groupe en 2025. Les réponses à ces questionnaires sont analysées par la DARCI et par le réseau des *Risk Advisors* (voir ci-dessous). La DARCI vérifie également la sincérité et la conformité de ces déclarations par roulement : en 2025, 17 questionnaires YAL ont fait l'objet d'un audit interne ;

- le questionnaire ICQ : en s'appuyant notamment sur la recommandation de l'Autorité des marchés financiers « Dispositif de contrôle interne : cadre de référence » et en liaison avec ses Commissaires aux comptes, le Groupe déploie pour sa communauté financière un questionnaire de contrôle interne, l'*Internal Control Questionnaire* (ICQ) ciblé sur la fiabilité des processus financiers et la prévention de la fraude. Ce questionnaire est régulièrement actualisé. L'ICQ est constitué d'objectifs de contrôle interne reliés aux processus du Groupe et aux cycles comptables (clients/fournisseurs/immobilisations) ; il permet aux entités d'identifier leurs zones d'amélioration, qu'elles soient induites par des objectifs de contrôle imparfaitement atteints, une matérialisation incomplète du contrôle ou encore par des procédures à renforcer. En 2025, 144 questionnaires, couvrant l'ensemble des entités opérationnelles et des services partagés, ont été envoyés par la DARCI et 9 questionnaires ICQ ont fait l'objet d'un audit interne, étant précisé que 12 points de contrôle du questionnaire ICQ sont systématiquement revus par la DARCI à l'occasion des audits de YAL ;
- le Manuel de Contrôle Interne Anti-corruption (MCIA) : il est organisé pour couvrir selon 3 niveaux de contrôle (niveau 1 : contrôle opérationnel systématique ; niveau 2 : contrôle *a posteriori* sur échantillon ; niveau 3 : audit), impliquant de nombreuses fonctions, chacun des risques de corruption identifiés dans une cartographie dédiée périodiquement remise à jour. En 2025, la DARCI a effectué une mission destinée à évaluer la mise en application de ce dispositif récent ;
- le questionnaire MAQ : il est destiné à prévenir les risques de corruption et de fraude au sein des très petites entités du Groupe (bureaux de représentation, établissements stables, petites filiales, équipes distantes…) ; il comprend 10 points de contrôle et doit être rempli annuellement sous la responsabilité de l'entité dont dépend juridiquement la très petite entité concernée. Le Groupe recense de l'ordre de 200 très petites entités actives. La mise en application de ce dispositif est vérifiée notamment au travers des audits de YAL.

Le Groupe a mis en place une démarche d'évaluation des risques sur l'ensemble des activités et filiales dont il assure le contrôle. La DARCI établit et met chaque année à jour une cartographie des principaux risques auxquels Thales est exposé, qu'ils soient d'ordre opérationnel, stratégique, de conformité ou financier. Cette cartographie est organisée par facteurs de risques déclinés en scénarios de risques indépendants entre eux, mesurables en probabilité d'occurrence et en impact financier par rapport à une échelle de notation prudentielle commune, et attribués chacun à une seule ligne de responsabilité.

Le Groupe a désigné pour chacun de ces facteurs de risques un *Risk Advisor*, chargé du pilotage du dispositif de gestion de ce risque sous la coordination du Comité de supervision des risques : caractérisation du risque, suivi des incidents majeurs, suivi de la mise en œuvre et de l'amélioration continue du dispositif de maîtrise.

La DARCI établit également deux fois par an des cartographies de risques par Activité Mondiale, par Grand Pays ; elle tient également à jour des cartographies de risques dédiées à des thèmes transverses (Cybersécurité, RGPD, Corruption, Devoir de Vigilance…), en complément aux risques déjà identifiés et pilotés par le management opérationnel. Les Directions opérationnelles et fonctionnelles concernées, la Direction Qualité et la Direction des Assurances sont associées à ces travaux.

Le choix et la planification des audits internes conduits par DARCI (voir c) ci-dessous) découlent principalement de ces analyses de risques.

c) L'audit interne

La DARCI veille à la mise sous contrôle des risques et au maintien d'un niveau de contrôle interne adéquat en réalisant des missions d'audit et de conseil. Elle peut intervenir dans l'ensemble du Groupe (Thales société mère et ses filiales contrôlées) ainsi que sur des filiales non contrôlées après accord avec les coactionnaires. Son périmètre d'intervention couvre tous les domaines et processus (de gouvernance, administratifs, comptables et financiers, fonctionnels et opérationnels…). La DARCI travaille notamment avec le Comité d'audit et des comptes, le Comité directeur des risques, les Comités de supervision des risques, la Direction générale du Groupe et les Commissaires aux comptes.

Depuis 2006, la DARCI a été continûment certifiée par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), ce qui permet d'assurer que ses pratiques sont conformes aux standards internationaux de la profession. En mars 2025, un audit de renouvellement conduit par l'IFACI sur la base de son nouveau référentiel professionnel 2025 a confirmé cette certification.

Les interventions de la DARCI sont régies par une charte d'audit interne qui définit les principes de base du contrôle interne et la mission de l'audit interne, l'étendue et les limites de ses responsabilités et ses formes d'intervention auprès des entités.

En 2025, 73 missions d'audit ou de conseil, découlant des analyses de risques du Groupe et planifiées selon des critères présentés et validés en Comité d'audit et des comptes, ont été conduites par les équipes de la DARCI. Ces missions ont porté sur les thèmes suivants :

- opérations : offres et projets, politique produit, ingénierie, industrie et montée en cadence de la production, HSE, sécurité des systèmes d'information ;
- conformité : anti-corruption, contrôle des exportations, protection des données personnelles ;
- gouvernance : organisation, services partagés, *joint-ventures*, suivi des opérations d'acquisition ;
- contrôle interne : audits de sincérité des questionnaires de contrôle interne (YAL, ICQ, et « *Welcome audit* »), évaluation du dispositif de contrôle interne de durabilité.

3.4.2 Les organes de surveillance, de suivi et de contrôle

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration exerce son contrôle sur la gestion du Groupe, directement ou via ses Comités. Une information détaillée sur l'organisation des travaux du Conseil d'administration, son règlement intérieur, et, plus généralement, sur son fonctionnement et celui de ses Comités, figure en section 4.2.1.

Le Comité d'audit et des comptes

Les moyens mis en œuvre et les actions menées en matière de renforcement du contrôle interne, d'identification et de gestion des risques ainsi que le résultat du fonctionnement de ces dispositifs sont revus à l'occasion des réunions de ce Comité du Conseil d'administration. Celui-ci examine également la cartographie des principaux risques du Groupe au moins une fois par an, ainsi que le Rapport de Durabilité.

Le Comité d'audit et des comptes rend compte régulièrement au Conseil d'administration de ses travaux et des résultats de la mission de certification des comptes et des informations en matière de durabilité, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et des informations en matière de durabilité, et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

En 2025, le Comité d'audit et des comptes s'est réuni à 5 reprises.

La Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI) présente chaque année au Comité d'audit et des comptes un plan d'audit couvrant les différents aspects du Groupe en matière de conformité aux lois et règlements, d'évaluation du contrôle interne et d'identification et de gestion des risques. Cette présentation est actualisée à mi-année.

À l'occasion de la clôture annuelle des comptes, le Directeur général Finance et Systèmes d'Information rend compte au Comité d'audit et des comptes de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs.

Le Comité directeur des risques

Ce Comité, présidé par le Président-directeur général, est en charge de définir le niveau de risque acceptable par le Groupe, d'allouer les responsabilités de pilotage et de contrôle de ces risques, de cadrer la stratégie de transfert de certains risques à l'assurance, de valider la cartographie des risques du Groupe, et plus généralement de s'assurer de la complétude du dispositif d'évaluation et de gestion des risques en vue de leur maîtrise. Il s'appuie sur les travaux du Comité de supervision des risques. En 2025, ce Comité s'est tenu 2 fois.

Le Comité de supervision des risques

Ce Comité est présidé par le Directeur de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne (DARCI). Il est en charge de l'analyse des sinistres et de l'évolution des menaces ; il actualise et hiérarchise les scénarios de risques, s'assure de leur appropriation au sein du Groupe, élabore les cartographies de risques et formule des recommandations au Comité directeur des risques pour améliorer le management global et la maîtrise des risques du Groupe. En 2025, le Comité de supervision des risques s'est réuni chaque semestre avec chacune des 6 Activités Mondiales.

Le Comité Intégrité et Conformité

Présidé par la Secrétaire générale du Groupe, ce Comité est composé des Directeurs en charge des Directions Éthique & Intégrité, Juridique, Contrats & Conformité, et Audit, Risques et Contrôle Interne. Il se réunit au minimum chaque mois et a pour mission principale de piloter l'élaboration, le déploiement, la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation du Programme Intégrité et Conformité du Groupe qui couvre désormais 5 piliers : la prévention du risque de corruption et de trafic d'influence (et les domaines connexes) ; la *Trade Compliance* (le contrôle des exportations et le respect des programmes d'embargos et de sanctions économiques); le Droit de la concurrence ; la protection des données à caractère personnel ; le Devoir de vigilance. Il lui revient également d'évaluer la criticité des alertes internes reçues au sein du Groupe et des allégations d'atteinte à l'intégrité et à la conformité portées à sa connaissance. En 2025, ce Comité s'est réuni 15 fois.

Le Comité stratégique RSE

Ce Comité, présidé par le Président-directeur général, est une instance de décision stratégique dédiée à la Responsabilité Sociétale et Environnementale au niveau du Comité exécutif. Il a pour mission de valider la politique, la stratégie et les objectifs RSE de Thales, incluant les indicateurs associés et les cibles quantifiées. Il s'assure que la stratégie du Groupe prend en compte l'ambition et les objectifs RSE, donne son accord sur les priorités et les plans d'action pour atteindre ces objectifs, et en revoit périodiquement les progrès. Il s'assure également de l'adéquation des moyens, investissements et ressources engagés pour soutenir l'ambition et les objectifs RSE du Groupe. En 2025, ce Comité s'est réuni 4 fois.

L'audit externe et le contrôle de l'information financière et de durabilité

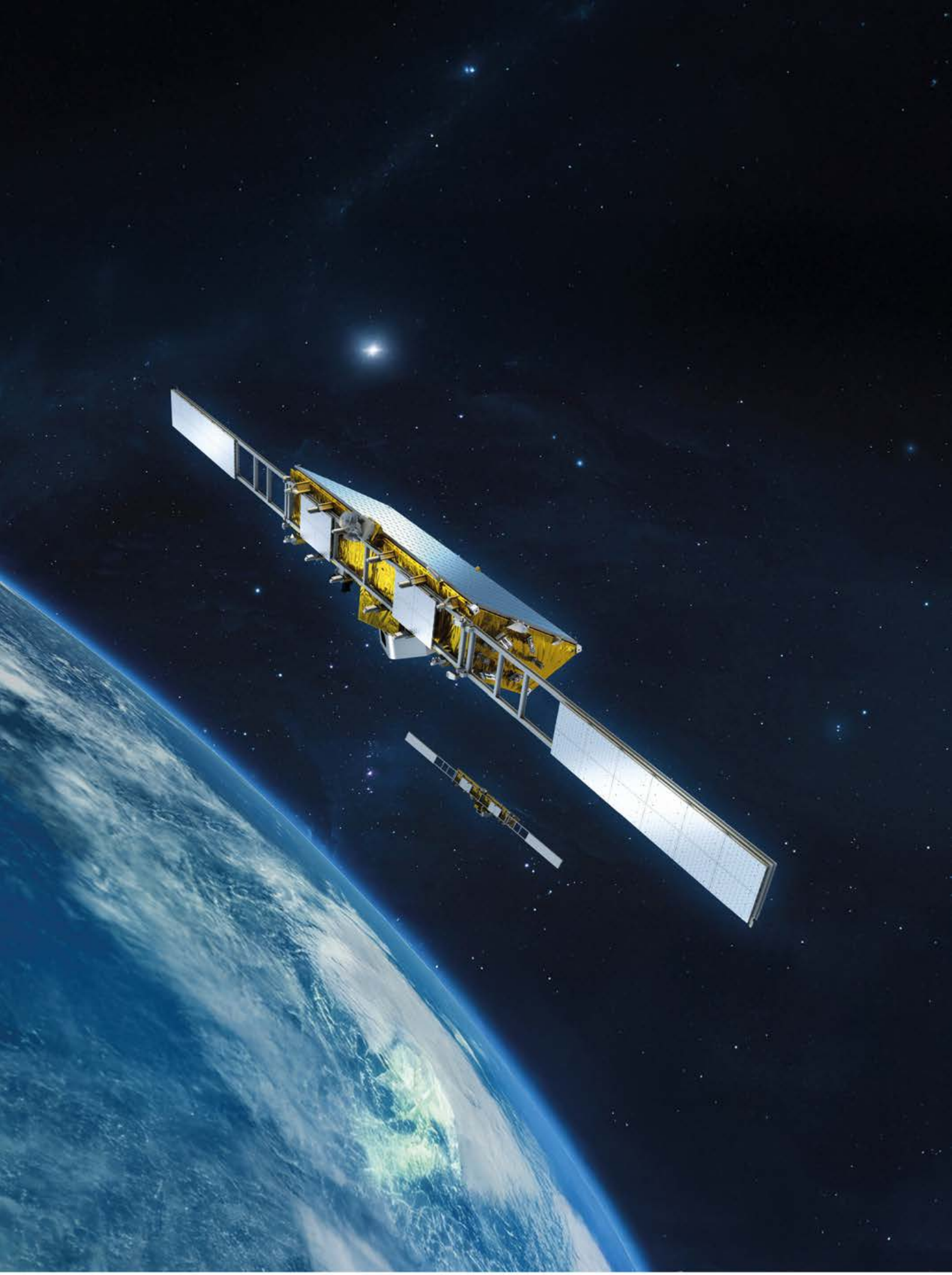
Les comptes consolidés du Groupe Thales et les comptes annuels de Thales SA sont audités de manière indépendante par des commissaires aux comptes selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Les commissaires aux comptes présentent leurs conclusions au comité d'audit et des comptes, notamment :

- leur approche et l'organisation de l'audit ;
- les éléments significatifs identifiés au cours de l'audit, importants pour le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- tout autre élément important pour le comité d'audit dans le cadre de ses fonctions.

À la suite de l'entrée en vigueur en 2024 en France de la directive européenne CSRD, le Rapport de Durabilité du Groupe est soumis à la certification par les auditeurs de durabilité en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Les auditeurs de durabilité présentent au Comité d'audit et des comptes les principaux éléments concourant à la formation de leurs conclusions.



4

Gouvernance et rémunération

4.1 Composition du Conseil d'administration 84

4.1.1 Principes de composition du Conseil d'administration, pacte d'actionnaires et procédure de sélection des administrateurs 84

4.1.2 Composition du Conseil au 31 décembre 2025 85

4.1.3 Diversité et complémentarité des compétences au sein du Conseil d'administration et de ses Comités 88

4.1.4 Biographie des administrateurs (au 31 décembre 2025) 91

4.1.5 Autres participants aux séances du Conseil d'administration (sans voix délibérative) 101

4.2 Gouvernement d'entreprise 102

4.2.1 Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration 103

4.2.2 Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025 105

4.2.3 Travaux préparatoires aux réunions du Conseil d'administration 105

4.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil 108

4.2.5 Plan de succession 108

4.2.6 Autres informations 109

4.3 Direction générale et Comité exécutif 112

4.4 Rémunération des mandataires sociaux 113

4.4.1 Information relative à la rémunération 2025 des mandataires sociaux 113

4.4.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2026 129

4.5 Rémunération des autres dirigeants 139

4.6 État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2025 139

4.1 Composition du Conseil d'administration

4.1.1 Principes de composition du Conseil d'administration, pacte d'actionnaires et procédure de sélection des administrateurs

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration.

Aux termes du pacte d'actionnaires entre le Secteur Public et le Partenaire Industriel (Dassault Aviation), tel que publié sur le site de l'AMF, le Conseil d'administration est composé de 16 administrateurs, dont 14 sont désignés par l'Assemblée générale (ou par arrêté) et 2 désignés par les organisations syndicales et représentant les salariés, conformément à la loi (article L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce) et aux statuts (article 10).

Sur les 14 sièges pourvus par l'Assemblée ou par arrêté :

- 4 sont occupés par des « Personnalités extérieures » choisies en concertation entre le Secteur Public et Dassault Aviation [1] ;
- 1 est occupé par le représentant des salariés actionnaires [2] ;
- 5 sont proposés à l'Assemblée générale par le Secteur Public ou nommé par arrêté [3] ; et
- 4 sont proposés à l'Assemblée générale par Dassault Aviation.

En outre, le pacte d'actionnaires prévoit que le Président-directeur général est choisi sur proposition commune du Secteur Public et de Dassault Aviation (ou le Président du Conseil et le Directeur général en cas de dissociation approuvée par les deux actionnaires de concert), et qu'au moins un administrateur représentant chacune des parties siège au sein de tous les Comités du Conseil.

En pratique, la sélection des candidats aux fonctions d'administrateur s'opère conformément aux obligations de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration, issues de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 (dite « Copé-Zimmerman ») et de la transposition de la Directive (UE) n° 2022/2381 du 23 novembre 2022 (dite « *Women on boards* »), et à la lumière des objectifs de diversité et de la matrice de compétences du Conseil, ainsi que des expertises et expériences des administrateurs (voir section 4.1.3 ci-après) ; l'ensemble étant en tout état de cause considéré dans le respect des règles du pacte d'actionnaires mentionnées ci-dessus.

L'Assemblée générale de 2014 a fixé la durée des mandats d'administrateurs à 4 ans.

[1] *Leur candidature est préalablement examinée par le Comité de la gouvernance et des rémunérations, comme indiqué en section 4.2.3.2 b) ci-après.*
[2] *Sa candidature est soumise à l'Assemblée générale conformément au Code de commerce et aux statuts (article 10).*
[3] *Conformément à l'article 4-I de l'ordonnance n° 2014-948, l'État français nomme son représentant au Conseil directement par arrêté, sans solliciter l'Assemblée générale, et ce depuis la reprise de dotation par l'État des actions de la société TSA auprès de l'EPIC Bpifrance, réalisée le 5 septembre 2023. Par arrêté du 29 janvier 2024, M. Alexis Zajdenweber a succédé à M. Emmanuel Moulin comme représentant de l'État au Conseil d'administration.*

4.1.2 Composition du Conseil au 31 décembre 2025

a) Présentation synthétique (Tableau de synthèse établi conformément à l'Annexe III du Code Afep-Medef)

Administrateurs au 31 décembre 2025	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions Thales	Nombre de mandats exercés dans d'autres sociétés cotées
Nommés par l'Assemblée générale des actionnaires (13) ou par arrêté (1) [a]					
Sur proposition du Secteur Public (5)					
Patrice Caine, Président-directeur général	55	M	Française	25 886 [f]	1
L'État français, représenté par Alexis Zajdenweber [a]	49	M	Française	2 060 [c]	1
Delphine Gény-Stephann [b]	57	F	Française	200	0
Bernard Fontana [b]	64	M	Française	0	2
Anne Rigail [b]	56	F	Française	0	0
Sur proposition du Partenaire Industriel (Dassault Aviation) (4)					
Valérie Guillemet [d]	61	F	Française	500	0
Loïk Segalen	65	M	Française	509	1
Éric Trappier	65	M	Française	500	1
Marie-Françoise Walbaum	75	F	Française	500	0
Représentant les salariés actionnaires (1)					
Philippe Lépinay	72	M	Française	1 584	0
Personnalités extérieures (4)					
Ruby McGregor-Smith Administratrice indépendante [e]	62	F	Britannique	500	2
Marianna Nitsch Administratrice indépendante [e]	57	F	Autrichienne	500	0
Loïc Rocard Administrateur indépendant [e]	53	M	Française	500	0
Anne-Claire Taittinger Administratrice indépendante [e]	76	F	Française	612	0
Désignés par les organisations syndicales (2)					
Anne-Marie Hunot-Schmit	61	F	Française	163	0
Stéphane Jubault	58	M	Française	14	0

(a) Depuis le 5 septembre 2023, l'État français nomme son représentant au Conseil directement par arrêté, sans solliciter l'Assemblée générale des actionnaires (article 4-I alinéa 1 de l'Ordonnance n° 2014-948). Par arrêté du 29 janvier 2024, M. Alexis Zajdenweber a succédé à M. Emmanuel Moulin comme nouveau représentant de l'État au Conseil d'administration.

(b) Administrateur(trice) proposé(e) par l'État (article 6 de l'Ordonnance n° 2014-948).

(c) L'État français détient 2 060 actions Thales directement et, indirectement via sa filiale à 100 % TSA SAS, 54 786 654 actions. Son représentant, Alexis Zajdenweber, n'est pas dans l'obligation d'en détenir (article 5 de l'Ordonnance n° 2014-948), et n'en détient pas.

(d) Par décision du Conseil d'administration du 4 février 2025, Mme Valérie Guillemet a été cooptée comme administratrice pour la durée restant à courir du mandat de M. Charles Edelstenne (démissionnaire au 9 janvier 2025), soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à approuver en 2026 les comptes de l'exercice 2025. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025.

(e) Indépendance au sens du Code Afep-Medef, confirmée par le Conseil d'administration du 2 mars 2026.

(f) Dont 4 700 actions détenues au travers d'une société de portefeuille contrôlée par l'intéressé.

Administrateurs au 31 décembre 2025	1re nomination	Mandat en cours		Comités*			Assiduité exercice 2025	
		Début	Fin	S&R	A&C	G&R	Nombre de séances prises en compte et taux d'assiduité [c]	
							Conseils	Comités
Nommés par l'Assemblée générale des actionnaires (13) ou par arrêté (1) [a]								
Sur proposition du Secteur Public (5)								
Patrice Caine, Président-directeur général	23/12/2014	11/05/2022	AGO 2026	■			9 100 %	3 100 %
L'État français, représenté par Alexis Zajdenweber [a]	[a]	Arrêté du 05/09/2023	04/09/2027	▪		▪	9 100 %	7 100 %
Delphine Gény-Stephann [b]	06/05/2021	16/05/2025	AGO 2029				9 100 %	n.a n.a
Bernard Fontana [b]	30/01/2018	16/05/2025	AGO 2029		▪		7 78 %	2 40 %
Anne Rigail [b] [f]	06/05/2021	16/05/2025	AGO 2029	RSE [f]			9 100 %	4 100 %
Sur proposition du Partenaire Industriel (Dassault Aviation) (4)								
Valérie Guillemet [c] [d]	04/02/2025	04/02/2025	AGO 2026	▪			9 100 %	4 100 %
Loïk Segalen	19/05/2009	11/05/2022	AGO 2026		▪		9 100 %	5 100 %
Éric Trappier	19/05/2009	11/05/2022	AGO 2026			▪	7 78 %	2 100 %
Marie-Françoise Walbaum [f]	17/09/2013	11/05/2022	AGO 2026	RSE [f]			9 100 %	4 100 %
Représentant les salariés actionnaires (1)								
Philippe Lépinay	01/04/2007	16/05/2025	AGO 2029	▪			9 100 %	3 100 %
Personnalités extérieures (4)								
Ruby McGregor-Smith Administratrice indépendante [e]	15/05/2024	15/05/2024	AGO 2028				7 78 %	n.a n.a
Marianna Nitsch Administratrice indépendante [e]	10/05/2023	10/05/2023	AGO 2027				7 78 %	n.a n.a
Loïc Rocard Administrateur indépendant [e]	28/09/2023	15/05/2024	AGO 2028			■	9 100 %	4 100 %
Anne-Claire Taittinger Administratrice indépendante [e]	15/05/2012	11/05/2022	AGO 2026		■		9 100 %	5 100 %
Désignés par les organisations syndicales (2)								
Anne-Marie Hunot-Schmit	09/12/2016	09/12/2024	08/12/2028		▪	▪	8 89 %	8 89 %
Stéphane Jubault	09/12/2024	09/12/2024	08/12/2028	▪			8 89 %	3 100 %

(a) Depuis le 5 septembre 2023, l'État français nomme son représentant au Conseil directement par arrêté, sans solliciter l'Assemblée générale des actionnaires (article 4-I alinéa 1 de l'Ordonnance n° 2014-948). Par arrêté du 29 janvier 2024, M. Alexis Zajdenweber a succédé à M. Emmanuel Moulin comme nouveau représentant de l'État au Conseil d'administration.

(b) Administrateur(trice) proposé(e) par l'État (article 6 de l'Ordonnance n° 2014-948).

(c) Le taux d'assiduité est calculé par rapport au nombre total de séances où l'administrateur était en fonctions, selon le cas, au Conseil ou au Comité concerné. Le seul administrateur ayant quitté ses fonctions au cours de l'année 2025 à savoir M. Charles Edelstenne, l'a fait avant que des instances ne se tiennent.

(d) M. Charles Edelstenne a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 9 janvier 2025. Par décision du Conseil d'administration du 4 février 2025, Mme Valérie Guillemet a été cooptée comme administratrice pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à approuver en 2026 les comptes de l'exercice 2025. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025.

(e) Indépendance au sens du Code Afep-Medef, confirmée par le Conseil d'administration du 2 mars 2026.

(f) Mmes Anne Rigail et Marie-Françoise Walbaum participent aux réunions du Comité stratégique & RSE pour les points de l'ordre de jour relevant de la RSE, ainsi qu'aux réunions des deux autres Comités traitant de sujets RSE.

- ***Comités :*** *Stratégique et RSE (S&R), Audit et comptes (A&C) et Gouvernance & rémunérations (G&R).*
  Statuts : ▪ *Membre,* ■ *Président.*

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration compte un seul membre exécutif, à savoir le Président-directeur général, M. Patrice Caine, et 15 membres non-exécutifs.

L'âge moyen des administrateurs est de 62,2 ans au 31 décembre 2025. À cette date, en l'absence de disposition statutaire particulière, le droit commun était applicable concernant l'âge des administrateurs :

- le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs conformément au Code de commerce (article L. 225-19 alinéa 2) ;
- la limite d'âge pour le Président est fixée à 65 ans en application du Code de commerce (article L. 225-48).

b) Administrateurs indépendants

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de la gouvernance et des rémunérations, a examiné, comme chaque année, la situation de ses membres par référence à la définition et aux critères de l'administrateur indépendant, tels que précisés par le Code Afep-Medef.

Le Conseil a décidé de conserver l'approche stricte retenue les années précédentes : les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition d'un actionnaire (« Secteur Public » ou « Partenaire Industriel ») ou d'une catégorie d'actionnaires (salariés), ou encore désignés par les organisations syndicales ne peuvent être considérés comme indépendants au sens du Code Afep-Medef. Dans ces conditions, seuls les 4 administrateurs « Personnalités Extérieures » aux termes du pacte d'actionnaires (sur 16 administrateurs au total) peuvent être déclarés indépendants.

Lors de sa réunion du 20 février 2026, le Comité de la gouvernance et des rémunérations a ainsi étudié attentivement les réponses au questionnaire détaillé transmis en janvier 2026 à chacune de ces « Personnalités Extérieures ».

Parmi celles-ci, Mme Marianna Nitsch, a indiqué n'entretenir aucune relation d'affaires avec la Société ou le Groupe.

M. Loïc Rocard a indiqué avoir exercé, au cours de l'ensemble de l'année 2025, une activité professionnelle ou un mandat dans un groupe ayant des relations d'affaires avec Thales, à savoir la société TechnicAtome SA dont M. Loïc Rocard est Président-directeur général (cf. biographie en page 96).

Le Comité a constaté que le montant total du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec TechnicAtome SA était inférieur au seuil de 1 % du chiffre d'affaires de Thales, d'une part, et du chiffre d'affaires de TechnicAtome SA, d'autre part, ce seuil de 1 % ayant été fixé par le Conseil comme seuil de matérialité dans l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation d'affaires.

Comme en 2025, le Comité, après avoir constaté que TechnicAtome SA est détenue à 20,3 % par la société Naval Group SA, elle-même détenue à 35 % par Thales, a conclu que cette circonstance n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance de M. Loïc Rocard, dans la mesure où Thales ne détient pas de mandat croisé indirect dans TechnicAtome SA. En effet, Thales détient seulement une participation minoritaire dans Naval Group qui détient à son tour une participation minoritaire dans TechnicAtome SA, alors que le Code Afep-Medef pose comme critère du mandat croisé la détention via une filiale. Le Comité a également considéré que l'exercice en parallèle par M. Loïc Rocard d'un mandat social exécutif au sein d'une entreprise publique n'est pas susceptible de remettre en cause son indépendance ; une déclaration en Conseil ayant été effectuée en ce sens par le représentant de l'État.

Le Comité a estimé que, sur cette base, aucun élément n'est de nature à compromettre la liberté de jugement de M. Loïc Rocard dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur de Thales et que rien ne s'oppose donc à ce qu'il puisse être déclaré administrateur indépendant par le Conseil.

S'agissant de Mme Ruby McGregor-Smith, le Comité a constaté que le chiffre d'affaires réalisé avec Thales par le groupe Atkins Realis, dont celle-ci est administratrice de la maison mère canadienne, représente moins d'1 % du chiffre d'affaires des deux groupes.

Enfin, s'agissant de Mme Anne-Claire Taittinger, quatrième administratrice « Personnalités Extérieures », le Comité a examiné sa situation au regard du fait qu'elle est administratrice de la Société depuis plus de douze ans, et ce depuis l'Assemblée générale du 15 mai 2024. Il a recommandé au Conseil de maintenir cette qualité, s'appuyant notamment sur les motifs suivants déjà relevés lors de ses réunions du 4 mars 2024 et du 2 avril 2025, relatifs à la situation particulière de la Société et de l'administratrice concernée :

- l'expérience de dirigeante d'entreprise de Mme Anne-Claire Taittinger et son ample connaissance de l'environnement global de Thales, lui permettant de questionner et « challenger » la Direction générale ;
- la personnalité, la capacité de jugement autonome et le sens critique de Mme Anne-Claire Taittinger, la mettant en position d'exprimer des positions parfois divergentes avec la Direction générale ou d'autres administrateurs ;
- la richesse des contributions de Mme Anne-Claire Taittinger aux travaux du Conseil, à la fois comme administratrice et comme Présidente du Comité d'audit et des comptes.

À la lumière de ces éléments, le Conseil a décidé de confirmer la qualité d'administratrice indépendante de Mme Anne-Claire Taittinger.

Le Conseil d'administration a été informé par Mme Anne-Claire Taittinger, dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 pour la durée statutaire de 4 ans, de son intention de limiter volontairement ce mandat à deux ans maximum. Ce temps sera mis à profit pour la sélection et la cooptation par le Conseil d'un nouvel administrateur ou d'une nouvelle administratrice indépendant(e) qui serait appelé(e) à lui succéder à la présidence du Comité d'audit et des comptes.

Le tableau ci-dessous rappelle, conformément au Code Afep-Medef, les critères d'indépendance ainsi satisfaits pour les administrateurs concernés.

		Marianna Nitsch	Loïc Rocard	Anne-Claire Taittinger	Ruby McGregor-Smith
Critère 1	Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓
Critère 2	Mandats croisés	✓	✓	✓	✓
Critère 3	Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓
Critère 4	Lien familial	✓	✓	✓	✓
Critère 5	Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓
Critère 6	Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✓	✗	✓
Critère 7	Statut du Dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓
Critère 8	Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓

Dans le tableau ci-dessus, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✖ représente un critère d'indépendance non satisfait mais ne remettant pas en cause, de l'avis du Conseil d'administration, la qualification d'administratrice indépendante.

En conclusion, le Conseil a décidé, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, de déclarer administrateurs indépendants Mmes Ruby McGregor-Smith, Marianna Nitsch, Anne-Claire Taittinger et M. Loïc Rocard.

Au 2 mars 2026, date d'arrêté des rapports de gestion sur les comptes 2025, le Conseil d'administration compte donc, en son sein, quatre administrateurs indépendants, soit 31 % de ses membres (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires – comme précisé par le Code Afep-Medef), proportion légèrement inférieure au tiers recommandé par le Code dans les sociétés contrôlées. Pour les besoins du Rapport de Durabilité, il est précisé que ces administrateurs indépendants représentent 27 % du nombre total d'administrateurs non-exécutifs (quatre sur quinze).

c) Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2025 (établi conformément à l'annexe III du Code Afep-Medef)

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Charles Edelstenne	Valérie Guillemet	Bernard Fontana Delphine Gény-Stephann Philippe Lépinay Anne Rigail
Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale	Charles Edelstenne	Éric Trappier	Philippe Lépinay
Comité d'audit et des comptes			Bernard Fontana
Comité de la gouvernance et des rémunérations	Éric Trappier	Valérie Guillemet	

4.1.3 Diversité et complémentarité des compétences au sein du Conseil d'administration et de ses Comités

a) Politique de diversité

Les administrateurs ont procédé à une évaluation de l'atteinte des objectifs de diversité du Conseil initialement arrêtés lors de sa séance du 5 mars 2018 et confirmés depuis lors, ainsi que leur évolution potentielle pour 2026.

Libellé de l'objectif de diversité	Constats effectués sur 2025	Réévaluation éventuelle de l'objectif pour 2026
Des expertises et expériences variées et complémentaires au sein du Conseil	En raison de leur expérience, les administrateurs disposent de compétences couvrant l'ensemble des secteurs d'activités dans lesquels le Groupe est présent (aéronautique, spatial, défense, cybersécurité, digital et identité numérique) ainsi que les principaux domaines transverses tels que la finance, l'industrie ou les ressources humaines. Voir matrice de compétences des administrateurs et recensement de leurs expériences RSE en sections 4.1.3 b et c ci-dessous.	Objectif inchangé. Le Conseil a pris note lors de son évaluation 2025 de certaines compétences souhaitées.
Une composition équilibrée hommes/femmes au sein du Conseil et des Comités	Cet objectif est jugé atteint. Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration est à parité parfaite à la fois en tenant compte de l'ensemble des administrateurs (8 hommes et 8 femmes sur 16 administrateurs) et hors représentants des salariés (7 hommes et 7 femmes sur 14 administrateurs) [a]. Il est précisé que, pour les besoins du Rapport de Durabilité, la proportion de femmes est également de 50 % en moyenne sur l'année 2025.	Objectif inchangé
Un équilibre en termes d'ancienneté des administrateurs	Cet objectif est jugé atteint. Le Conseil a noté qu'au 31 décembre 2025, les administrateurs ayant plus de 8 ans d'ancienneté représentent 44 % du Conseil et que les administrateurs de moins de 4 ans d'ancienneté en représentent 37 %.	Objectif inchangé

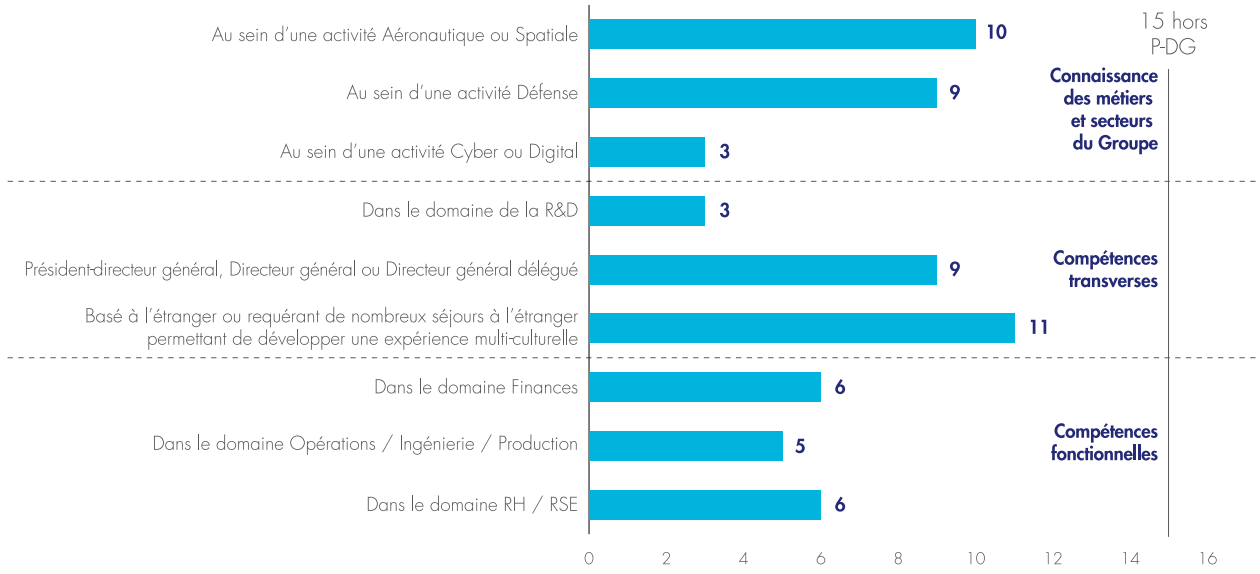
(a) Les objectifs fixés par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle modifiée (minimum de 40 % de femmes et d'hommes parmi les administrateurs, hors administrateurs représentants les salariés), sont atteints depuis le 29 novembre 2016.

Comme c'est le cas depuis 2020, le Conseil a en outre rappelé que ces objectifs de diversité sont à considérer dans le respect des règles du pacte d'actionnaires concernant la composition du Conseil et de ses Comités.

b) Matrice de compétences

L'auto-évaluation des compétences du Conseil au 2 mars 2026, réalisée par les administrateurs à partir des postes personnellement occupés au cours de leur carrière, est présentée ci-dessous sous forme agrégée et non nominative, en excluant les compétences du Président-directeur général. Elle témoigne d'une diversité et d'une complémentarité des expertises et expériences au sein du Conseil.

Compétences évaluées par les administrateurs au travers des postes personnellement occupés*



* *Ce recensement exclut les compétences du Président-directeur général.*

c) Expertise, compétences et formation en matière de durabilité

La compétence collective du Conseil en matière de durabilité résulte des expériences des administrateurs, en majorité retracées dans leurs biographies figurant en section 4.1.4.

Pour les besoins du Rapport de Durabilité, le tableau ci-dessous, à jour au 2 mars 2026, présente, pour chacun des domaines « Environnement », « Social et sociétal » et « Gouvernance », regroupant les impacts, risques et opportunités matériels pour le Groupe présentés en section 5.1.1.4, le lien entre ces derniers et les expériences et expertises des administrateurs, lesquelles ont été recensées auprès des intéressés en février 2026 :

Domaine	**Expériences et expertises des administrateurs en matière de durabilité** *(recensées hors Président-directeur général et hors participation des administrateurs au Conseil d'administration de Thales ou à ses Comités spécialisés)*
Environnement	• Présidence ou Direction générale de groupes ayant de forts enjeux de décarbonation ou d'impact environnemental ou contribuant à la décarbonation de leurs clients ou création en leur sein d'une direction RSE ou déploiement de projets RSE dans ce domaine, ou administrateur et, le cas échéant, membre de Comité RSE de Conseil d'administration au sein de ces groupes. • Établissement et mise en œuvre, au sein de la Direction de la Stratégie d'un groupe international, de sa stratégie climatique. • Mandat de secrétaire d'État ayant accompagné au sein du gouvernement français la montée en puissance des problématiques RSE (loi Pacte) et mandat de représentation de la France au sein de la CoP. • Participation active à des activités associatives et d'enseignement en lien avec la transition environnementale.
Social et sociétal	• Présidence ou Direction générale de groupes : – ayant déployé des politiques sociales et sociétales (diversité, développement des compétences et initiatives visant à développer l'apprentissage et l'accès à l'emploi) ; ou – ayant mis en place des dispositifs de traitement des risques liés au respect des droits humains des populations locales (liés à l'exploitation de ressources naturelles) et au sein de la chaîne de valeur, ou encore favorisant l'accès des populations à des ressources essentielles ; ou – ayant de forts enjeux dans les domaines de la R&D et de l'innovation, ou y ayant déployé des projets innovants et/ou ayant des enjeux liés à la lutte contre les éventuels détournements d'usage des produits. • Administrateur et membre de Comités RSE, diversité et inclusion, rémunérations, gouvernance ou d'audit de Conseil d'administration de groupe, ayant eu, le cas échéant, pour mission de suivre la mise en œuvre en interne de politiques de non-discrimination, de diversité et d'égalité. • Direction des Ressources Humaines et des affaires économiques et sociales, ou des risques HSE au sein de groupes internationaux. • Présidence et Secrétariat d'instances représentatives du personnel. • Participation active à des activités associatives, à un institut public en faveur de l'apprentissage ou à des projets urbains à impact sociétal ou Présidence de fondation internationale, favorisant notamment l'accès à des ressources essentielles (éducation, emploi). • Titre honorifique décerné pour les services rendus à la diversité au sein des entreprises d'un pays.
Gouvernance	• Présidence ou Direction générale de groupes ayant des activités dans les secteurs de l'aviation, du nucléaire, de la défense et dans des secteurs d'activités sensibles ayant de forts enjeux en matière de protection des données et de cybersécurité et/ou ayant mis en place une direction éthique et conformité en charge de mettre en œuvre notamment des mesures de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. • Direction des opérations techniques ou d'exploitation, ou mandat de membre de Comité exécutif de groupe ou encore d'un Comité de sécurité et de supervision des projets au sein d'un Conseil d'administration. • Direction des affaires juridiques, de la conformité et des affaires publiques, de la gouvernance ou des exportations militaires. • Mandat de membre de Comités RSE ou d'audit, en charge, le cas échéant, de l'examen du *reporting* annuel en matière d'éthique et de conformité et/ou du suivi des pratiques internes en matière de sécurité des informations confidentielles. • Inspection générale de banque. • Fonctions exercées dans la haute administration française pour la supervision de la réglementation en matière de conformité et de gouvernance des entreprises. • Participation à des activités d'enseignement dans la défense, la sécurité et les relations internationales.

La variété et la richesse de ces expériences permettent au Conseil d'adresser collectivement les enjeux de durabilité et impacts, risques et opportunités matériels, avec hauteur de vue, et de les analyser en profondeur en s'appuyant sur les experts internes et externes.

4.1.4 Biographie des administrateurs (au 31 décembre 2025)

En conformité avec le Code Afep-Medef révisé et la recommandation de l'AMF ainsi que pour les besoins du Rapport de Durabilité, les notices biographiques ci-après détaillent la liste des mandats exercés par les membres du Conseil d'administration dans des sociétés du Groupe et/ou dans des sociétés cotées, en France ou à l'étranger, et comportent des informations relatives à leurs autres activités, domaines d'expertise ou d'expérience.

4.1.4.1 Administrateurs nommés en Assemblée générale

PATRICE CAINE

(55 ans)

Président-directeur général

Président du Comité stratégique & RSE

Date de première nomination
23 décembre 2014

Ancienneté au Conseil
11 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2026

Nombre d'actions détenues
- 25 773 actions Thales (dont 21 073 actions détenues personnellement au nominatif et 4 700 *via* une société de portefeuille) ; et
- 113 par le Plan d'Épargne Groupe.

Né le 7 janvier 1970, de nationalité française. Diplômé de l'École polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrice Caine est ingénieur en chef du Corps des Mines. Il a débuté sa carrière en 1992 dans le groupe pharmaceutique Fournier avant de devenir conseiller en fusions et acquisitions et stratégie d'entreprise à Chaterhouse Bank Limited à Londres.

De 1995 à 1998, il est Chargé de mission auprès du Préfet de Région Franche-Comté et parallèlement chef de la Division Développement Industriel et Énergie à la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE).

De 1998 à 2000, il rejoint le Conseil Général des Mines, en charge des ressources humaines du Corps des Mines. Parallèlement, il est responsable de la formation des ingénieurs-élèves des corps techniques de l'État à l'École des Mines de Paris. De 2000 à 2002, il est Conseiller technique chargé de l'énergie au cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

En 2002, Patrice Caine rejoint la Direction de la Stratégie du groupe Thales avant d'occuper des postes de direction dans différentes unités – Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Systèmes Aériens, Produits de radiocommunications, Réseaux et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection.

En février 2013, Patrice Caine rejoint le Comité exécutif de Thales en qualité de Directeur général, Opérations et Performance.

Le 23 décembre 2014, il est nommé Président-directeur général de Thales par le Conseil d'administration.

Il a reçu la médaille de la Défense nationale, échelon bronze. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : administrateur de Naval Group et de L'Oréal [1], Premier Vice-président du GIFAS, Vice-président de France Industrie (le Cercle de l'Industrie et le Groupe des Fédérations Industrielles), Président de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), membre du Conseil national de l'industrie et de son Comité exécutif.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. Caine au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : néant.

[1] *Société cotée.*

BERNARD FONTANA

(64 ans)

Administrateur proposé par le Secteur Public
(article 6 de l'Ordonnance nº 2014-948)

Membre du Comité d'audit et des comptes

Date de première nomination
30 janvier 2018

Ancienneté au Conseil
7,9 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2029

Nombre d'actions détenues
N'est pas dans l'obligation de détenir le nombre minimal d'actions Thales prévu par les statuts (art. 6-VI de l'Ordonnance nº 2014-948).

Né le 11 mars 1961, de nationalité française, Bernard Fontana est diplômé de l'École polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des Techniques Avancées de Paris.

Bernard Fontana a débuté sa carrière en 1987 comme ingénieur de l'armement au groupe SNPE (ex-Société Nationale des Poudres et Explosifs), où il a occupé différents postes, notamment ceux de directeur de l'activité chimie fine, de la stratégie pour l'activité chimie puis de la zone Amérique du Nord. En 2001, il devient membre du Comité exécutif du groupe SNPE, en charge des activités chimie et explosifs industriels.

En 2004, il rejoint le groupe sidérurgique ArcelorMittal en tant que Vice-président en charge des ressources humaines du secteur Flat Products Europe. Il devient à compter de 2006 Vice-président exécutif d'ArcelorMittal, en charge successivement du secteur automobile puis des ressources humaines. En 2010, il prend la tête de la division acier inoxydable, introduite en bourse sous le nom d'Aperam, et dont il devient alors le Directeur général.

Il prend en 2012 la Direction générale d'Holcim, leader mondial du ciment où il pilote la fusion avec Lafarge. En septembre 2015, Bernard Fontana est nommé Directeur général d'Areva NP, puis devient en juillet 2016 Président du Directoire de ce groupe renommé Framatome en 2018. Il devient Président-directeur général d'EDF le 5 mai 2025.

Bernard Fontana est également administrateur et Président du Conseil d'administration d'Arabelle Solutions depuis le 31 mai 2024, et Président du Conseil de Surveillance de Framatome depuis le 5 mai 2024.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Président-directeur général d'EDF SA, Président du Conseil d'administration d'Arabelle Solutions, Président du Conseil de Surveillance de Framatome.

À l'étranger : Administrateur de SSAB (Suède) [1] et membre de son *Remuneration Committee*. Administrateur d'Edison spa [1] (Italie), et administrateur d'EDF Energy (UK).

Autres fonctions exercées par M. Fontana au cours des cinq dernières années

En France : Directeur général délégué d'Areva NP. Président-directeur général d'Arabelle Solutions.

À l'étranger : néant.

[1] *Société cotée.*

DELPHINE GÉNY-STEPHANN

(57 ans)

Administratrice proposée par le Secteur Public
(article 6 de l'Ordonnance nº 2014-948)

Date de première nomination
6 mai 2021

Ancienneté au Conseil
4,7 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2029

Nombre d'actions détenues
200 actions Thales

N'est pas dans l'obligation de détenir le nombre minimal d'actions Thales prévu par les statuts (art. 6-VI de l'Ordonnance nº 2014-948).

Née le 19 novembre 1968, de nationalité française. Diplômée de l'École polytechnique, de l'École des ponts ParisTech et du Collège des ingénieurs, Delphine Gény-Stephann est ancien ingénieur en chef du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts.

Elle a débuté sa carrière en 1994 à la Direction du trésor du ministère de l'Économie et des Finances. De 1999 à 2005, elle est Chef de bureau à l'Agence des participations de l'État. En 2005, Delphine Gény-Stephann rejoint le pôle des Matériaux haute performance du groupe Saint-Gobain comme Directrice du développement, puis Directrice financière de l'activité Matériaux céramiques. En 2013, elle est nommée Directrice *external venturing* du groupe et chargée des fusions-acquisitions du Pôle des Matériaux Innovants. En 2014, elle est Directrice du plan et de la stratégie de la Compagnie de Saint-Gobain, membre du Comité de direction générale du groupe, avant d'être nommée Directrice générale de l'activité Carbure de Silicium et Quartz en 2017. Elle est par ailleurs administratrice de Thales et membre de son Comité d'audit et des comptes de novembre 2016 à novembre 2017.

À cette date, elle est nommée secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, fonctions qu'elle exerce jusqu'en octobre 2018. Elle est consultante depuis 2019.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : membre du Comité d'orientation de GENEO capital, membre du Comité de surveillance de Holding d'infrastructures des métiers de l'environnement (contrôlant le groupe Saur), membre du Conseil d'administration d'EDF.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme Gény-Stephann au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : Non-executive Director d'Eagle Genomics Ltd (Royaume-Uni).

VALÉRIE GUILLEMET

(61 ans)

Administratrice proposée par le Partenaire Industriel

Membre du Comité de la gouvernance et des rémunérations

Date de première nomination
4 février 2025

Ancienneté au Conseil
0,9 an

Échéance du mandat en cours
AG 2026

Nombre d'actions détenues
500 actions Thales

Diplômée de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace (Sup'Aero), Valérie Guillemet débute sa carrière chez Dassault Aviation en 1988 en tant qu'ingénieur aérodynamicien puis ingénieur de synthèse aérodynamique au Bureau d'études.

En 1995, Valérie Guillemet devient Responsable des Systèmes Mirage 2000, avant de prendre la tête, en 1999, du service Systèmes Série. En 2008, elle est nommée Chef de l'Unité de Production Rafale, puis Chef de l'Unité de Production Falcon 7X/8X en 2011.

En 2014, Valérie Guillemet prend le poste de Directrice adjointe de l'établissement de Mérignac en charge de la Production. L'année suivante, elle devient Directrice de l'établissement de Mérignac.

Depuis juillet 2019, Valérie Guillemet est Directrice des Ressources Humaines et membre du Comité de direction de Dassault Aviation.

Valérie Guillemet est Présidente de la Commission des Relations de Travail du GIFAS et membre du Conseil d'administration de l'ISAE-Supaero. Elle est également Chevalier de la Légion d'Honneur et médaillée de l'Aéronautique.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : néant.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme Guillemet au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : néant.

PHILIPPE LÉPINAY

(72 ans)

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Membre du Comité stratégique & RSE

Date de première nomination
8 mars 2007, avec effet au 1er avril 2007

Ancienneté au Conseil
18,8 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2029

Nombre d'actions détenues

- 832 actions Thales
- 752 actions Thales dans le Plan d'Épargne Groupe

N'est pas dans l'obligation de détenir le nombre minimal d'actions Thales prévu par les statuts (article L. 225-25 alinéa 3 du Code de commerce).

Né le 3 décembre 1953, de nationalité française, Philippe Lépinay est ingénieur diplômé d'État de l'institut de marketing international, Université Paris VII.

Entre 1977 et 1986, il a occupé diverses fonctions commerciales et marketing pour les groupes Appalette & Tourtellier Systèmes, Radiall et la SOPEMEA.

En 1986, il rejoint Thales Electron Devices en tant qu'ingénieur commercial export, puis en 2000, il devient Directeur du Développement chez Thales Engineering & Consulting.

Il rejoint Thales International en 2003. Depuis 2013, il est VP, Directeur des Relations Internationales au sein de Thales.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Délégué aux relations institutionnelles de la FAS (Fédération française des associations d'actionnaires Salariés et anciens Salariés), Vice-président de la Fédération des Associations d'actionnaires Salariés de Thales (FAST), membre du Comité de surveillance du FCPE « Actionnariat Salarié Thales », membre du Conseil de perfectionnement de l'ENSOA (École Nationale des Sous-Officiers d'Active) et membre du Conseil d'administration de la Chambre de Commerce franco-libanaise.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. Lépinay au cours des cinq dernières années

En France : Président de la FAS, membre du Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS).

À l'étranger : néant.

RUBY McGREGOR-SMITH

(62 ans)

Administratrice indépendante

Date de première nomination
15 mai 2024

Ancienneté au Conseil
1,6 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2028

Nombre d'actions détenues
500 actions Thales

Née le 22 février 1963, Ruby McGregor-Smith, de nationalité britannique, est titulaire d'une licence en économie de l'Université de Kingston et d'un diplôme de troisième cycle en commerce mondial de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford.

Après ses études universitaires, elle a obtenu le titre d'expert-comptable, puis a rejoint Serco Group PLC en 1991, l'un des principaux fournisseurs britanniques de services publics, où elle a exercé pendant neuf ans diverses fonctions opérationnelles et financières.

En 2002, après un bref passage dans l'entreprise de gestion d'installations Service Group International (rachetée par Babcock International), Ruby McGregor-Smith a rejoint Mitie Group PLC, groupe britannique d'externalisation et de services énergétiques, en tant que Directrice Financière.

En 2005, elle y a été promue au poste de Directrice des Opérations Groupe, avant de devenir, en 2007, Directrice générale, et ce jusqu'en décembre 2016.

En 2012, Mme McGregor-Smith a été nommée Commandeur de l'Ordre de l'Empire britannique (CBE) pour les services rendus aux entreprises et à la diversité dans les entreprises. Elle a été nommée pair à vie en août 2015 (aujourd'hui non-affiliée) et a pris place à la Chambre des Lords le 16 octobre 2015, où elle a notamment participé à la sous-commission pour le marché de l'UE de juillet 2017 à juillet 2019.

Elle a également été membre non-exécutif du Conseil d'administration du ministère britannique de l'Éducation de 2016 à janvier 2022, et Présidente des Chambres de Commerce Britanniques de 2020 à septembre 2022.

Mme McGregor-Smith est membre de l'Institut des comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles. Elle est actuellement administratrice non-exécutive d'Atkins-Realis Inc. et administratrice non-exécutive d'Everyman Media Group plc. Elle est également Présidente de l'*Institute of Apprenticeships and Technical Education* et d'Airports UK, et Vice-présidente non exécutive et Présidente du comité d'audit et des risques du Tideway Tunnel.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : néant.

À l'étranger : administratrice non-exécutive d'Atkins-Realis Inc. (et membre de son Comité d'audit et des risques et de son Comité Sécurité, Supervision des projets et Technologie) [1], administratrice non-exécutive d'Everyman Media Group plc [1] et Vice-présidente non-exécutive du Conseil d'administration de Bazalgette Tunnel ltd (et référente pour les questions sociales et Présidente de son comité d'audit et des risques), Présidente non-exécutive d'Airports UK, membre de l'*Institute of Chartered Accountants*. Participe à l'*Advisory board* du Conseil d'administration de Thales Holdings UK Plc [2].

Autres fonctions exercées par Mme McGregor-Smith au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : Présidente du Conseil d'administration de Mind Gym plc [1], Directrice générale d'Investcorp Europe Acquisition Corp I [1], Présidente de l'*Institute of Apprenticeships and Technical Education*, Présidente du *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), Présidente des Chambres de Commerce Britanniques, membre non-exécutif du Conseil d'administration du ministère britannique de l'Éducation, Pro-Chancellor de l'Université de Surrey.

(1) *Société cotée.*
(2) *Société du groupe Thales.*

MARIANNA NITSCH

(57 ans)

Administratrice indépendante

Date de première nomination
10 mai 2023

Ancienneté au Conseil
2,6 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2027

Nombre d'actions détenues
500 actions Thales

Née le 27 avril 1968, de nationalité autrichienne, Marianna Nitsch est diplômée en droit et sciences sociales à l'Université de Vienne, et titulaire d'un DEA de droit économique international à l'Université Paris I. Mme Marianna Nitsch débute sa carrière comme avocate d'affaires en fusions-acquisitions à Paris, de 1991 à 2001.

Elle exerce ensuite des fonctions de Direction Juridique internationale puis Conformité au sein du groupe pharmaceutique Biogen Idec à Paris.

En 2007, elle rejoint le groupe General Electric en qualité de Directrice Juridique pour les activités immobilières en France puis Europe, et en devient ensuite Directrice Juridique et Conformité pour l'ensemble des activités de la zone Europe.

En 2013, elle rejoint en qualité de Secrétaire générale le groupe Chanel pour la zone EMEA et devient, en 2019, Directrice des Affaires Juridiques, de la Conformité et des Affaires Publiques pour l'ensemble du groupe Chanel, membre du Comité exécutif et Secrétaire du Conseil d'administration. De 2018 à 2024, elle a présidé la Fondation Chanel France et était membre du Conseil d'administration de la Fondation Chanel UK de 2019 à 2024.

Marianna Nitsch participe en outre a plusieurs associations en France et Royaume-Uni dans l'industrie de luxe et pour la protection et promotion internationale de la propriété intellectuelle (membre du Conseil d'administration de l'Unifab, de Walpole et membre de la commission influences et politiques publiques du Comité Colbert).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Vice-présidente du conseil de Surveillance de Chanel SAS et Présidente des conseils de surveillance de Chanel Coordination, Chanel PB et LAVH ; Administratrice de l'Union des fabricants pour la protection internationale de la propriété intellectuelle (Unifab).

À l'étranger : membre du Conseil d'administration de Walpole (équivalent du Comité Colbert au Royaume-Uni).

Autres fonctions exercées par Mme Nitsch au cours des cinq dernières années

En France : Présidente de la Fondation Chanel en France.

À l'étranger : membre du Conseil d'administration de la Fondation Chanel au Royaume-Uni.

ANNE RIGAIL

(56 ans)

Administratrice proposée par le Secteur Public
(article 6 de l'Ordonnance n° 2014-948)

Date de première nomination
6 mai 2021

Ancienneté au Conseil
4,7 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2029

Nombre d'actions détenues
N'est pas dans l'obligation de détenir le nombre minimal d'actions Thales prévu par les statuts (art. 6-VI de l'Ordonnance n° 2014-948).

Née le 8 mars 1969, de nationalité française et diplômée de l'École des Mines de Paris, Anne Rigail intègre Air Inter en 1991. En 1996, elle est nommée Responsable du service client Air France de l'escale de Paris-Orly.

En 1999, elle devient Responsable de la correspondance passagers et bagages du hub Air France de Paris-Charles de Gaulle, puis responsable du produit client et bagage pour l'Exploitation Sol.

En 2005, elle est nommée Directrice des Opérations du hub de Paris-Charles de Gaulle puis Directrice du Hub de Paris-CDG en 2009.

Elle entre au Comité exécutif en 2013 en tant que Directrice générale adjointe en charge du Service en vol, responsable du Personnel Navigant Commercial.

Elle est nommée en 2017 Directrice générale adjointe Client. À ce titre, elle supervise les produits et services au sol et en vol, y compris le design des salons Air France dans les aéroports, la configuration et la modernisation des cabines, ou encore le déploiement de la connectivité dans les avions.

Le 12 décembre 2018, Anne Rigail est nommée Directrice générale d'Air France.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Directrice générale d'Air France SA.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme Rigail au cours des cinq dernières années

En France : Présidente de la Fondation Air France depuis juillet 2019. Membre du Conseil d'administration d'Atout France, Membre du Conseil d'administration d'Aviation Sans Frontières.

À l'étranger : néant.

LOÏC ROCARD

(53 ans)

Administrateur indépendant

Président du Comité de la gouvernance et des rémunérations

Date de première nomination
28 septembre 2023

Ancienneté au Conseil
2,3 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2028

Nombre d'actions détenues
500 actions Thales

Né le 3 juin 1972, de nationalité française, Loïc Rocard est un ancien élève de l'École polytechnique. Il est également diplômé de l'ENAC, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts, titulaire d'une licence d'Histoire à Paris IV Sorbonne et d'un Master of Science de l'université de Californie à Berkeley.

Il a commencé sa carrière en 1997 au sein de la société Aéroports de Paris, pour laquelle il a travaillé dix ans. Il a d'abord été Conseiller du Directeur des opérations aériennes, puis Directeur d'exploitation des terminaux de Roissy Charles de Gaulle 2, avant de diriger les deux projets de métro automatique de l'aéroport.

Loïc Rocard a ensuite rejoint le groupe Vinci pour conduire des projets de concessions ferroviaires, en particulier l'offre pour Sud Europe Atlantique (la LGV Tours-Bordeaux). En 2010, il a occupé le poste de Directeur de l'exploitation de la société Cofiroute avant d'en être nommé Directeur général en 2012.

De mai 2014 à mai 2017, Loïc Rocard a été Conseiller, Chef du pôle Transports, Environnement, Énergie, Logement et Urbanisme au cabinet du Premier ministre.

Depuis mai 2017, Loïc Rocard est Président-directeur général de TechnicAtome SA.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Président-directeur général de TechnicAtome SA, Administrateur de LFB SA.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. Rocard au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : néant.

LOÏK SEGALEN

(65 ans)

Administrateur proposé par le Partenaire Industriel

Membre du Comité d'audit et des comptes

Date de première nomination
19 mai 2009

Ancienneté au Conseil
16,6 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2026

Nombre d'actions détenues
509 actions Thales

Né le 27 mars 1960, de nationalité française, Loïk Segalen est diplômé de l'École Centrale de Lyon et de l'ESSEC.

Il débute sa carrière en 1986 à la Direction financière de Dassault International.

Conseiller financier auprès du Vice-président chargé des affaires économiques et financières de Dassault Aviation en 1990, il en devient Directeur Adjoint (1998-1999) puis Directeur.

En janvier 2009, Loïk Segalen est nommé Directeur général des Affaires économiques et Financières de Dassault Aviation.

En septembre 2011, Loïk Segalen est Directeur général des Affaires économiques et Sociales de Dassault Aviation.

En janvier 2013, il devient Directeur général délégué de Dassault Aviation.

Il est membre du Comité de direction de Dassault Aviation.

Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Directeur général délégué de Dassault Aviation [1], Vice-président du GIFAS, membre du Comité Consultatif de Daher Industrial Services SAS.

À l'étranger : administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (USA) et de SITAM Belgique SA.

Autres fonctions exercées par M. Segalen au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : administrateur et membre du Comité d'audit de Sabca [1].

[1] *Société cotée.*

ANNE-CLAIRE TAITTINGER

(76 ans)

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'audit et des comptes

Date de première nomination
15 mai 2012

Ancienneté au Conseil
13,6 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2026

Nombre d'actions détenues
612 actions Thales

Née le 3 novembre 1949, de nationalité française, Anne-Claire Taittinger est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en sociologie urbaine, diplômée d'études supérieures spécialisées d'urbanisme et titulaire d'un MBA HEC (CPA). Elle démarre sa carrière en 1976 dans le groupe Caisse des Dépôts et Consignations comme responsable d'opérations d'urbanisme à la Société centrale d'équipement du territoire.

Elle a intégré le groupe du Louvre en 1979 au poste de Secrétaire général puis est devenue Président-directeur général de la Compagnie Financière Deville. Elle a été successivement Président-directeur général de la Compagnie Financière Leblanc, d'Elm-Leblanc, Vice-président-directeur général du pôle industriel Deville, Président-directeur général des Parfums Annick Goutal France USA, puis de Baccarat.

Elle est devenue Directeur général puis Président du Directoire de la Société du Louvre en 1997, puis en 2002, Président du Directoire de groupe Taittinger ainsi que Directeur général de sa filiale groupe du Louvre dans le cadre d'une dissociation des fonctions de Président du conseil et de Directeur général, fonctions qu'elle a quittées en juillet 2006, après avoir conduit la cession du groupe Taittinger à un fonds d'investissement en 2005.

Depuis septembre 2006, Anne-Claire Taittinger fait partie du pool d'investisseurs acquéreurs du Champagne Taittinger.

Anne-Claire Taittinger s'est engagée en 2004 dans le Women's Forum for the Economy and Society dont elle a été cofondateur et investisseur.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Présidente de SAS Le Riffray, membre du Conseil d'administration de la Société des Amis du Louvre.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme Taittinger au cours des cinq dernières années

En France : jusqu'en juillet 2018 : administratrice et membre des Comités des Nominations et des Rémunérations de Carrefour [1]. Jusqu'en 2022 : Membre du Comité de direction de la SAS E-Attestation.

À l'étranger : néant.

[1] *Société cotée.*

ÉRIC TRAPPIER

(65 ans)

Administrateur proposé par le Partenaire Industriel

Membre du Comité stratégique & RSE

Date de première nomination
19 mai 2009

Ancienneté au Conseil
16,6 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2026

Nombre d'actions détenues
500 actions Thales

Né le 1er juin 1960, de nationalité française, Éric Trappier est diplômé de l'École Sud Telecom (anciennement dénommée « Institut National Telecom »).

Il débute en 1984 à la Direction générale Technique de Dassault Aviation (responsable du développement des systèmes ATL2, Mirage 2000).

En 1991, il devient responsable des ventes en Inde, en Asie puis avec les Émirats arabes unis en 1996.

Directeur régions Moyen-Orient & Afrique en 2000, Directeur des Exportations Militaires en 2001, il en devient Directeur général International Adjoint en 2002.

En 2006, Éric Trappier est Directeur général International de Dassault Aviation.

Il est nommé Président-directeur général de Dassault Aviation en janvier 2013.

Il est Officier de l'Ordre national de la Légion d'honneur et Chevalier de l'Ordre national du Mérite. En 2022, il a été récompensé de la médaille de l'Aéronautique.

Le 9 janvier 2025, M. Éric Trappier devient Président du Groupe Industriel Marcel Dassault.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : Président du Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD), Président-directeur général de Dassault Aviation [1], Président de l'UIMM, Président d'honneur du GIFAS. Membre puis Membre du Comité exécutif du Conseil National de l'Industrie, Administrateur et Président du Groupe Figaro SASU, Président de la société du Figaro SAS, Président de Rond Point Immobilier SAS, Représentant permanent de GIMD au Conseil d'administration (administrateur et Président du Conseil d'administration) de Dassault Medias SAS, Représentant de GIMD (directeur général) de Dassault Wine Estates SAS et Représentant de GIMD (Président) de Rond Point Investissements SAS.

À l'étranger : *Chairman* de Dassault Falcon Jet Corporation (USA), membre du Conseil d'administration de l'ASD Belgique (Association européenne des industries aérospatiale et défense), Représentant permanent de GIMD au Conseil d'administration (administrateur délégué et Président du Conseil d'administration) de Sitam Belgique SA (Belgique) et administrateur de Dasbat Aviation LLC (Émirats arabes unis).

Autres fonctions exercées par M. Trappier au cours des cinq dernières années

En France : administrateur de Sogitec Industries (France), Président du GIFAS, Président du Cidef.

À l'étranger : Président du Comité Défense puis Président de l'ASD (Belgique). *Chairman* et administrateur de Dassault Reliance Aerospace Limited (DRAL) (Inde).

(1) Société cotée.

MARIE-FRANÇOISE WALBAUM

(75 ans)

Administratrice proposée par le Partenaire Industriel

Date de première nomination
17 septembre 2013

Ancienneté au Conseil
12,5 ans

Échéance du mandat en cours
AG 2026

Nombre d'actions détenues
500 actions Thales

Née le 18 mars 1950, de nationalité française, Marie-Françoise Walbaum est diplômée en sciences économiques et en sociologie de l'université Paris X.

Marie-Françoise Walbaum débute sa carrière en 1973 chez BNP Paribas et occupe jusqu'en 1981 différents postes dans la banque de détail et l'analyse de crédit. De 1981 à 1994, elle assume successivement les fonctions de chef de mission à l'Inspection Générale de BNP, Directeur général de SICAV et Directeur général de la société de bourse Patrick Dubouzet S.A. En 1994, Marie-Françoise Walbaum devient responsable des participations cotées et non cotées ainsi que du portefeuille de fonds de Private Equity de BNP Paribas, entreprise qu'elle quittera à l'été 2012 après 39 ans de carrière. Depuis cette date, Marie-Françoise Walbaum exerce ou a exercé des mandats d'administratrice dans différentes sociétés, outre Thales, chez ESSO, Peugeot Invest, Imerys et Isatis.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : néant.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme Walbaum au cours des cinq dernières années

En France : administrateur indépendant de FFP – devenue Peugeot Invest [1] – (et Présidente du Comité financier et d'audit ainsi que membre du Comité de gouvernance, des nominations et des rémunérations) jusqu'à l'Assemblée générale du 24 mai 2024 et d'Imerys [1] (et Présidente du Comité des nominations ainsi que du Comité des rémunérations) jusqu'à l'Assemblée générale du 10 mai 2024, et administrateur indépendant d'Esso [1] (et Présidente du Comité d'audit) jusqu'au 18 mars 2020. Membre du Conseil de surveillance d'Isatis Capital jusqu'au 18 mars 2025.

À l'étranger : néant.

(1) Société cotée.

ALEXIS ZAJDENWEBER

(49 ans)

Représentant de l'État (nommé par arrêté du 29 janvier 2024), administrateur proposé par le Secteur Public
(article 4 de l'Ordonnance n° 2014-948)

Membre du Comité stratégique & RSE

Membre du Comité de la gouvernance et des rémunérations

Date de première nomination en qualité de représentant de l'État
29 janvier 2024

Ancienneté au Conseil en qualité de représentant de l'État
2 ans

Échéance du mandat en cours [2]
4 septembre 2027

Nombre d'actions détenues
L'État français détient 2 060 actions Thales directement et indirectement via sa filiale à 100 % TSA SAS, 54 786 654 actions. Son représentant, Alexis Zajdenweber, n'est pas dans l'obligation d'en détenir le nombre minimal prévu par les statuts (article 5 de l'Ordonnance n° 2014-948) et n'en détient pas.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris puis de l'École nationale d'administration, Alexis Zajdenweber débute sa carrière en 2003 au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, en tant qu'adjoint au chef du bureau Épargne et Marchés financiers de la direction du Trésor où il devient, en 2006, adjoint au chef du bureau Financement et Développement des entreprises.

En 2007, il est détaché comme conseiller (concurrence et aides d'État, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise) au service « Affaires économiques, financières et monétaires » à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles.

Alexis Zajdenweber retrouve la direction générale du Trésor en 2009 comme chef du bureau des services bancaires et des moyens de paiement. Il y occupe ensuite, en 2011, les fonctions de chef du bureau des investissements, de la lutte contre la criminalité financière et des sanctions.

En 2012, il est nommé conseiller chargé du secteur financier au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances.

Il rejoint l'Agence des Participations de l'État en 2014 comme sous-directeur, chargé de la direction de participations Énergie.

En 2017, il rejoint la présidence de la République comme conseiller Économie, Finances et Industrie.

Alexis Zajdenweber est le Commissaire aux participations de l'État, directeur de l'Agence des participations de l'État, depuis sa nomination le 14 septembre 2022 par décret du Président de la République.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : administrateur de Renault SA [1], administrateur de Bpifrance SA, administrateur de SNCF SA, administrateur d'EDF SA.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. Zajdenweber au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : néant.

[1] *Société cotée.*

[2] *En application de l'article 4-I alinéa 1 de l'ordonnance n° 2014-948, l'État français nomme son représentant au Conseil directement par arrêté et ce, depuis le 5 septembre 2023, date à laquelle le mandat en cours de l'État a débuté. Par arrêté du 29 janvier 2024, M. Alexis Zajdenweber a été désigné comme représentant de l'État, succédant à M. Emmanuel Moulin.*

4.1.4.2 Administrateurs représentants des salariés

ANNE-MARIE HUNOT-SCHMIT

(61 ans)

Administratrice représentant les salariés

Membre du Comité de la gouvernance et des rémunérations

Membre du Comité d'audit et des comptes

Date de première nomination
9 décembre 2016

Ancienneté au Conseil
9,1 ans

Échéance du mandat en cours
8 décembre 2028

Nombre d'actions détenues
- 1 action Thales
- 162 actions Thales dans le Plan d'Épargne Groupe

N'est pas dans l'obligation de détenir le nombre minimal d'actions Thales prévu par les statuts (article L. 225-25 alinéa 3 du Code de commerce).

Née le 4 octobre 1964, de nationalité française, Anne-Marie Hunot-Schmit est titulaire d'un troisième cycle en Mathématiques Appliquées et diplômée de l'IAE de Paris. Elle est également certifiée « Administrateur de Sociétés » par l'IFA-Sciences politiques Paris.

Elle intègre Dassault Électronique en 1987 comme développeur logiciel et dépose le premier brevet de système d'anticollision au sol (GPWS/GCAS) avant de rejoindre en 1998 la toute première équipe de *contract management* sur les programmes Mirage 2000-9.

Elle rejoint le siège de Thales en 2007 en charge des normes éthiques du commerce international avant d'assurer la direction du contrôle des prix.

À partir de l'automne 2016, elle a la responsabilité du contrôle financier des offres et projets au sein de l'activité Transports Terrestres. Entre juin 2020 et mai 2022, elle a dirigé l'évaluation des risques environnementaux au sein de la Direction HSE du Groupe, et se consacre depuis lors à son mandat et aux deux Comités dont elle est membre. Elle intervient par ailleurs comme enseignante vacataire à l'Institut Supérieur de l'Armement et de la Défense (ISAD).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : néant.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme Hunot-Schmit au cours des cinq dernières années

En France : enseignant vacataire à l'Institut Supérieur de l'Armement et de la Défense.

À l'étranger : néant.

STÉPHANE JUBAULT

(58 ans)

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité stratégique & RSE

Date de première nomination
9 décembre 2024

Ancienneté au Conseil
1,1 an

Échéance du mandat en cours
8 décembre 2028

Nombre d'actions détenues
- 14 actions Thales dans le Plan d'Épargne Groupe

N'est pas dans l'obligation de détenir le nombre minimal d'actions Thales prévu par les statuts (article L. 225-25 alinéa 3 du Code de commerce).

Né le 19 novembre 1967, de nationalité française, Stéphane Jubault est titulaire d'un bac technique F3. Il débute alors sa carrière en 1986 comme technicien de maintenance au sein de la société Siplast, puis comme dessinateur d'étude pour la société Clemessy. En 1990, il devient technicien de réparation d'instruments de planche de bord chez SVA (Société Vendômoise d'Avionique) puis chez Sextant Avionique au centre logistique international à Châtellerault.

Basé depuis 2007 sur le site de Vendôme devenu Thales avionique, intégrée aujourd'hui à l'Activité Mondiale Avionique, il passe un CQPM BTS électronique et exerce le métier de technicien méthode industriel pendant plusieurs années, avant de prendre en charge des responsabilités syndicales à plein temps notamment comme délégué syndical central référent et membre du bureau du Conseil de l'aéronautique au sein de sa fédération, jusqu'à sa désignation en qualité d'administrateur représentant les salariés de Thales.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats exercés dans d'autres sociétés

En France : néant.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. Jubault au cours des cinq dernières années

En France : néant.

À l'étranger : néant.

À la connaissance de Thales :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration ;
- aucun de ses membres n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun de ses membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou à un placement sous administration judiciaire [a] au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- aucun de ses membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- il n'existe aucun contrat de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiels entre les intérêts privés de ses membres et leurs devoirs à l'égard de Thales.

(a) À l'exception de Mme Delphine Gény-Stephann, administratrice non-exécutive de la société britannique Eagle Genomics Ltd. Cette société a en effet été d'abord placée, à la demande de son Conseil d'administration (Board of Directors), sous le régime de la loi britannique sur l'insolvabilité (Insolvency Act 1986) par décision de la Haute Cour de Justice (High Court of Justice) du 20 mars 2024, puis a été placée par son administrateur judiciaire (Administrator) en procédure de liquidation volontaire (« Creditors' Voluntary Liquidation ») le 13 mars 2025.

4.1.5 Autres participants aux séances du Conseil d'administration (sans voix délibérative)

Outre le secrétaire du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale que le Président invite à y participer en fonction de l'ordre du jour, sont convoquées à toutes les séances du Conseil d'administration et y assistent sans voix délibérative les personnes suivantes :

Le représentant de l'État au titre de l'action spécifique

Emmanuel Chiva, 55 ans, Délégué général pour l'armement.

Nommé par décret du ministre de l'Économie et des Finances du 26 septembre 2022.

Représentant l'État au Conseil d'administration de Thales, au titre de l'action spécifique en application du décret n° 97-190 du 4 mars 1997 instituant une action spécifique au profit de l'État français (voir page 239 et conformément à l'article 10 des statuts de la Société).

Par décret du 4 février 2026, **M. Patrick Pailloux**, 59 ans, nouveau Délégué général pour l'armement, a succédé à M. Emmanuel Chiva comme représentant de l'État au Conseil d'administration au titre de l'action spécifique.

Le commissaire du gouvernement

Jean-Luc Sourdois, 64 ans, Contrôleur Général des Armées.

Nommé commissaire du gouvernement auprès de Thales et de ses filiales par arrêté du ministre de la Défense du 3 juillet 2019, en vertu des dispositions légales et réglementaires s'appliquant aux sociétés titulaires de marchés relatifs aux matériels de guerre ou se livrant plus généralement à la fabrication ou au commerce de ces matériels.

Par arrêté du Ministre des Armées et des Anciens Combattants en date du 11 février 2026, M. Denis Chevillot, 63 ans, Contrôleur Général des Armées, lui a succédé dans ces fonctions à compter du 1er avril 2026.

Le représentant du Comité Social et Économique Central

Sébastien Madelénat, 46 ans, désigné [1] par le Comité Social et Économique Central comme son représentant au Conseil d'administration de Thales, dans le cadre des dispositions de l'article L. 2312-75 du Code du travail.

Les Commissaires aux comptes

Assistent au minimum, conformément à la loi, aux conseils d'arrêté ou d'examen de comptes pour la partie relative auxdits comptes. Ils peuvent en outre, sur invitation du Président, participer à d'autres réunions du Conseil, lorsque, du fait de leur présence, la discussion se trouve enrichie. Au cours de l'exercice 2025, étaient concernés :

- **Ernst & Young Audit**, représenté par M. Serge Pottiez, associé du cabinet ;
- **Pricewaterhousecoopers Audit SA**, représenté par M. Cédric Haaser, associé du cabinet, ayant succédé à **Forvis Mazars**, représenté par M. Jean-Marc Deslandes, à l'issue de l'Assemblée générale du 16 mai 2025.

(1) M. Sébastien Madelénat a été désigné le 23 janvier 2024 comme représentant du CSEC de Thales SA au Conseil d'administration.

4.2 Gouvernement d'entreprise

En application de la loi, la Société a décidé en 2008 de se référer volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'Afep et le Medef – dont la version en vigueur date de décembre 2022 et qui est consultable sur le site Internet de l'Afep à l'adresse https://hcge.fr/wp-content/uploads/2022/12/Code_AFEP_MEDEF_decembre_2022.pdf ou au siège social de la Société.

Règle « appliquer ou expliquer » (*comply or explain*)

La Société se conforme aux recommandations contenues dans le Code Afep-Medef à l'exception de celles concernant :

Rubrique du Code	Afep-Medef	Thales 02/03/2026	Explication
A. Administrateurs indépendants (ratios) (§ 10.3, § 17.1 et §18.1)			
• Conseil d'administration	1/3 (sociétés contrôlées)	31 %	Le pacte d'actionnaires conclu entre le Secteur Public et le Partenaire Industriel encadre la composition du Conseil d'administration et de ses Comités, afin d'assurer le meilleur équilibre et alignement possible en leur sein, entre les représentants du Secteur Public et du Partenaire Industriel, les actionnaires du flottant et la Direction générale. Afin de satisfaire aux meilleurs standards de gouvernance, le Conseil d'administration retient une approche constante selon laquelle les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition d'un actionnaire (Secteur Public ou Partenaire Industriel) ou d'une catégorie d'actionnaires (salariés), ou encore désignés par les organisations syndicales ne sauraient être qualifiés d'indépendants. Il en résulte mécaniquement une déviation des dispositions du Code Afep-Medef relative aux ratios d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, du Comité d'audit et des comptes et du Comité de la gouvernance et des rémunérations. La Société tient toutefois à souligner que les administrateurs nommés sur proposition des actionnaires parties au pacte sont animés en premier lieu par l'intérêt de la Société, conformément à leurs devoirs fiduciaires et jouent un rôle moteur au sein du Conseil et de ses Comités dont bénéficie l'ensemble des actionnaires. En outre, l'équilibre des participations au sein du pacte et la différence de nature des deux actionnaires (État français d'une part et un acteur industriel majeur d'autre part) garantissent la prise en compte de l'ensemble des paramètres susceptibles d'asseoir les meilleures décisions pour la Société.
• Comité d'audit et des comptes	2/3	1/3	Enfin, il est rappelé que le Comité d'audit et des comptes comme le Comité de la gouvernance et des rémunérations sont présidés par des administrateurs indépendants au sens du Code Afep-Medef. À cet égard, en anticipation de l'atteinte à compter du 15 mai 2024 par Mme Anne-Claire Taittinger, Présidente du Comité d'audit et des comptes, des douze années de mandat, le Conseil d'administration, après en avoir débattu lors de sa séance du 4 mars 2024, avait confirmé sa qualification d'administratrice indépendante [1]. Cette position a été réitérée lors du Conseil du 2 avril 2025 puis du 2 mars 2026 [2]. Enfin, le Président du Comité de la gouvernance et des rémunérations joue un rôle central dans le pilotage de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, garantissant ainsi l'indépendance du processus.
• Comité de la gouvernance et des rémunérations	> 50 %	1/3	
B. Administrateurs indépendants (durée de mandat) (§ 10.5.6) : Ancienneté de l'administrateur depuis sa première nomination	< 12 ans	Une administratrice qualifiée d'indépendante par le Conseil (Mme Anne-Claire Taittinger) a dépassé la limite des 12 ans d'ancienneté	
C. Plan de succession du Dirigeant mandataire social (Président-directeur général chez Thales) (§ 18.2.2)	Un Comité du Conseil établit un plan de succession du P-DG	Non	La nomination du Président-directeur général relève, aux termes du Pacte précité, d'une décision des deux actionnaires (le Secteur Public et Dassault Aviation). La déviation par rapport à l'article 18.2.2 du Code Afep-Medef, qui prévoit formellement l'intervention d'un comité dans la préparation de cette nomination, est de plus justifiée par le caractère hautement stratégique et souverain des activités de défense et de sécurité conduites par Thales. Un processus de succession est néanmoins prévu (voir section 4.2.5).

(1) Voir à ce sujet les justifications apportées dans le Document d'enregistrement universel 2023, p. 95.
(2) Voir détails de cette décision en section 4.1.2 b ci-dessus. Dans un courrier du 1er décembre 2025, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) a fait savoir à la Société qu'il considère l'explication à cette déviation du Code Afep-Medef comme non pertinente. Il a demandé que cet avis, auquel la Société ne souscrit pas, soit publié dans son Document d'enregistrement universel.

4.2.1 Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration

La Société est une Société anonyme à Conseil d'administration sans dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

À chaque échéance de mandat du dirigeant concerné, le Conseil s'interroge sur l'opportunité de maintenir l'unicité de ces fonctions ou au contraire de les dissocier.

Ainsi, lors du précédent renouvellement de M. Patrice Caine dans ses fonctions de Président-directeur général, le 11 mai 2022, le Conseil d'administration avait considéré que l'absence de dissociation ne restreignait pas l'exercice actif et efficace de sa mission de contrôle et de surveillance – les responsabilités du Conseil d'administration et le rôle de chacun de ses Comités, ainsi que les limites apportées aux pouvoirs du Président-directeur général étant clairement établis (voir notamment ci-dessous section 4.2.1.1).

Le Conseil a confirmé ce choix, lors de sa réunion du 2 mars 2026, en prévision du renouvellement du mandat de Président-directeur général de M. Patrice Caine à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2026. Il a notamment fondé sa décision sur les motifs suivants :

1) L'adéquation de cette modalité de gouvernance aux particularités de l'actionnariat de la Société

La désignation d'un candidat commun par le Secteur Public et le Partenaire Industriel permet d'assurer la plus grande cohésion possible aux décisions prises par les organes sociaux dans l'intérêt de la Société.

2) L'adéquation de cette modalité de gouvernance aux besoins opérationnels de la Société

Cette modalité de gouvernance permet d'éclairer au mieux les décisions de la Direction générale et du Conseil d'administration, avec le bénéfice des compétences respectives de la Direction générale et des membres du Conseil d'administration, tout en facilitant une prise de décision rapide et efficiente. La pertinence de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général s'est tout particulièrement manifestée en période de crise sanitaire (voir Document d'enregistrement Universel 2020, p. 87). Celle-ci fait d'ailleurs l'objet d'appréciations très satisfaisantes de la part de l'ensemble des administrateurs, comme en attestent les évaluations du fonctionnement du Conseil, réalisées en interne ou par un consultant externe (voir page 101 pour 2023, pages 107 et 108 pour 2024 et page 108 pour 2025).

3) L'existence de mécanismes de contrôle efficaces de la Direction générale

Les pouvoirs du Président-directeur général sont en effet limités par l'obligation de soumettre de nombreuses opérations à l'approbation formelle du Conseil d'administration, comme indiqué en section 4.2.1.1 ci-après.

De plus, les représentants des deux actionnaires de référence exercent individuellement et collectivement un contrepoids effectif au Président-directeur général en Conseil.

En outre, plus de la moitié des administrateurs (hors M. Patrice Caine) exercent ou ont exercé des fonctions de Direction générale dans des groupes internationaux opérant dans des secteurs aussi variés que la défense, l'Aérospatial, le digital, l'énergie ou la finance (voir leurs biographies en section 4.1.4, pages 91 à 100), ce qui garantit une grande richesse des débats et des décisions reposant sur les meilleures compétences.

Enfin, les travaux des Comités spécialisés – dont notamment le Comité d'audit et des comptes et le Comité de la gouvernance et des rémunérations, dont le Président-directeur général n'est pas membre et qui sont présidés par des administrateurs indépendants – permettent de bénéficier d'un regard libre et indépendant sur des questions fondamentales pour la Société.

4) Autres éléments d'appréciation

L'examen de la rémunération du Président-directeur général s'effectue en Comité puis en Conseil, hors la présence de l'intéressé. Cet examen a lieu concomitamment à la revue des comptes annuels.

En outre, le Conseil d'administration tient au moins une séance par an hors la présence du Président-directeur général, conformément aux exigences de son règlement intérieur. Cette réunion annuelle est animée par le Président du Comité de la gouvernance et des rémunérations qui peut proposer de restreindre tout ou partie de la séance à certains administrateurs. En garantissant la libre expression des participants, cette réunion permet d'aborder des sujets variés en lien avec l'actualité, la Société et sa gouvernance. Une session s'est tenue le 26 juin 2025, réunissant l'ensemble des administrateurs présents autres que le Président-directeur général. Les thèmes suivants y ont notamment été abordés : le fonctionnement du Conseil, la stratégie, les projets d'acquisition et la RSE. Le Président du Comité de la gouvernance et des rémunérations en a fait une synthèse au Président-directeur général.

Enfin, les administrateurs ont la possibilité d'échanger lors des déplacements du Conseil sur des sites du Groupe, et notamment à l'occasion du séminaire stratégique annuel du Conseil.

4.2.1.1 Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général

Depuis le 23 décembre 2014, M. Patrice Caine assume les fonctions de Président et de Directeur général, sans autre limitation de pouvoirs que celles prévues par les textes en vigueur concernant les pouvoirs spécifiques du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale des actionnaires.

De plus, les pouvoirs du Directeur général sont limités par le règlement intérieur du Conseil. Celui-ci prévoit que sont systématiquement présentés à l'approbation du Conseil le budget annuel, le plan stratégique pluriannuel, les acquisitions et cessions de participations ou d'actifs d'un montant supérieur à 150 M€ (en montant d'engagement ou en chiffre d'affaires) ainsi que les accords stratégiques d'alliance et de coopération technologique et industrielle, étant précisé que le pacte d'actionnaires prévoit que ces décisions doivent en outre être approuvées par la majorité des administrateurs représentant le Partenaire Industriel (Dassault Aviation). Sont en outre soumises au Conseil d'administration, en vertu du règlement intérieur du Conseil et du pacte d'actionnaires, les opérations d'un montant supérieur à 50 M€ dont la réalisation impliquerait un changement dans la stratégie du Groupe, telle que précédemment approuvée par le Conseil.

Ces limites ont été confirmées par le Conseil d'administration sans modification, en même temps que la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, lors des deux renouvellements du Président-directeur général intervenus à l'issue des Assemblées générales des 23 mai 2018 et 11 mai 2022.

4.2.1.2 Obligation de détention d'un nombre minimum d'actions

En application de l'article 10.3 des statuts, chaque administrateur doit détenir au moins 500 actions, sauf dispense légale. Le Président-directeur général est par ailleurs assujetti à une obligation de conservation des actions qui lui sont attribuées dans le cadre de sa rémunération de long terme, dans les limites mentionnées en section 4.4.2.1 B.

4.2.1.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration et des Comités

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, dont la dernière révision a été effectuée par le Conseil le 2 mars 2026 pour refléter l'évolution de la gouvernance RSE du Conseil (voir section 4.2.4 ci-après, p. 108), ne se substitue ni aux dispositions légales et statutaires gouvernant le Conseil d'administration et ses Comités. Les administrateurs et autres participants permanents aux réunions du Conseil sont également soumis au respect du Code d'Éthique et du code relatif aux informations privilégiées et aux opérations sur titres – pour les dispositions applicables aux administrateurs (voir « Prévention des manquements d'initiés » ci-dessous).

Outre les dispositions spécifiques au pacte d'actionnaires qu'il reprend, le règlement intérieur s'inspire des meilleures pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise, et en particulier celles contenues dans le Code Afep-Medef précité. Le Comité de la gouvernance et des rémunérations est chargé de veiller à sa mise à jour périodique et de soumettre au Conseil les révisions qu'il juge nécessaire.

Le règlement intérieur est organisé en cinq chapitres :

i) Membres du Conseil d'administration (composition du Conseil, indépendance, disponibilité, devoir premier, transparence, confidentialité, rémunérations)

Le règlement intérieur prévoit notamment que :

- les membres du Conseil d'administration doivent informer le Président de tous les mandats de gestion ou d'administration qui leur sont confiés ;
- chaque Dirigeant mandataire social doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée ;
- les administrateurs doivent informer le Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel et doivent, en pareil cas, s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de la délibération correspondante.

Les administrateurs doivent en outre informer le Président de tout projet de convention les concernant directement ou indirectement et susceptible, en application du Code de commerce, de devoir faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

En outre, les administrateurs ont émis individuellement une déclaration concernant les points suivants :

- aucun d'entre eux n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun n'a participé en qualité de dirigeant d'une société ayant fait l'objet d'une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement sous administration judiciaire [1], au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- aucun n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- aucun d'entre eux n'a de lien familial avec l'un des membres du Conseil ou de la Direction générale ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre leurs fonctions exercées pour le compte de Thales et leurs intérêts privés ou d'autres fonctions exercées ; et
- il n'existe pas de contrat de service liant les administrateurs à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ;
- chaque administrateur déclare avoir connaissance du dispositif anti-corruption du Groupe, incluant la politique et le Code de conduite y afférents, revus par le Conseil d'administration et transmis à tout nouvel administrateur, et y adhérer.

ii) Attributions du Conseil d'administration (représentation et intérêt social, attributions spécifiques, pacte d'actionnaires)

Cette section traite essentiellement des attributions spécifiques du Conseil en lien avec le pacte d'actionnaire. Celles-ci consistent dans les décisions visées en section 4.2.1.1 ci-dessus, auxquelles s'ajoutent les modalités de nomination et révocation du Président-directeur général (ou du Président et du Directeur général en cas de présidence dissociée) qui sont subordonnées à l'approbation du Conseil avec une majorité d'administrateurs représentant le Partenaire Industriel (Dassault Aviation) en application du pacte d'actionnaires.

iii) Information du Conseil d'administration (communication, formation)

Il est notamment prévu que :

- les dossiers du Conseil sont adressés aux participants avec un délai suffisant ;
- le représentant de l'État au titre de l'action spécifique, le commissaire du gouvernement, le représentant du Comité Social et Économique Central reçoivent l'intégralité des documents transmis aux administrateurs et sont convoqués à l'ensemble des réunions du Conseil ;
- tout nouvel administrateur reçoit à sa nomination un dossier rassemblant des documents utiles à sa prise de fonctions et bénéficie d'une séance d'information sur la Société, son organisation et ses activités, animée par les principaux dirigeants du Groupe. Par la suite, chaque administrateur peut demander à bénéficier de formations complémentaires.

iv) Comités du Conseil d'administration (constitution et attributions, organisation, information, Comité d'audit et des comptes, Comité de la gouvernance et des rémunérations, Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale)

Outre les attributions de chacun des Comités (voir les rubriques concernées ci-dessous), il est notamment précisé que chaque Comité est en droit de demander à la Direction générale tous compléments d'information qui lui paraîtraient nécessaires à l'accomplissement de sa mission, et au Conseil d'administration, à titre exceptionnel, d'avoir recours à une expertise extérieure.

v) Fonctionnement du Conseil d'administration (réunions, participation et représentation, évaluation, mise à jour du règlement intérieur)

Ce chapitre encadre les principales modalités de convocation, réunion, participation et d'évaluation annuelle du Conseil d'administration. Il prévoit également la tenue d'au moins une réunion annuelle des administrateurs hors la présence du Président-directeur général.

Cette partie relative au fonctionnement du Conseil d'administration fait l'objet du compte-rendu annuel prévu par la loi (voir section 4.2.2 ci-dessous).

[1] *Par exception, voir sur ce point la situation de Mme Delphine Gény-Stephann en page 101 ci-dessus.*

4.2.2 Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025

4.2.2.1 Nombre des réunions et taux de présence

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2025. La participation moyenne des administrateurs a été de 93 %. Les taux de présence individuels sont précisés en section 4.1.2 a) ci-dessus.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions examinant les comptes semestriels et annuels. Ils peuvent également être invités aux autres séances du Conseil lorsqu'est présenté un compte-rendu des travaux menés par le Comité d'audit et des comptes et que leur présence est susceptible d'enrichir les débats.

4.2.2.2 Principaux sujets abordés

Outre les sujets récurrents relevant de la compétence du Conseil d'administration (budget annuel et actualisation des prévisions, arrêtés des comptes annuels consolidés et sociaux et examen des comptes semestriels consolidés, détermination de la rémunération du Président-directeur général et fixation des critères quantitatifs et qualitatifs de sa rémunération variable, approbation des documents annuels d'assemblée dont le rapport sur le gouvernement d'entreprise (incluant celui sur les facteurs de risques) et de convocation à l'Assemblée générale, autorisation préalable, le cas échéant, des engagements ou conventions réglementés, évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, délégations diverses au Président-directeur général et comptes rendus de leur utilisation, examen annuel de l'indépendance des administrateurs, etc.), le Conseil a traité des sujets suivants, sur le rapport, le cas échéant, d'un Comité :

- le suivi des principaux enjeux stratégiques des différents domaines d'activité du Groupe ;
- le projet de partenariat spatial conclu avec les groupes Airbus et Leonardo (projet Bromo) et dont la préparation a été suivie au long de l'année ;
- les opportunités d'acquisition ;
- le plan industriel ;
- la mise en place du plan annuel de LTI (*Long term incentive*) avec conditions de performance, applicable aux salariés du Groupe ;
- la préparation du premier Rapport de Durabilité ;
- les objectifs Carbone et Mixité.

4.2.3 Travaux préparatoires aux réunions du Conseil d'administration

4.2.3.1 Information des administrateurs

a) Dossiers du Conseil d'administration

Tous les ans, un calendrier prévisionnel des réunions est adopté au second semestre pour l'exercice suivant.

Le règlement intérieur fixe à cinq jours ouvrables le délai de convocation et de transmission des documents, sauf impossibilité ou cas d'urgence – trois jours étant considéré comme un minimum souhaitable.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour et du dossier de la réunion (ou des principaux éléments de celui-ci, lorsqu'il ne peut être complet à la date d'envoi), ainsi que du projet de procès-verbal de la séance précédente, lequel est la plupart du temps diffusé une première fois dans le mois qui suit chaque réunion. Le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après la convocation, voire remis en séance si l'urgence le justifie.

Une revue de presse et une sélection d'analyses financières relatives à la Société sont également adressées aux administrateurs. Les communiqués de presse de diffusion nationale leur sont directement transmis par courrier électronique.

L'envoi préalable des dossiers par messagerie électronique, accessibles sur tablettes sécurisées dédiées, permet d'optimiser le délai de transmission, les documents étant ensuite transmis sous forme « papier » aux administrateurs qui le souhaitent.

b) Formations

Conformément aux dispositions du règlement intérieur, à l'issue de leur entrée en fonction, les administrateurs bénéficient d'une information sur la Société, sur son organisation et ses activités, avec la participation, en tant que de besoin, des principaux dirigeants, membres de l'équipe de Direction générale. Une session d'*onboarding* s'est tenue à cet effet au cours d'une demi-journée en octobre 2025. Chaque administrateur peut en outre demander à bénéficier de formations complémentaires sur les activités des sociétés du Groupe ou sur les sujets dont une meilleure connaissance lui paraît nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

En vue de l'approbation du premier Rapport de Durabilité, les administrateurs ont bénéficié au long de l'année 2024 et au premier trimestre 2025 de formations sur la CSRD.

4.2.3.2 Organisation et fonctionnement des Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration dispose de trois Comités : un Comité d'audit et des comptes, un Comité de la gouvernance et des rémunérations, et un Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale.

a) Comité d'audit et des comptes

Les attributions de ce Comité, reprises dans le règlement intérieur du Conseil (article 16), reflètent pour l'essentiel le cadre fixé par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la directive n° 2006/43/CE et sont par ailleurs conformes au règlement UE n° 537/2014 du 16 avril 2014.

Elles ont été complétées, depuis l'exercice 2024, des missions prévues à l'article L. 821-67 du Code de commerce en matière de suivi et de contrôle des informations en matière de durabilité.

Ainsi, le Comité d'audit et des comptes agit sous la responsabilité du Conseil d'administration et, sans préjudice des compétences de ce dernier, il est notamment chargé des missions suivantes :

1. il suit le processus d'élaboration de l'information financière ainsi que le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et celui mis en œuvre pour déterminer les informations à publier en la matière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
2. il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière, et des informations en matière de durabilité ;
3. il supervise la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, des organismes tiers indépendants, et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, des Organismes Tiers Indépendants proposés à la désignation par l'Assemblée générale, y compris en cas de renouvellement ;

4. il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les organismes tiers indépendants de leur mission, en tenant compte des constatations et conclusions de la Haute Autorité de l'Audit consécutives aux contrôles réalisés ;
5. il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les organismes tiers indépendants des conditions d'indépendance prévues par la réglementation en vigueur ;
6. il approuve, dans le cadre autorisé par le Conseil d'administration, la fourniture par les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les organismes tiers indépendants, ou les membres de leurs réseaux respectifs, des services autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité à la Société et aux sociétés qu'elle contrôle directement et indirectement. Il examine et valide les procédures liées et s'assure de leur respect ;
7. il revoit la procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce.

Il entend les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les organismes tiers indépendants sur :

1. leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
2. les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou aux autres documents comptables, ainsi qu'au Rapport de Durabilité, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
3. les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
4. les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente ;
5. les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques ;
6. les faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient décelées, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et des informations en matière de durabilité.

Il reçoit chaque année de leur part :

1. une déclaration d'indépendance ;
2. une actualisation des informations fournies en vue de leur désignation, détaillant les prestations fournies par les membres du réseau auquel les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les organismes tiers indépendants sont affiliés ainsi que les services autres que la certification des comptes qu'ils ont eux-mêmes fournis ;
3. le rapport complémentaire visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Il examine annuellement les budgets d'honoraires des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, des organismes tiers indépendants. Il revoit et analyse les honoraires versés aux Commissaires aux comptes et, le cas échéant, aux organismes tiers indépendants au titre de l'exercice écoulé.

Le Comité s'appuie notamment, pour l'exercice de ses missions, sur les travaux de la Direction financière, de la Direction RSE et de la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne. Il approuve le programme d'audit annuel de cette dernière et en examine les conclusions et recommandations des rapports d'activité. Il est informé des plans d'action diligentés suite aux audits.

Il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et des résultats de leur fonctionnement. Il examine au moins une fois par an la cartographie des principaux risques du Groupe.

Il revoit annuellement le projet de chapitre « Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques » du Document d'enregistrement universel, avant sa présentation au Conseil.

Il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de ses travaux et des résultats des missions de certification des comptes et des informations en matière de durabilité, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et des informations en matière de durabilité, et du rôle qu'il a joué dans ces processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Il transmet également au Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale le projet de Rapport de Durabilité, le compte-rendu de mission du certificateur, avec sa recommandation.

Le Rapport de Durabilité apporte quelques précisions sur les missions du Comité d'audit et des comptes en matière de suivi de l'information de durabilité (voir section 5.1.1.2.1).

En outre, les membres du Comité bénéficient, à la fin de chaque séance, d'un échange avec les Commissaires aux comptes, sans secrétaire de réunion et hors la présence de tout représentant de l'entreprise.

Au 31 décembre 2025, ce Comité est composé de :

- Anne-Claire Taittinger, Présidente, administratrice indépendante ;
- Bernard Fontana ;
- Anne-Marie Hunot-Schmit, administratrice représentant les salariés ; et
- Loïk Segalen.

La composition du Comité d'audit et des comptes satisfait aux dispositions du Code de commerce : le Comité ne comprend en effet que des administrateurs et un administrateur, Président du Comité, présente, outre la qualification d'administrateur indépendant, les compétences requises en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes (voir notice biographique de Mme Anne-Claire Taittinger en page 97).

En revanche, contrairement à ce qui est préconisé par le Code Afep-Medef, le Comité n'est pas composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, mais d'un tiers seulement (l'administratrice salariée, Mme Anne-Marie Hunot-Schmit, n'étant pas prise en compte dans la base de calcul en vertu du Code Afep-Medef). En effet, en vertu du pacte d'actionnaires, un représentant de chacun des deux actionnaires du pacte siège dans chaque Comité ; pour le Comité d'audit et des comptes, il s'agit de M. Bernard Fontana nommé sur proposition du Secteur Public, et de M. Loïk Segalen nommé sur proposition de Dassault Aviation (sur ce point, voir explication donnée en page 96).

Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2025, avec un taux de présence de ses membres de 82 %.

Les Commissaires aux comptes, conviés à toutes les réunions du Comité, participent à l'ensemble des débats, sauf en cas de conflits d'intérêts (par exemple, lors de l'examen de la nomination ou du renouvellement de mandats de Commissaires aux comptes ou, le cas échéant, d'organismes tiers indépendants). Deux fois par an, ils présentent leur compte-rendu de mission d'examen des comptes (annuels et semestriels), en indiquant les options comptables retenues et les points essentiels de leur audit des états financiers.

Le Directeur général Finance et Systèmes d'Information, la Secrétaire générale et le Directeur de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne sont conviés à l'ensemble des séances, ainsi que le Directeur du Contrôle Financier Groupe et, occasionnellement, en fonction de l'ordre du jour, d'autres représentants de la Direction financière, de la Direction RSE ainsi que le Directeur Juridique et contrats du Groupe.

Outre les comptes annuels, le Comité a, en 2025, plus particulièrement examiné :

- les comptes semestriels ;
- l'exécution des contrats difficiles et leurs conséquences comptables ;
- le suivi des principaux contentieux ;
- le plan d'audit externe et les honoraires des Commissaires aux comptes, en matière de contrôle des comptes et des informations de durabilité ;
- l'organisation du contrôle interne, l'actualisation des cartographies de risques (Groupe, Cyber, Corruption…), et le bilan de l'exécution du plan annuel d'audit ;
- le plan d'audit pour 2026 ;
- un point sur la connectivité aéronautique ;
- le premier Rapport de Durabilité incluant la déclaration au titre de la réglementation relative à la taxonomie environnementale, en coordination avec le Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale (rapport revu au cours de deux séances dont une conjointe avec ce dernier) ;
- la politique assurantielle du Groupe ;
- le suivi de l'exécution de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes au titre de l'exercice 2024 ; ainsi que
- le rapport du Conseil pour l'exercice 2024, relatif aux facteurs de risques, au contrôle interne et à la gestion des risques.

Au cours des réunions plus spécialement consacrées à l'audit et au contrôle interne, le Comité a étudié les rapports de la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne. Il a formulé ses recommandations sur le suivi des missions.

Le Comité a également revu les communiqués relatifs aux résultats financiers.

Les réunions font systématiquement l'objet d'un compte-rendu écrit à l'ensemble des administrateurs lors de la réunion suivante du Conseil d'administration. En application de la recommandation de l'AMF dans son rapport sur le Comité d'audit en date du 22 juillet 2010, ce compte-rendu est annexé au procès-verbal de la séance suivante du Conseil d'administration après approbation préalable par le Comité. Ce compte-rendu retrace les principaux débats intervenus au sein du Comité ainsi que les recommandations formulées au Conseil.

b) Comité de la gouvernance et des rémunérations

Conformément à l'article 17 du règlement intérieur du Conseil, le Comité de la gouvernance et des rémunérations a pour mission d'examiner :

- la politique de rémunération des cadres dirigeants de la Société ;
- la rémunération du Président-directeur général ainsi que tout engagement le concernant, la rémunération des administrateurs et, le cas échéant, des autres mandataires sociaux ;
- les projets de plans « LTI » (*Long term incentive*) soumis au Conseil ;
- les projets d'opération d'actionnariat salarié ;
- les candidatures aux postes d'administrateurs appartenant à la catégorie des « Personnalités extérieures » sur lesquelles se sont concertés les deux principaux actionnaires dans le cadre des dispositions du pacte d'actionnaires précité ;
- au moins une fois par an, l'indépendance des administrateurs ; et
- d'une façon générale toute question relative à l'application du Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Comité a également pour mission de préparer l'évaluation du fonctionnement du Conseil (voir section 4.2.4) et d'en rendre compte au Conseil afin de faciliter le débat.

Au 31 décembre 2025, ce Comité est composé de :

- Loïc Rocard, Président, administrateur indépendant ;
- Valérie Guillemet ;
- Anne-Marie Hunot-Schmit, administratrice représentant les salariés ; et
- Alexis Zajdenweber.

Il s'est réuni quatre fois en 2025, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

En son sein, un administrateur, Président du Comité, présente la qualification d'administrateur indépendant. En revanche, la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le Code Afep-Medef (au moins la moitié) n'est pas respectée, le ratio étant en effet d'un tiers (l'administratrice représentant les salariés, Mme Anne-Marie Hunot-Schmit n'étant pas intégrée à la base de calcul en vertu du Code Afep-Medef). En effet, en vertu du pacte d'actionnaires, un représentant de chacun des deux actionnaires du pacte siège dans chaque Comité ; pour le Comité de la gouvernance et des rémunérations, il s'agit de M. Alexis Zajdenweber, représentant de l'État, nommé sur proposition du Secteur Public et de Mme Valérie Guillemet, nommée sur proposition de Dassault Aviation (sur ce point, voir explication donnée en page 93).

Le Directeur général Ressources Humaines et la Secrétaire générale sont conviés à l'ensemble des séances du Comité.

Figurent parmi les sujets traités en 2025 par le Comité :

- l'examen de la rémunération globale du Président-directeur général (*ex-post* 2024), sa politique de rémunération au titre de 2025 ainsi que celles des administrateurs ;
- la politique de « LTI » des cadres du Groupe (*Long term incentive*) et la préparation d'un plan d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance et en fonction du niveau de responsabilité ;
- l'indépendance des administrateurs, et en particulier de celle d'administrateurs « Personnalités extérieures » ;
- le processus de succession des membres du Comité exécutif ;
- le bilan de l'opération d'actionnariat salarié 2024 ;
- les modalités d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration, et le compte-rendu présenté au Conseil ; ainsi que
- le rapport du Conseil relatif au gouvernement d'entreprise incluant par référence les sections correspondantes du Rapport de Durabilité.

Sur l'ensemble de ces sujets, le Comité a présenté ses recommandations au Conseil : chaque réunion fait systématiquement l'objet d'un compte-rendu écrit distribué à l'ensemble des administrateurs lors de la réunion suivante du Conseil d'administration. Ce compte-rendu retrace les principaux débats intervenus au sein du Comité ainsi que les recommandations formulées au Conseil.

c) Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale

Conformément au règlement intérieur du Conseil modifié par décision du Conseil du 4 mars 2024, ce Comité a pour principales missions d'apprécier la stratégie du Groupe dans ses principaux secteurs d'activité et dans le domaine RSE et, en particulier :

- d'étudier les orientations stratégiques du Groupe dans ses domaines majeurs d'activité, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- d'étudier le cadre de présentation au Conseil du budget et du plan glissant à trois ans et d'examiner le projet de budget annuel dans le cadre de ce plan ;
- d'étudier les projets d'acquisitions et de cessions significatives d'actifs (d'un montant supérieur à 150 M€) ainsi que les projets d'accords ou de partenariats stratégiques ;
- d'examiner la stratégie du Groupe en matière de RSE, y compris les enjeux significatifs de durabilité, d'assurer annuellement le suivi des résultats de celle-ci, et de transmettre au Comité de la gouvernance et des rémunérations les informations permettant de traduire ces objectifs dans la rémunération du Président-directeur général ;
- d'examiner le projet de Rapport de Durabilité du Groupe, avec le concours du Comité d'audit et des comptes, pour recommandation au Conseil.

Au 31 décembre 2025, le Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale est composé de :

- Patrice Caine, Président ;
- Stéphane Jubault, administrateur représentant les salariés ;
- Philippe Lépinay, administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- Éric Trappier ;
- Alexis Zajdenweber.

Le Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale s'est réuni trois fois en 2025, avec un taux de participation de 100 %, pour examiner notamment le budget 2025 et les opportunités d'acquisitions.

En outre, Mmes Anne Rigail et Marie-Françoise Walbaum ont participé, en tant qu'administratrices référentes en matière de RSE, à deux réunions du Comité stratégique & responsabilité sociale et environnementale en 2025, dont une conjointe avec le Comité d'audit et des comptes pour la revue du premier Rapport de Durabilité, ainsi qu'à d'autres réunions du Comité d'audit et des comptes et du Comité de la gouvernance et des rémunérations. Celles-ci ont également pu approfondir leur connaissance des enjeux RSE du Groupe à l'occasion de plusieurs sessions d'information dédiées organisées par la Direction générale au début et en fin d'année 2025. Leur rôle est décrit plus en détail dans le Rapport de Durabilité (voir section 5.1.1.2.1 a).

Cette gouvernance RSE du Conseil évolue à compter du 2 mars 2026 (voir section 4.2.4 ci-après relative à l'évaluation du fonctionnement du Conseil).

En 2025, ont été conviés aux réunions, par le Président du Comité, le Directeur général Finance et Systèmes d'Information, la Secrétaire générale, le Directeur général Opérations & Performance et le Directeur général adjoint, Stratégie ainsi que, pour les points RSE de l'ordre du jour, la Directrice RSE. Chaque réunion a fait l'objet d'un compte-rendu écrit distribué à l'ensemble des administrateurs si possible lors de la réunion suivante du Conseil d'administration, avec éventuellement un dossier en support. Ce compte-rendu retrace les principaux débats intervenus au sein du Comité ainsi que les recommandations formulées au Conseil.

4.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Le Conseil évalue, conformément aux préconisations du Code Afep-Medef, son fonctionnement chaque année soit par voie d'auto-évaluation formalisée, soit par voie d'évaluation externe suivie dans les deux cas d'un échange en Comité de la gouvernance et des rémunérations puis en Conseil.

Le Président du Comité de la gouvernance et des rémunérations, administrateur indépendant, joue un rôle central dans le pilotage du processus d'évaluation afin d'en garantir l'indépendance. En effet :

- en cas d'évaluation formalisée interne, il participe à la préparation du questionnaire et à l'établissement du projet de synthèse pour le Comité ;
- en cas d'évaluation externe, il prépare et participe au processus d'appel d'offres (le cas échéant), revoit les projets de questionnaires et/ou guide préparés par le consultant en vue des entretiens individuels avec les administrateurs, et participe aux entretiens avec le consultant sur la restitution de ses travaux ; et
- dans les deux cas, il présente au Conseil les résultats de l'évaluation, au travers du compte-rendu du Comité.

Après une évaluation externe en 2021 et trois évaluations internes entre 2022 et 2024, le Conseil a de nouveau procédé en 2025 à une évaluation externe sur la base d'un questionnaire en ligne suivi d'entretiens individuels avec un consultant. Le rapport de ce dernier a été présenté au Comité de la gouvernance et des rémunérations puis transmis au Conseil avec le compte rendu du Comité présenté par son Président.

Cette évaluation a d'abord permis de confirmer que Thales bénéficie d'une gouvernance stable structurée autour de deux actionnaires de long terme liés par un pacte et que cette gouvernance lui permet de prendre, dans un climat de travail professionnel et respectueux, des décisions conformes à l'intérêt social tout en assurant une protection adéquate des actionnaires minoritaires au travers des contributions des administrateurs indépendants et des représentants des salariés et salariés actionnaires.

L'évaluation a également mis en lumière les autres principaux atouts du Conseil d'administration à savoir, notamment, un Président-directeur général unanimement reconnu pour sa légitimité, sa maîtrise des enjeux et son *leadership* équilibré, dont l'animation du Conseil est appréciée, une relation de confiance avec le Comité exécutif, l'efficacité des processus-clés et la qualité des séminaires stratégiques, visites de sites et autres temps de partage hors Conseil.

L'évaluation a permis de dégager quelques pistes d'amélioration portant notamment sur le temps consacré aux questions RSE au sein des Comités après cette première année de mise en œuvre de la CSRD, ayant conduit le Conseil à décider d'une simplification corrélative de sa gouvernance RSE en faisant désormais participer les Présidents du Comité d'audit et des comptes et du Comité de la gouvernance et des rémunérations aux points RSE de l'ordre du jour des réunions du Comité stratégique & RSE afin d'assurer une bonne coordination des travaux des trois Comités dans ce domaine. Le Conseil a décidé de mettre corrélativement fin à la mission d'administrateur référent en matière de RSE à compter du 2 mars 2026, par une modification de son règlement intérieur.

En outre, l'évaluation a fait ressortir des suggestions concernant les compétences que le Conseil pourrait s'adjoindre, dans le respect du pacte d'actionnaires, à l'occasion de prochains renouvellements, en particulier dans les domaines technologiques dont le Cyber et le Digital, en ligne avec les précédentes évaluations internes du Conseil.

Enfin, la contribution effective individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil a pu être appréciée dans le cadre de cette évaluation conformément à l'article 11.2 du Code Afep-Medef.

4.2.5 Plan de succession

L'élaboration du plan de succession du Président-directeur général tient compte des spécificités attachées à la gouvernance de la Société, dans la mesure où le pacte d'actionnaires en vigueur entre le Secteur Public et le Partenaire Industriel prévoit que le Président-directeur général est choisi sur proposition commune de ces deux actionnaires.

Dans ce cadre, le processus prévu en cas de succession survenant de manière inopinée (démission, empêchement, décès…) ou à l'échéance d'un mandat, après discussion avec les deux actionnaires concernés, est le suivant : les actionnaires signataires du pacte d'actionnaires se réunissent en amont du départ prévu ou, en cas d'événement inopiné, rapidement après la survenance de cet événement, afin de sélectionner un successeur (ou deux successeurs en cas de dissociation de fonctions). Après avoir arrêté leur position commune, ils en informent le Président du Conseil d'administration et le Président du Comité de la gouvernance et des rémunérations avant la réunion du Conseil d'administration appelée à statuer sur cette proposition, le Conseil d'administration se prononçant ensuite sur cette proposition conformément à ses règles de gouvernance. Pour les raisons mentionnées à la section 4.2 ci-dessus (p. 102), aucun comité du Conseil n'est impliqué dans ce processus de succession.

4.2.6 Autres informations

4.2.6.1 Mixité hommes/femmes des instances dirigeantes (informations visées par les § 1.7 et 8 du Code Afep-Medef)

À fin 2025, le Comité exécutif du Groupe institué auprès de la Direction générale est composé de 4 femmes et de 10 hommes. Les femmes représentent ainsi 28,6 % de la composition du Comité.

Lors de sa réunion du 30 mars 2022, sur recommandation de son Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale, et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef précisées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), le Conseil d'administration avait décidé de fixer de nouveaux objectifs de mixité ambitieux à moyen terme pour les instances dirigeantes du Groupe sur la période 2024-2026, à savoir : 75 % de Comités de Direction (GBUs, *Business Lines*, Grands Pays, DGDI, Comité exécutif du Groupe) comportant au moins 4 femmes à horizon 2026, et 22,5 % de femmes dans les postes de niveau de responsabilité (LR) 10 à 12 en 2026 ; ce dernier critère quantifiable étant décliné dans la rémunération variable annuelle de l'ensemble des cadres du Groupe éligibles à celle-ci (plus de 58 000 collaborateurs).

À fin 2025, le Groupe est en ligne avec la trajectoire de ces objectifs à horizon 2026.

En effet, à fin 2025, les femmes représentent 21,78 % des salariés occupant des postes relevant des niveaux de responsabilité les plus élevés (LR 10 à 12) (vs. 14,7 % à fin 2016, 20,4 % à fin 2023 et 21,1 % à fin 2024) sur une population représentant 14,1 % de l'effectif global (femmes et hommes), et 69,2 % des Comités de direction comptent au moins quatre femmes (vs. 30,3 % à fin 2019 et 52,6 % à fin 2023 et 61,5 % à fin 2024).

Lors de sa réunion du 2 avril 2025, le Conseil d'administration a décidé de rehausser son ambition en fixant, pour 2030, les objectifs suivants : 25 % de femmes occupant des postes relevant des niveaux de responsabilité les plus élevés, et 85 % de Comités de Direction comportant au moins 4 femmes.

Pour concourir à la réalisation de ces objectifs en 2025, Thales a poursuivi les transformations culturelles engagées et a intensifié ses engagements en matière de mixité. À ce titre :

- la stratégie de partenariat avec le milieu éducatif pour sensibiliser les plus jeunes générations aux métiers scientifiques et accroître la visibilité de Thales auprès des étudiants des filières scientifiques et technologiques s'est amplifiée. À titre d'exemple, Thales demeure un partenaire historique de l'association « Elles Bougent » et mobilise en France plus de 600 collaborateurs engagés dans la promotion des filières scientifiques et techniques auprès des jeunes filles ;
- les initiatives de sensibilisation des collaborateurs à l'importance de la mixité, ainsi qu'à l'inclusion au sein du Groupe, se sont largement multipliées. Parmi celles-ci : la Fresque de la diversité, les ateliers sur les comportements inclusifs, les sessions consacrées aux biais inconscients, le développement du réseau des ambassadeurs Diversité et Inclusion, ainsi que les ateliers spécifiques dédiés à la promotion de la mixité ;
- l'accompagnement de la carrière des femmes s'est également amplifié pour mieux les identifier (Revue de Talents), les intégrer dans les programmes de *leadership* (à parts égales avec les hommes dès les premiers niveaux de management), et accroître leur visibilité, via les programmes de mentorat notamment, dans l'objectif de favoriser leur accès aux instances dirigeantes du Groupe.

En complément des dispositifs mis en place au niveau du Groupe, les entités sont mobilisées pour atteindre ces objectifs et organisent à ce titre des initiatives spécifiques répondant aux particularités locales ou aux spécificités métiers (partenariat avec des associations telles que *Women in Aerospace* ou Air Emploi par exemple). Le cas échéant, ces actions sont adaptées pour se conformer aux lois et réglementations applicables localement, notamment aux États-Unis s'agissant des décrets présidentiels publiés en la matière depuis le début de l'année 2025.

Ces engagements et réalisations sont rendus publics dans le Rapport de Durabilité du Groupe, approuvé par le Conseil d'administration sur recommandation conjointe de son Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale et de son Comité d'audit et des comptes, et figurent en section 5.1.3.1.5.b.

4.2.6.2 Prévention des manquements d'initiés

Afin de tenir compte de la réglementation en vigueur et des recommandations formulées notamment par l'AMF, la Société a mis en place un dispositif de « fenêtres négatives » ou périodes d'abstention d'intervention : outre les fenêtres relatives aux comptes annuels et semestriels (au moins 30 jours calendaires, dans chaque cas), il a été instauré deux fenêtres pour l'information trimestrielle (premier et troisième trimestres) d'au moins quinze jours chacune. Dans tous les cas, la période inclut le lendemain du jour de publication du communiqué financier.

Le calendrier financier est mis en ligne sur le site Internet de la Société après le communiqué financier du troisième trimestre, pour le premier semestre de l'année suivante (y compris la date de l'Assemblée générale). Ce calendrier est complété pour l'ensemble de l'année lors de la publication des résultats annuels de l'exercice précédent.

Les administrateurs ont été informés par la Société de leur obligation de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres (et tous instruments financiers liés) de Thales pendant les fenêtres négatives relatives aux comptes annuels et semestriels, et à l'information trimestrielle, telles que définies par la Société, et de leur obligation d'abstention lorsqu'ils disposent d'informations privilégiées (au sens de la réglementation en vigueur).

Les administrateurs ont également été informés de leurs obligations déclaratives vis-à-vis de l'Autorité des marchés financiers et vis-à-vis de la Société des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier et de leur obligation de communiquer à la Société la liste des personnes qui leur sont étroitement liées et d'informer lesdites personnes de leurs propres obligations.

Les administrateurs peuvent, s'ils le souhaitent, consulter la Secrétaire générale ou le Secrétaire du Conseil d'administration avant toute opération sur titres.

4.2.6.3 Récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier réalisées en 2025

L'état récapitulatif (visé par l'article 223-26 du règlement général de l'AMF) des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier réalisées en 2025 par les personnes tenues à déclaration figure à la section 4.6.

4.2.6.4 Convocation des Assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission

Tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, ont le droit de participer aux Assemblées générales d'actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Ainsi, la date, le lieu, l'ordre du jour et le projet de résolutions de l'assemblée sont publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (« Balo ») au moins 35 jours avant la date de l'assemblée, la convocation définitive ayant lieu au plus tard 15 jours avant l'assemblée. Le Conseil d'administration s'attache, dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires, à prévoir des délais de convocation supérieurs aux minima légaux.

Conformément à la loi, au moins 21 jours avant l'assemblée, les documents prévus par la réglementation en vigueur sont mis en ligne sur le site Internet de la Société (www.thalesgroup.com). Ils sont tenus à la disposition des actionnaires au siège social dans les délais légaux.

La date de l'assemblée est communiquée sur le site Internet de la Société avec un préavis d'au minimum six mois.

La participation aux Assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.

Les actionnaires ont la possibilité de voter par des moyens électroniques.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, en cas de notification par l'intermédiaire teneur de compte à la Société d'une cession intervenue avant le cinquième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, précédant l'Assemblée générale, la Société invalidera ou modifiera, selon le cas, le vote exprimé, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

Aucune cession ou autre opération réalisée après le cinquième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, ne peut être notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

Le droit de vote et, par conséquent, le droit d'assister à l'Assemblée générale, appartient à l'usufruitier dans les assemblées ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées extraordinaires. Il appartient au propriétaire des titres remis en gage. Les copropriétaires *indivis* d'actions sont représentés aux assemblées par l'un d'entre eux ou par un mandataire commun, lequel, en cas de désaccord, est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation, sous réserve de ce qui est dit ci-après, concernant le droit de vote double, et des exceptions prévues par la loi.

4.2.6.5 Droits de vote doubles

Les actionnaires qui justifient d'une inscription nominative sur les registres de la Société (tenus par Société Générale Securities Services, mandatée à cet effet – cf. section 6.2.1) depuis deux ans au moins sans interruption, se voient conférer un droit de vote double aux Assemblées générales pour chaque action ainsi détenue. Les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes, pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, bénéficient également d'un droit de vote double dès leur attribution.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert (sauf par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ainsi qu'en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire).

Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après un vote favorable de l'assemblée spéciale des détenteurs d'actions bénéficiant d'un droit de vote double.

Il n'existe pas de seuil statutaire de limitation des droits de vote.

4.2.6.6 Principaux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Compte tenu de la structure du capital et de la répartition des droits de vote, l'incidence d'une éventuelle offre publique est limitée, étant en outre précisé, notamment, que :

1. les deux principaux actionnaires (Dassault Aviation et TSA) ont déclaré agir de concert dans le cadre d'un pacte d'actionnaires, dont les principales dispositions sont rappelées en section 6.2.3.3 et qui prévoit en particulier que le Président-directeur général est choisi sur proposition commune des parties ;
2. en l'absence de dénonciation à l'échéance contractuelle du 31 décembre 2021, le pacte a été reconduit tacitement pour une période de 5 ans expirant au 31 décembre 2026. Il pourra faire l'objet d'une tacite reconduction par période de 5 ans ;
3. tout franchissement du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de la Société doit être préalablement approuvé par le ministre chargé de l'Économie ; et
4. en outre, dans les conditions fixées par le décret n° 93-1296 du 13 décembre 1993, le ministre chargé de l'Économie peut faire opposition aux décisions de cession ou d'affectation à titre de garantie d'actifs visés à l'annexe du décret n° 97-190 du 4 mars 1997 (cf. section 6.2.3.3.5).

4.2.6.7 Autorisations d'Assemblée générale en cours de validité au 31 décembre 2025 dans le domaine des augmentations de capital

- **(Tableau établi en application de l'article L. 225-37-4 3° du Code de commerce)**

AG du 15/05/2024	Utilisation par le Conseil d'administration	Observations
Émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital • Avec DPS (13e résolution) : 52,55 millions d'actions, 3 Mds€ de titres de créance • Sans DPS et avec possibilité d'un délai de priorité (14e et 17e résolution [a]) : 20 millions d'actions, 2 Mds€ de titres de créance • Sans DPS par voie d'offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du code monétaire et financier (15e et 17e résolution [a]) : 20 millions d'actions, 2 Mds€ de titres de créance • Possibilité de sur-allocation *green shoe* (16e résolution) : Max 15 % des émissions réalisées propres à chaque résolution/type d'opération ci-dessus Durée 26 mois, soit jusqu'au 14 juillet 2026	Aucune utilisation	Plafonds globaux (20e résolution) : En actions : • 20 millions d'actions pour les résolutions 14, 15, 16, 17 et 18 ; • 60 millions d'actions pour les résolutions 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 19. En titres de créances : • 2 Mds€ de titres de créance pour les résolutions 14, 15, 16 et 17 ; • 3 Mds€ de titres de créance pour les résolutions 13, 14, 15, 16 et 17.
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes Limite de 52,55 millions d'actions (19e résolution) Durée 26 mois, soit jusqu'au 14 juillet 2026	Aucune utilisation	
Émission d'actions nouvelles en rémunération d'apports de titres de sociétés tierces Limite de 21 millions d'actions (18e résolution) Durée 26 mois, soit jusqu'au 14 juillet 2026	Aucune utilisation	
Émission d'actions nouvelles réservées aux adhérents du PEG Plafond : 2 millions d'actions (21e résolution) Décote maximale : 30 % pour PEE 5 ans et 40 % avec conservation des titres pendant 10 ans Durée 26 mois, soit jusqu'au 14 juillet 2026	Aucune utilisation	Nota : les opérations d'actionnariat salarié sont réalisées à partir d'actions existantes, préalablement rachetées par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

(a) La 17e résolution permet au Conseil de fixer, par dérogation, un prix d'augmentation de capital au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action lors des 20 séances de bourse précédant sa fixation, diminuée d'une décote de 10 %.

4.2.6.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

Au cours de l'exercice 2025, aucune convention n'est intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % du capital de la Société et, d'autre part, une autre société dont Thales possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception de conventions courantes et conclues à des conditions normales.

4.2.6.9 Procédure d'évaluation régulière des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales

Lors de sa réunion du 25 février 2020, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation de son Comité de la gouvernance et des rémunérations et de son Comité d'audit et des comptes, la procédure d'évaluation régulière des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Celle-ci s'inscrit dans le cadre d'une charte interne dont l'objet est également d'exposer la méthodologie ainsi que la procédure mises en œuvre pour identifier, qualifier et traiter les conventions conclues par Thales SA auxquelles les dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce sont applicables (conventions réglementées). Cette charte n'est pas rendue publique.

La procédure prévoit qu'en fin d'année civile, les principales directions concernées (en particulier, le Secrétariat général et la Direction financière du Groupe) revoient les informations transmises par les services concernés à l'occasion de la conclusion, la modification, le renouvellement, ou la résiliation desdites conventions, afin de pouvoir analyser le caractère normal de leurs conditions, ainsi que la pertinence des critères ayant permis de l'établir.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions concernées ne participent pas à cette évaluation.

La procédure prévoit en outre qu'à l'occasion de la préparation des comptes annuels, la Direction générale rend compte des travaux mentionnés ci-dessus au Comité d'audit et des comptes, qui en fait rapport au Conseil.

À l'issue de cette revue, il est prévu que le Conseil d'administration puisse, sur recommandation de son Comité d'audit et des comptes, déterminer la conduite à tenir à l'égard des conventions ne répondant plus aux critères susvisés, ou encore réviser lesdits critères ou plus généralement la procédure elle-même, afin notamment de prendre en considération les éventuelles modifications législatives ou réglementaires et/ou l'évolution des pratiques de place.

En outre, dans le cas où cette revue aboutirait au constat que l'autorisation préalable du Conseil d'administration a été omise pour une convention déterminée, il serait proposé à ce dernier de la ratifier avant sa présentation à l'Assemblée générale pour approbation a posteriori conformément aux textes applicables, ou de l'amender voire d'y mettre fin.

Lors de sa réunion du 2 mars 2026, le Conseil d'administration a pris connaissance du rapport du Comité d'audit et des comptes sur l'exécution pour l'exercice 2025 de la procédure d'évaluation régulière des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales.

La revue a identifié, au titre de l'exercice 2025, 87 conventions essentiellement pour des projets Défense et Industrie, des partenariats de R&D, du financement de projet, du transport ou de la logistique, des achats de consommables et des cotisations professionnelles.

Cette revue a permis de conclure que lesdites conventions conservent leur caractère d'opérations courantes et conclues à des conditions normales, et que les critères retenus par Thales SA pour déterminer les conventions revêtant cette qualification ne requièrent pas de modification particulière.

4.3 Direction générale et Comité exécutif

Comité exécutif au 31 décembre 2025



Patrice Caine
Président-directeur général



Pascal Bouchiat
Directeur général
Finance et Systèmes d'Information



Philippe Keryer
Directeur général
Stratégie, Recherche et Technologie



Philippe Knoche
Directeur général
Opérations et Performance



Peggy Nahmany
Directrice générale adjointe Communication



Isabelle Simon
Directrice générale, Secrétaire générale



Pascale Sourisse
Directrice générale Développement International



Clément de Villepin
Directeur général Ressources Humaines



Philippe Duhamel
Directeur général adjoint Systèmes de Mission de Défense



Hervé Dammann
Directeur général adjoint Systèmes Terrestres et Aériens



Christophe Salomon
Directeur général adjoint Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés



Yannick Assouad
Directrice générale adjointe Avionique



Hervé Derrey
Directeur général adjoint Espace



Philippe Vallée
Directeur général adjoint Cybersécurité et Identité Numérique

4.4 Rémunération des mandataires sociaux

4.4.1 Information relative à la rémunération 2025 des mandataires sociaux

La présente section 4.4.1 présente les éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025 à l'ensemble des mandataires sociaux et, plus généralement, les informations requises par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Ils font l'objet de la 11e résolution présentée à l'Assemblée générale du 12 mai 2026. En cas de rejet de cette résolution, le versement de la rémunération attribuée aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 sera suspendu et le Conseil d'administration soumettra à une nouvelle Assemblée générale un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce.

La sous-section 4.4.1.1 expose les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice au Président-directeur général. Ils font l'objet de la 10e résolution présentée à cette même Assemblée générale du 12 mai 2026. Le versement de la rémunération variable annuelle 2025 du Président-directeur général ainsi que le financement de ses droits à retraite au titre de 2025 pour son régime à cotisations définies, sont conditionnés à l'approbation de cette résolution.

Il est rappelé que l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 a approuvé, à 99,43 % des voix exprimées, la 11e résolution portant sur les informations relatives à la rémunération du Président-directeur général mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, au titre de l'exercice 2024. Le Conseil d'administration a pris acte de ce large soutien des actionnaires, lequel confirme l'adhésion de ces derniers à la politique de rémunération et à ses modalités d'application.

4.4.1.1 Rémunération 2025 du Président-directeur général

A. Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération fixe et variable annuelle 2025 de M. Patrice Caine a été fixée dans le respect de la politique de rémunération du Président-directeur général de Thales approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 (12e résolution) avec un taux d'approbation de 96,63 %.

Elle est composée :

- d'un salaire fixe de 1 000 000 € (montant brut) ;
- d'une rémunération variable annuelle cible de 1 000 000 € en cas d'atteinte des objectifs et, plafonnée, en cas de dépassement de ces objectifs, à un maximum de 1 500 000 € (150 % de la cible).

Les critères de fixation de la rémunération variable annuelle sont financiers à hauteur de 75 % et non financiers à hauteur de 25 %. Afin de rémunérer la surperformance sur les critères financiers, le versement relatif à ces critères peut dépasser la cible jusqu'à atteindre 166,66 %, ce qui n'est pas le cas pour la partie non financière, plafonnée à 100 %. La rémunération variable annuelle est ainsi plafonnée à 150 % de la cible.

La possibilité de demander la restitution de la part variable de la rémunération n'est pas prévue par la politique de rémunération 2025 du Président-directeur général.

(i) Critères financiers de la rémunération variable annuelle 2025

Pour la partie financière, les critères étaient l'EBIT Ajusté (35 %), les prises de commandes (20 %), et le *free cash-flow* opérationnel (20 %). Le tableau ci-après présente les échelles d'atteinte de ces 3 critères financiers.

- **CRITÈRES FINANCIERS DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2025**

Critères	Pondération	Seuils	Versement en % de la cible
EBIT Ajusté	35 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	— %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	35 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	58,33 %
Prises de commandes	20 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	— %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	33,33 %
Free cash-flow opérationnel	20 %	Si résultats ≤ objectif budgété - 2 % du chiffre d'affaires budgété	— %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20 %
		Si résultats ≥ objectif budgété + 2 % du chiffre d'affaires budgété	33,33 %
TOTAL CRITÈRES FINANCIERS	**75 %**		

La faculté de surperformer sur les deux derniers critères (prises de commandes et *free cash-flow* opérationnel) est assujettie à l'atteinte de l'objectif budgété d'EBIT Ajusté utilisé pour le critère financier lié à cet agrégat. La définition de ces critères figure en section 2.3.

Réuni le 2 mars 2026, le Conseil d'administration a examiné les résultats obtenus pour les critères financiers. L'EBIT Ajusté 2025 s'élève à 2 740 M€ et s'établit au-dessus du budget, notamment grâce à une croissance de chiffre d'affaires plus élevée que prévu dans les secteurs de l'Aérospatial et de la Défense ainsi qu'une bonne maîtrise des coûts. Cette performance déclenche un paiement de 136,2 % sur ce critère.

Le Conseil s'est par ailleurs félicité de l'excellente dynamique commerciale du Groupe, avec la poursuite d'une demande forte dans la quasi-totalité des activités du Groupe et particulièrement en Défense. En 2025, le Groupe a ainsi signé 28 grands contrats (valeur unitaire supérieure à 100 M€), contre 35 en 2024 et 25 en 2023. Les prises de commandes du secteur de la Défense, tirées par l'entrée en vigueur de 18 grands contrats, atteignent un nouveau record historique. À 25 264 M€, les prises de commandes du Groupe sont plus de 10 % au-dessus du budget, déclenchant un paiement au plafond (166,7 %) sur ce critère.

Enfin, le Conseil a noté l'excellent niveau du *free cash-flow* opérationnel des activités poursuivies, à 2 577 M€, porté par la forte dynamique des prises de commandes ainsi que la mobilisation exemplaire des équipes pour l'amélioration de la génération de *cash-flow* en lien avec les plans d'actions mis en place. Nettement au-dessus de l'objectif budgétaire, ce niveau déclenche lui aussi un paiement au plafond (166,7 %) sur ce critère.

Au total, en prenant en compte la pondération des 3 critères financiers, le Conseil a constaté que la part de la rémunération variable annuelle liée à l'atteinte des critères financiers s'établissait ainsi à 1 143 225 €, soit 152 % de la cible. Ce niveau reflète l'excellente performance financière du Groupe en 2025.

Le tableau de synthèse ci-après récapitule, pour chacun des critères financiers, les résultats réalisés en 2025 ainsi que le niveau d'atteinte associé.

Critères	**Poids**	**Réalisé** *(en M€)*	**Niveau d'atteinte**
EBIT Ajusté	35 %	2 740	136,2 %
Prises de commandes	20 %	25 264	166,7 %
Free cash-flow opérationnel – activités poursuivies	20 %	2 577	166,7 %
PART FINANCIÈRE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE *(en % de la cible)*	**75 %**		**152 %**

(ii) Critères non financiers de la rémunération variable annuelle 2025

Conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général de Thales susvisée, sa performance a été évaluée en 2025 sur la réalisation des 4 critères non financiers suivants :

Critère	**Poids**	**Atteinte**	**Éléments d'appréciation**
Stratégie et R&D : • poursuivre l'intégration et la réalisation des synergies liées à l'acquisition d'Imperva ; • partager avec le Conseil d'administration les principales opportunités de croissance externe ; • déployer la feuille de route IA au travers des 3 pôles de cortAIx.	3 %	92 %	Le Conseil a noté la poursuite de l'intégration d'Imperva, avec le franchissement en 2025 de jalons clés tels que la mise en commun des technologies et produits entre Thales et Imperva, incluant le lancement de nouvelles solutions communes, ainsi que la finalisation de l'intégration des équipes de vente d'Imperva. Il a également noté que l'activité Cyber a été impactée en 2025 par cette période d'intégration. Le Conseil a salué la signature d'un *Memorandum of Understanding* en vue de la fusion des activités spatiales de Thales, Airbus et Leonardo (projet Bromo). Il a également relevé la poursuite d'actions d'optimisation du portefeuille par des opérations telles que l'acquisition de 50 % de la co-entreprise TRS AMDC2. Plusieurs partenariats stratégiques ont par ailleurs été conclus au cours de l'année tels que la création d'une co-entreprise avec Kongsberg en Norvège et l'accord stratégique entre Dassault Aviation et CortAIx. Enfin, le Conseil s'est félicité de l'accélération du Groupe dans le domaine de l'Intelligence Artificielle, dotant ainsi Thales d'une taille critique pour l'inclusion de l'IA au sein de ses produits. Ainsi, 2025 a vu la poursuite du développement de l'accélérateur cortAIx, en France et à l'étranger, avec l'ouverture de cortAIx Factory au Royaume-Uni et à Singapour, la montée en puissance de cortAIx Labs et le développement de cortAIx Sensors au sein du Groupe.
Actions opérationnelles transverses : • mettre en œuvre le plan d'adaptation de l'activité Télécom Spatial ; • poursuivre la montée en cadence de production, en particulier dans le domaine de la Défense ; • poursuivre la montée en performance des livraisons en lien avec l'amélioration attendue de celles des fournisseurs.	3 %	100 %	Le Conseil a salué la mise en œuvre avec succès du plan d'adaptation de l'activité Télécom Spatial à la nouvelle situation de marché. Il a également souligné les efforts menés afin de poursuivre la montée en cadence de production, en particulier dans la défense, par l'intermédiaire d'une meilleure utilisation des moyens industriels existants ainsi que le déploiement de nouveaux moyens. Enfin, le Conseil a noté l'amélioration significative de la performance de livraison du Groupe.
Talents et ressources humaines : • piloter et suivre de manière coordonnée les ressources tel que planifié sur 2025 ; • poursuivre des réalisations du projet « Entreprise Apprenante » ; • promouvoir l'engagement des collaborateurs et l'expérience employés.	4 %	100 %	Le Conseil a noté que les objectifs en matière de ressources humaines tels qu'ils avaient été établis pour 2025 ont été remplis (recrutements externes, montée en puissance des centres de compétences d'Ingénierie, pilotage de la sous-traitance). Par ailleurs, la mise en place en 2025 du « Système de Management des Compétences Groupe » a permis à plus de 50 000 collaborateurs de s'évaluer et de se positionner par rapport aux compétences nécessaires à leur poste, avec validation de la direction. Le Conseil a salué la mise en place de 36 académies à fin 2025 et l'accélération de la démarche interne « Transmettre pour Apprendre ». L'enquête d'engagement menée en juin 2025 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe a enregistré un taux de participation de 76 % et un score d'Engagement Durable des collaborateurs de 78 %. Elle a donné lieu à des plans d'actions.

Critère	Poids	Atteinte	Éléments d'appréciation
Critères RSE comptant pour 15 % :			
• Celui-ci est décliné selon 3 piliers de la stratégie RSE du Groupe à moyen terme au travers de 3 critères de progrès quantifiables pesant chacun pour 5 % :			
Planète : • Poursuivre le déploiement de la politique bas-carbone pour réduire les émissions de CO_2 en sécurisant l'accès aux sources d'énergies décarbonées. L'objectif était en 2025 : – une réduction de 52 % des émissions CO_2 en valeur absolue au titre des scopes 1 et 2 par rapport à 2018.	5 %	100 %	Le Conseil a souligné la réduction des émissions des scopes 1 et 2 de plus de 65,7 % à fin 2025 par rapport à 2018 à périmètre constant (c'est-à-dire avant retraitement des sites australiens en scope 3), soit un dépassement de l'objectif. Cette performance est le résultat de la politique de sobriété énergétique mise en place et désormais intégrée dans les pratiques courantes de gestion de sites et de l'accélération de la fourniture en énergie renouvelable. La part de l'énergie renouvelable représente 82,8 % de la consommation énergétique totale à fin 2025, en progression de 2 points depuis 2024. L'approvisionnement en électricité renouvelable est garanti pour au moins 4 ans sur le périmètre France, grâce aux contrats long terme conclus. S'agissant du biogaz, il représente en 2025, 37 % de la consommation de gaz. Enfin, le Conseil s'est félicité de plusieurs reconnaissances externes dont Thales a bénéficié en 2025 : l'obtention de la note « A » climat de la part du CDP (Carbon Disclosure Project) pour la troisième année consécutive et, pour la première année, de la note « A- » pour la gestion de l'eau.
Société : • Renforcer la sensibilisation au changement climatique ainsi que la sécurité numérique : – en 2025, formation au « Passeport Climat Thales », sur base volontaire de 85 % des cadres (NR 8-12) représentant une cible d'environ 45 900 collaborateurs ; – poursuite du plan d'actions spécifiques sur les réseaux informatiques dédiés aux projets (BMN).	5 %	100 %	Le Conseil a noté que l'objectif de sensibilisation au changement climatique des collaborateurs du Groupe avait été dépassé. Ceci a été rendu possible par la poursuite du déploiement à grande échelle de la formation sur le changement climatique « Passeport Climat Thales », qui a été suivie par près de 50 120 salariés, bien au-delà de l'objectif de 85 % des cadres (NR 8-12). Le déploiement s'est opéré sous le pilotage du Comité exécutif qui a veillé à la mise en place d'actions de communication dédiées et à l'assignation automatique de la formation aux nouveaux salariés. Le Conseil a relevé que les objectifs fixés pour les actions spécifiques sur les réseaux informatiques dédiés aux projets (BMN) ont été atteints grâce notamment à l'utilisation accrue des nouveaux services de cybersécurité du Groupe et au *monitoring* des BMN exposés à Internet par les Centres opérationnels (SOC).
Collaborateurs : • Continuer à augmenter la proportion des femmes dans les instances dirigeantes du Groupe en atteignant 67,5 % des Comités de direction avec au moins 4 femmes (objectif de 75 % à 2026) [a].	5 %	100 %	Le Conseil s'est félicité de l'atteinte des objectifs puisque 69,2 % des Comités de direction comportent au moins 4 femmes à fin 2025, contre 64,1 % à fin 2024. Le Conseil a noté le renforcement du déploiement du Plan d'Action Mixité du Groupe avec le renforcement des viviers de talents féminins (recrutements notamment) et l'accompagnement du développement professionnel des femmes, rendu possible grâce aux nombreuses initiatives contribuant à la rétention des femmes grâce à une culture inclusive : diffusion d'une vidéo « Zéro tolérance envers toute forme de discrimination » lors des événement managériaux, déploiement de la Fresque de la Diversité dans le Groupe et d'un 2e baromètre inter-entreprises sur la lutte contre le sexisme ordinaire au travail en France, déploiement auprès de 14 000 salariés de formations internes sur les comportements inclusifs, les biais inconscients et la lutte contre le sexisme et les discriminations et enfin accroissement de la part des femmes dans les programme de *leadership*. Le cas échéant, ces actions sont adaptées pour se conformer aux lois et réglementations applicables localement, notamment aux États-Unis, s'agissant des décrets présidentiels publiés en la matière depuis le début de l'année 2025.

(a) Sont pris en compte, outre le Comité exécutif du Groupe, les Comités de direction des Activités Mondiales, des Business Lines, des grands pays d'implantation du Groupe et de la DGDI (regroupant les autres pays d'implantations du Groupe), soit 39 Comités.

Réuni le 2 mars 2026, le Conseil d'administration a passé en revue les critères ci-dessus en prenant en compte la pondération de ces 4 critères non financiers, et a décidé, sur recommandation de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, de fixer le niveau d'atteinte de ces critères à 99 %, soit 247 500 €.

Cet examen a conduit le Conseil à décider, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, que la rémunération variable annuelle à verser en 2026 à M. Patrice Caine au titre de l'exercice 2025 devait s'élever à 1 390 725 €, ce qui représente 139,1 % de la rémunération variable annuelle cible.

B. Rémunération de long terme

Plans LTI 2021 et 2022

À la suite de l'approbation par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 de ses 12e et 15e résolutions, les unités de performance de la rémunération de long terme 2021 et 2022 du Président-directeur général sont devenues sans objet et le Conseil d'administration a pu, lors de sa réunion du 26 juin 2025, attribuer gratuitement, en substitution, à l'intéressé :

- 10 318 actions, correspondant au nombre d'unités au titre de la rémunération de long terme 2021 dont les conditions de performance et de présence avaient déjà été satisfaites ; et
- 13 617 actions, correspondant au nombre d'unités au titre de la rémunération de long terme 2022 dont les conditions de performance avaient également été satisfaites et dont la condition de présence au 1er mars 2026 demeurait applicable.

Ces actions sont soumises à une période d'acquisition de deux ans.

S'agissant de la rémunération de long terme 2022, la condition de présence au 1er mars 2026 est satisfaite.

En conséquence, l'ensemble des 23 935 actions au titre des rémunérations de long terme 2021 et 2022 du Président-directeur général lui seront livrées le 25 juin 2027.

Plan LTI 2023

Le Conseil d'administration du 2 mars 2026 a également constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance relatives au plan de rémunération de long terme attribué le 20 juillet 2023 (LTIP 2023).

Critère	Poids	Réalisé	Niveau d'atteinte
Free cash-flow opérationnel cumulé 2023/2025	35 %	6,7 Mds€	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires 2023/2025 (taux moyen de croissance annuel composé, TMA)	35 %	+8,4 %	100 %
Réduction des émissions opérationnelles de gaz à effet de serre (CO_2e) [a] Valeur absolue 2025 comparée à 2018 (à périmètre constant)	10 %	-49,8 %	100 %
Total Shareholder Return comparé à l'indice CAC 40 Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2025 comparée à celle du 31/12/2022	10 %	+104,4 %	100 %
Total Shareholder Return comparé à l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2025 comparée à celle du 31/12/2022	10 %	+104,4 %	— %
NIVEAU D'ATTEINTE TOTAL (en % du nombre d'actions maximal)			**90 %**

(a) Scope 1, scope 2 et scope 3 « voyages d'affaires ».

Concernant le *free cash-flow* opérationnel, le Conseil a constaté que l'année 2025 clôturait une période exceptionnelle, avec des résultats significativement supérieurs aux objectifs du plan. Le *free cash-flow* opérationnel ayant connu une excellente performance depuis 2023, la réalisation sur la période dépasse le plafond et déclenche donc un paiement à 100 % sur ce critère.

Concernant le critère des prises de commandes, le Conseil a, là aussi, constaté une excellente performance sur toute la période concernée. Cette surperformance sur 3 ans déclenche un paiement à 100 % sur ce critère.

Concernant le critère de réduction des émissions opérationnelles des gaz à effet de serre (CO_2e [1]) (scope 1 + scope 2 + scope 3 « voyages d'affaires »), le Conseil a constaté que celles-ci ont diminué, grâce aux différents plans d'action Carbone du Groupe, de –49,8 % en valeur absolue 2025 comparée à 2018 et à périmètre constant (notamment avant retraitement des sites australiens en scope 3), c'est-à-dire largement au-dessus du plafond de l'objectif fixé à -40,78 %. Cette surperformance déclenche également un paiement à 100 % sur ce critère.

Enfin, le Conseil a relevé que la performance boursière de l'action Thales, dividende réinvesti, s'est élevée à +104,4 % sur la période 2023/2025. Cette évolution traduit la hausse continue de l'action Thales au cours des années 2023 et 2024, ainsi que le re-rating significatif ayant eu lieu en 2025. Ce niveau est supérieur à la médiane de l'indice CAC 40 (soit +59 % sur la période). Le point d'entrée du quintile le plus élevé se situe à +104,4 % pour le CAC 40. Ce critère positionne la performance du cours de l'action Thales au point d'entrée du quintile le plus élevé de l'indice CAC 40, déclenchant ainsi un paiement à 100 % du niveau maximum. La performance du cours de l'action Thales sur la période étant inférieure à la médiane de l'indice Stoxx Europe Aerospace & Defense (soit +111,8 % sur la période), ce critère ne déclenche aucun paiement.

Le LTIP 2023 donnera ainsi lieu à l'attribution définitive de 9 900 actions de performance à M. Patrice Caine, sous réserve du respect de la condition de présence prévue au règlement, et à l'issue de la période d'acquisition de 4 ans, soit le 21 juillet 2027.

Plan LTI 2025

En conformité avec la 12e résolution approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 juin 2025, a attribué gratuitement au Président-directeur général un nombre maximum de 8 270 actions de performance 2025 (LTIP 2025), soit 0,004 % du capital, correspondant à environ 38 % du plafond autorisé sur une période de 38 mois en prenant en compte les précédentes attributions.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra du niveau d'atteinte, calculé sur trois exercices, de conditions de performance portant sur le *free cash-flow* opérationnel, la croissance organique du chiffre d'affaires, la réduction des émissions de scopes 1 et 2 des gaz à effet de serre (CO_2e), la mixité et la performance boursière de Thales, tel que détaillé à la section 4.4.1.4, tableau nº 6.

L'acquisition est également soumise à une condition de présence pendant 4 ans (soit jusqu'au 26 juin 2029 inclus), sauf décès, invalidité ou départ à la retraite.

Sous ces réserves, le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé lors du Conseil d'administration de 2028 arrêtant les comptes 2027 et l'attribution définitive interviendra le 27 juin 2029.

Le Conseil a également décidé que la performance du critère Carbone des plans LTI 2024 et 2025 attribués au Président-directeur général demeurera appréciée selon la méthode présentée dans la politique de rémunération concernée à savoir, sur la base des scopes 1 et 2, avant retraitement en scope 3 des sites australiens.

C. Autres engagements

Régime de retraite supplémentaire de M. Patrice Caine, Dirigeant mandataire social

Rémunération différée progressive et conditionnelle jusqu'au 31 décembre 2019

Antérieurement au 1er janvier 2020, le Président-directeur général bénéficiait annuellement d'un dispositif constitué de deux régimes distincts donnant droit à une rémunération différée progressive et dont le montant était déterminé suivant une méthode d'allocation de points.

Monsieur Patrice Caine a acquis des droits au titre du Régime applicable aux salariés, pour la période allant de 2011 à 2014, puis au titre du Régime applicable aux Mandataires sociaux pour la période allant de 2015 à 2019. À compter du 1er janvier 2020, conformément à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai 2020, cette rémunération différée a été arrêtée et les droits cristallisés au 31 décembre 2019. Ainsi, le Président-directeur général n'acquiert plus de droit au titre des Régimes précités. À compter du 1er janvier 2020, ils ont été remplacés par un régime de retraite à cotisations définies, soumis à l'article 82 du code général des impôts.

Les règlements relatifs à la rémunération différée progressive et conditionnelle prévoyaient un doublement de la rente sous réserve d'avoir appartenu 10 ans au Comité exécutif. M. Patrice Caine ayant appartenu 7 ans à ce Comité jusqu'à date de cristallisation des droits (soit de 2013 à 2019), le Conseil d'administration a appliqué à cette rente, en vertu des textes en vigueur, un *prorata temporis* soit un coefficient de 1,7 et a réputé la condition de présence au Comité exécutif satisfaite.

Ce dispositif (incluant rentes et charges fiscales et sociales afférentes) est provisionné et financé par la Société.

(1) Le CO_2e (équivalent CO_2) est une unité créée par le GIEC (groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat). Il a pour objectif d'uniformiser les effets climatiques des différents gaz à effet de serre. Il se calcule en fonction du potentiel de réchauffement global du gaz concerné sur une période de temps.

Régime des salariés

La valorisation des droits annuels potentiels acquis par le Président-directeur général au titre du Régime applicable aux salariés s'élève à 10 260 euros. Conformément aux dispositions prévues, ce montant sera revalorisé selon l'évolution du point Agirc et portera ces droits annuels à 11 726 euros.

Ce Régime est conforme aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale et le bénéfice des droits est soumis au respect d'une condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise :

- pour bénéficier du versement d'une rente, il faut (i) justifier avoir perçu de Thales une rémunération ayant dépassé 8 plafonds de Sécurité sociale au titre d'au moins une année civile entre le 1er octobre 2007 et le 31 décembre 2019 et (ii) achever sa carrière au sein de Thales. Le régime a été fermé à tout nouvel adhérent au 4 juillet 2019 ;
- l'acquisition des droits était progressive et s'appuyait sur la rémunération brute perçue par le bénéficiaire au cours de chaque exercice au titre de son activité salariée. Le dispositif s'inspirait du régime de retraite complémentaire Agirc et de son calcul d'acquisition des points. L'acquisition concernait la tranche de salaire non concernée par les régimes obligatoires, à savoir les salaires supérieurs à 8 Plafonds Annuels de Sécurité sociale (PASS) ;
- le calcul s'effectuait chaque année sur la rémunération déclarée à l'URSSAF en utilisant les valeurs annuelles des plafonds de Sécurité sociale et du salaire de référence Agirc officiels. L'assiette d'acquisition était égale à 20 % de la partie de salaire versée entre 8 PASS et 32 PASS maximum, ce qui avait pour effet de limiter l'acquisition annuelle à un maximum d'environ 14 213 euros ;
- cette assiette était ensuite divisée par le salaire de référence Agirc de l'exercice (prix d'acquisition d'un point) pour obtenir un nombre de points acquis au titre de l'exercice, puis multipliée par le coefficient de conversion résultant de la fusion des régimes Agirc et ARRCO (applicable uniquement sur le nombre de points attribués chaque année jusqu'au 31 décembre 2018). La rémunération potentielle à verser était égale au nombre total de points acquis multiplié par la valeur du point Agirc au 31 décembre 2019.

Régime des Mandataires sociaux

La valorisation des droits annuels potentiels acquis par le Président-directeur général au titre du Régime applicable aux Mandataires sociaux s'élève à 101 528 euros. Conformément aux dispositions prévues, ce montant sera revalorisé selon l'évolution du point Agirc et portera ces droits annuels à 116 037 euros.

Sous réserve des points qui suivent, les conditions d'acquisition des droits au titre du Régime des Mandataires sociaux sont identiques à celles prévues par le Régime applicable aux salariés telles que rappelées ci-dessus.

Ce dispositif s'inspirait des régimes à prestations définies mais ne relevait pas de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale dans la mesure où son bénéfice n'est pas subordonné à une condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise.

En revanche, cette rémunération différée n'est réputée acquise qu'à la condition d'avoir exercé un mandat complet et d'avoir liquidé sa retraite de Sécurité sociale. En outre, son bénéfice demeure conditionné au jour du départ en retraite à l'atteinte d'une condition de performance : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels d'EBIT Ajusté fixés par le Conseil au Mandataire doit être supérieur ou égal à 80 % sur les trois derniers exercices clos précédant la date de cessation de son mandat.

Régime de retraite à cotisations définies soumis à l'article 82 du code général des impôts à compter du 1er janvier 2020

Le Président-directeur général bénéficie d'un dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies, soumis à l'article 82 du code général des impôts, dont les principales caractéristiques sont décrites ci-après :

1) intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;

2) référence aux dispositions permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 82 du code général des impôts ;

3) conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : la catégorie des bénéficiaires est constituée des dirigeants mandataires sociaux de Thales SA ;

4) modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : l'assiette de cotisation est constituée (à l'exclusion de tout autre) de la rémunération de base fixe du bénéficiaire au titre de son activité de mandataire social de la société Thales SA due pour la période du 1er décembre de l'année précédente au 30 novembre de l'année en cours, assujetti aux cotisations de Sécurité sociale dans les conditions prévues à l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale versée au cours de l'année civile. Les montants retenus sont les montants bruts, c'est-à-dire avant déduction des diverses retenues correspondant à la part salariale des cotisations aux régimes sociaux et aux régimes de prévoyance de toute nature ;

5) rythme d'acquisition des droits : le financement du régime est annuel ;

6) existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : sans objet, le régime étant calculé par référence à un pourcentage de la rémunération ;

7) modalités de financement des droits : les cotisations au régime de retraite supplémentaire et les sommes forfaitaires visant à compenser l'impact négatif sur sa rémunération nette des charges sociales et fiscales sont financées à 100 % par la société. Le bénéficiaire peut cependant réaliser tout versement individuel et volontaire dans les conditions prévues par le contrat. Il est précisé que dans l'hypothèse où le terme du mandat du bénéficiaire arriverait avant le 30 novembre de l'année en cours, la cotisation et le versement forfaitaire ne seraient pas versés. Le dispositif prévoit :

- le versement d'une cotisation annuelle par la Société à un assureur externe, représentant 32 % de la rémunération de base fixe brute réellement perçue entre le 1er décembre de l'année précédente et le 30 novembre de l'année concernée (i.e., rémunération fixe assujettie aux cotisations de Sécurité sociale dans les conditions prévues à l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale). La condition de performance est déterminée de la manière suivante :
  - si rémunération variable annuelle < 50 % de la cible : aucune cotisation n'est versée,
  - si rémunération variable annuelle entre 50 et 80 % de la cible = entre 0 et 100 % de la cotisation (linéaire),
  - si rémunération variable annuelle ≥ 80 % de la cible = 100 % de la cotisation ;
- le versement par la Société à l'intéressé d'un montant équivalent à la cotisation annuelle permettant de compenser l'impact négatif de ce changement sur la rémunération nette de ce dernier après cotisations et impôt sur le revenu ;

8) montant de la cotisation et du versement complémentaire au terme de la période :
   - dans la mesure où la rémunération variable annuelle est ≥ 80 % de la cible, le montant de la cotisation s'élève à 320 000 euros,
   - aussi, le montant brut du versement complémentaire s'élève à 320 000 euros ;
9) charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société : Les cotisations ou primes versées par l'entreprise dans le cadre de l'article 82 sont déductibles du résultat imposable et sont soumises en totalité aux cotisations sociales et aux prélèvements.

Le Conseil d'administration du 2 mars 2026 a constaté l'atteinte de la condition de performance relative au versement de la rémunération variable annuelle en 2025, à hauteur de 134,1 % de la cible.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 12 mai 2026 de sa 10e résolution, la Société procèdera en 2026 au financement des droits de retraite du régime à cotisations définies tel que décrit ci-dessus.

Indemnités et droits liés à la cessation des fonctions de M. Patrice Caine, Dirigeant mandataire social

Indemnité de rupture

Dans les conditions prévues par le Code Afep-Medef auquel la Société a déclaré adhérer, une indemnité pourrait être versée à M. Patrice Caine, à raison de la cessation de son mandat social, hors le cas de la démission et de la faute grave ou lourde.

Le montant de cette indemnité de rupture est fixé à 12 mois de son salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme). Le Président-directeur général a démissionné au moment de sa prise de mandat et n'a plus de contrat de travail avec la Société.

Le versement de cette indemnité serait subordonné à l'atteinte d'un critère de performance sur les trois derniers exercices clos : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels d'EBIT Ajusté fixés par le Conseil au Mandataire doit être supérieur ou égal à 80 %.

Assurance-chômage privée

En outre, il a été décidé de souscrire une assurance chômage privée répondant au même critère de performance que l'indemnité de rupture. Celle-ci prévoit une indemnisation d'une durée d'un an et pour un montant limité à la somme des montants correspondant à 70 % de la fraction de revenu net fiscal se situant en dessous de 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS) et à 55 % de la fraction se situant au-delà, dans la limite de 8 PASS. Au 31 décembre 2025, cette assurance-chômage privée aurait représenté une indemnisation annuelle égale à environ 235 500 euros soit 23,55 % de la rémunération fixe du Président-directeur général. Le montant de la cotisation versée au titre de cet avantage en nature s'élève à 14 837 euros pour l'année 2025.

Autres avantages de toute nature

Outre cette assurance-chômage privée, M. Patrice Caine bénéficie d'autres avantages de toute nature détaillés dans le tableau ci-après résumant les éléments de rémunération 2025.

D. Autres informations requises en vertu de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

1) Ratios d'équité

Les ratios d'équité permettent de mesurer l'évolution des écarts de rémunération entre le Dirigeant mandataire social et les salariés. Pour accroître leur pertinence, ils ont été calculés sur le périmètre des sociétés françaises du Groupe et non sur celui de la seule société mère cotée. Ce dernier n'a pas été retenu car son effectif n'a pas été jugé représentatif [1]. En conséquence, ces ratios ont été calculés de la façon suivante :

- au numérateur, des rémunérations versées au Dirigeant mandataire social (fixe, variable annuel, avantages en nature) ou attribuées à celui-ci (LTIP) [2] ;
- au dénominateur, des rémunérations versées (fixe, variable annuel, avantages en nature) ou attribuées (LTIP) [3], sur la base d'un équivalent temps plein, aux salariés actifs continûment présents du 1er janvier au 31 décembre 2025 à l'effectif des sociétés du Groupe ayant leur siège social en France (Thales SA et les sociétés sous son contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce). Les personnels des succursales françaises et étrangères de ces sociétés sont intégrés au calcul dès lors qu'elles comptent plus de 50 salariés. Les expatriés sont exclus de la base de calcul.

- **TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE**

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération versée au mandataire social *(en €)* [a] [b]	1 701 718	2 832 658	2 837 494	3 338 532	3 560 106
Évolution de la rémunération du mandataire social *(en %)*	-15 %	+66 %	— %	+18 %	+7 %
Rémunération moyenne versée aux salariés *(en €)*	66 728	70 339	73 396	77 218	78 620
Évolution de la rémunération moyenne des salariés *(en %)*	-1 %	+5 %	+4 %	+5 %	+2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	26	40	39	43	45
Évolution du ratio par rapport à l'exercice précédent *(en %)*	-15 %	+58 %	-4 %	+12 %	+5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	28	45	43	48	50
Évolution du ratio par rapport à l'exercice précédent *(en %)*	-15 %	+58 %	-4 %	+10 %	+4 %
Performance de la Société : EBIT Ajusté *(en M€)*	1 649	1 935	2 132	2 419	2 740
Évolution par rapport à l'exercice précédent *(en %)*	+22 %	+17 %	+10 %	+13 %	+13 %

(a) La rémunération de long terme du Dirigeant mandataire social a été déterminée à la cible par application des normes IFRS.
(b) Les actions attribuées en 2025 dans le cadre de plans spécifiques, en substitution des Plans de LTI 2021 et 2022, ne sont pas prises en compte dans le calcul de ce total. Le détail de ces attributions est mentionné au B) du 4.4.1.1 du présent document.

[1] À titre d'illustration, le ratio 2025 pour la société mère s'élève à 17 s'il est calculé par rapport à la moyenne des salariés et à 29 s'il est calculé par rapport à la médiane. Ces ratios sont inférieurs à ceux du périmètre France compte tenu de la nature des effectifs de la société mère (cadres principalement).
[2] La rémunération de long terme du Dirigeant mandataire social a été déterminée à la juste valeur comptable déterminée par application des normes IFRS à la cible.
[3] La rémunération de long terme des salariés a été évaluée à la juste valeur IFRS 2 en vertu des mêmes normes comptables.

La diminution des ratios observée en 2021 est principalement due à la rémunération variable versée en 2021 au titre de 2020 (montant impacté à la baisse par la crise du Covid-19) qui représente un poids plus important pour le Président-directeur général que pour les collaborateurs éligibles. Par ailleurs, à la différence de l'indicateur de performance de la Société (EBIT Ajusté), l'impact de la crise du Covid-19 est visible sur les rémunérations « versées » en 2021 qui figurent dans le tableau ci-dessus.

Symétriquement, la hausse du ratio observée en 2022 traduit le niveau de rémunération variable versé en 2022 au titre de 2021, qui n'est plus affectée par la crise du Covid-19 comme l'était la rémunération variable versée en 2021 au titre de 2020. Elle traduit également le renforcement de la composante long terme de la rémunération approuvé par l'Assemblée générale, dont la valorisation IFRS atteint à présent 100 % de la rémunération fixe.

La baisse du ratio observée en 2023 est principalement liée à la stabilité de la rémunération versée au Président-directeur général entre 2022 et 2023 tandis que la rémunération moyenne des salariés a augmenté de 4,35 % en moyenne et de 4 % en médiane.

La hausse du ratio observée en 2024 traduit la revalorisation appliquée à la rémunération du Président-directeur général au titre de l'année 2024 motivée par le souhait de la rendre plus compétitive et conforme aux pratiques de marché notamment compte tenu de la croissance du Groupe et de l'évolution de son périmètre d'activités.

L'augmentation du ratio observée en 2025 reflète la hausse de la rémunération variable à court terme versée au Président-directeur général en 2025, au titre de la performance 2024.

2) Contribution de la rémunération 2025 du Président-directeur général à la performance long terme

Lors de l'examen de la rémunération variable 2025, le Conseil a constaté que celle-ci fournit des incitations simples et équilibrées à la fois, à la réalisation des dimensions les plus importantes du budget annuel (rentabilité, croissance, génération de trésorerie), par le biais de la part de la rémunération variable annuelle assise sur des critères financiers, et à la fois à l'atteinte d'objectifs de création de valeur sur un horizon plus long (croissance, génération de trésorerie, performance boursière) par le biais de la rémunération de long terme.

La rémunération variable annuelle inclut en outre, sur un rythme annuel, des critères non financiers permettant de promouvoir la bonne réalisation des objectifs stratégiques annuels ou pluri-annuels et de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux des activités du Groupe, au cœur de son développement dans la durée. Elle intègre notamment, à court comme à long terme, des critères RSE quantifiables reflétant ainsi la montée en maturité du Groupe et sa performance dans ce domaine.

Depuis l'année 2022, l'augmentation du poids de la rémunération de long terme (LTI) dans la rémunération totale a contribué à renforcer les incitations du Président-directeur général à maximiser la création de valeur à long terme. De plus, l'introduction en 2022 puis 2024 de critères Climatique et Mixité quantifiables dans cette rémunération de long terme ont complété les incitations déjà mises en œuvre dans ce domaine au travers de la rémunération variable annuelle.

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre du même exercice au Président-directeur général soumis au vote de l'Assemblée générale du 12 mai 2026 en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce (10e résolution), figurent ci-dessus et sont complétés par les tableaux annexes ci-après, établis conformément au Code Afep-Medef. Ils sont synthétisés dans le tableau ci-après.

• TABLEAU RÉSUMANT LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION 2025 DE M. PATRICE CAINE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération	Politique approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025	Versés au titre de l'exercice 2025	Attribués au titre de l'exercice 2025 *(en montant ou valorisation comptable)*
Rémunération fixe annuelle	La politique prévoit une rémunération fixe annuelle de 1 000 000 €.	1 000 000 €	
Rémunération variable annuelle	La politique prévoit une rémunération variable annuelle cible égale à 1 000 000 €. Les critères de fixation sont les suivants : • financiers à hauteur de 75 % Les objectifs ont été fixés par le Conseil dans le cadre du processus budgétaire, mais non rendus publics pour des raisons de confidentialité ; • non financiers pour le solde, soit 25 % de la rémunération variable. En cas de surperformance sur les objectifs financiers, la rémunération variable peut atteindre un maximum de 1 500 000 €, soit 150 % de la rémunération fixe annuelle.		1 390 725 € [(a)]

NIVEAU DE RÉALISATION DES OBJECTIFS

Niveau de réalisation des objectifs financiers :

Réuni le 2 mars 2026, le Conseil d'administration a examiné les résultats obtenus pour les critères financiers.

Critère	Poids	Réalisé *(en M€)*	Atteinte
EBIT Ajusté	35 %	2 740	136,2 %
Prises de commandes	20 %	25 264	166,7 %
Free cash-flow opérationnel des activités poursuivies	20 %	2 577	166,7 %
Part financière de la rémunération variable annuelle *(en % de la cible)*	**75 %**		**152 %**

Niveau de réalisation des objectifs non financiers :

Réuni le 2 mars 2026, le Conseil d'administration a passé en revue les critères non financiers.

Critère	Poids	Atteinte
Stratégie et R&D	3 %	92 %
Actions opérationnelles transverses	3 %	100 %
Talents et ressources humaines	4 %	100 %
Critères RSE	15 %	100 %
3 piliers		
Planète/climat	5 %	100 %
Sensibilisation au changement climatique et sécurité numérique	5 %	100 %
Mixité	5 %	100 %
Part non financière de la rémunération variable annuelle *(en % de la cible)*	**25 %**	**99 %**

Au total, les critères financiers et non financiers, le Conseil a constaté que la rémunération variable s'établit à 1 390 725 € soit 139,1 % de la cible.

Les détails relatifs aux contenus et taux de réalisation de ces objectifs figurent en section 4.4.1.1.A (i) et (ii) du Document d'enregistrement universel 2025.

Rémunération annuelle totale (Rémunération fixe et variable annuel)		**2 390 725 € dont 58,2 % de rémunération variable annuelle et 41,8 % de rémunération fixe annuelle**

(a) Le versement de la rémunération variable annuelle 2025 de M. Caine est subordonné à l'approbation par l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2026 de sa 10e résolution.

Éléments de rémunération	Politique approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025	Versés au titre de l'exercice 2025	Attribués au titre de l'exercice 2025 *(en montant ou valorisation comptable)*
Rémunération variable pluri-annuelle	Aucune	—	—
Rémunération de long terme	**Plan en actions de performance 2025 (LTIP 2025)** – En conformité avec la 12e résolution approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 juin 2025, a attribué gratuitement au Président-directeur général un nombre maximum de 8 270 actions de performance 2025 (LTIP 2025). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra du niveau d'atteinte, calculé sur trois exercices (2025/2027), de conditions de performance portant sur le *free cash-flow* opérationnel (à hauteur de 30 %), la croissance organique du chiffre d'affaires (à hauteur de 30 %), la performance boursière de Thales (à hauteur de 20 %), la réduction des émissions de scopes 1 et 2 de gaz à effet de serre (CO_2e) et la mixité (ensemble à hauteur de 20 %). L'attribution définitive est également soumise à une condition de présence pendant quatre ans (soit jusqu'au 26 juin 2029 inclus), sauf décès, invalidité ou départ à la retraite.	—	1 199 931 € [b]

Plan en actions spécifique 2025 – À la suite de l'approbation des 12e et 15e résolutions par l'Assemblée générale du 16 mai 2025, le Conseil d'administration du 26 juin 2025 a attribué au Président-directeur Général :

- 10 318 actions (correspondant au nombre d'unités de performance attribuées dans le cadre de la rémunération long terme 2021), conformément aux dispositions de Code de commerce et soumises à une période d'acquisition de deux ans avec une livraison prévue en juin 2027 ; et
- 13 617 actions (correspondant au nombre d'unités de performance attribuées dans le cadre de la rémunération long terme 2022), conformément aux dispositions de Code de commerce et soumises à une condition de présence au 1er mars 2026 et à une période d'acquisition de deux ans avec une livraison prévue en juin 2027.

Cette attribution de 23 935 actions au total est soumise à une période d'acquisition de deux ans avec une livraison prévue en juin 2027.

Plan en actions 2023 (LTIP 2023) – Lors de sa réunion du 2 mars 2026, le Conseil d'administration a constaté les niveaux d'atteinte des conditions de performance de ce plan :

Critère	Poids	Réalisé	Niveau d'atteinte
Free cash-flow opérationnel cumulé 2023/2025	35 %	6,7 Mds€	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires 2023/2025 (taux moyen de croissance annuel composé, TMA)	35 %	+8,4 %	100 %
Réduction des émissions opérationnelles des gaz à effet de serre (CO_2e) [c] Valeur absolue 2025 comparée à 2018 (à périmètre constant)	10 %	-49,8 %	100 %
Total Shareholder Return comparé à l'indice CAC 40 Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2025 comparée à celle du 31/12/2022	10 %	+104,4 %	100 %
Total Shareholder Return comparé à l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2025 comparée à celle du 31/12/2022	10 %	+104,4 %	— %
NIVEAU D'ATTEINTE TOTAL *(en % du nombre d'unités maximal)*			**90 %**

(b) Valorisation IFRS à l'attribution des actions de performance au titre du plan LTI 2025 du Président-directeur général.

(c) Scope 1 et scope 2 et scope 3 « voyage d'affaires », périmètre incluant les émissions Carbone des sites australiens de Mulwala et Benalla.

Éléments de rémunération	Politique approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025	Versés au titre de l'exercice 2025	Attribués au titre de l'exercice 2025 *(en montant ou valorisation comptable)*
	Le LTIP 2023 donnera lieu au versement de 9 900 actions de performance à M. Patrice Caine. La livraison des actions de performance au titre du Plan 2023 interviendra à l'issue de la période d'acquisition (soit le 21 juillet 2027), sous réserve de la réalisation effective de la condition de présence à la date prévue et dans les conditions définies par le règlement du plan.		
Rémunération exceptionnelle	Aucune	—	—
Clause de non-concurrence	Aucune	—	—
Indemnité liée à la prise de fonctions	Aucune	—	—
Régime de retraite à cotisations définies	Le Dirigeant mandataire social de Thales bénéficie d'un régime de retraite à cotisations définies, dont le montant représente 32 % du salaire fixe de base réellement versé des mois de décembre 2024 à novembre 2025. La cotisation 2025 est conditionnée à la réalisation des conditions de performance applicables à la rémunération variable annuelle de l'année précédente et est conditionnée à la réalisation de conditions de performance suivante : (i) si rémunération variable annuelle < 50 % de la cible : aucune cotisation n'est versée ; (ii) si rémunération variable annuelle entre 50 et 80 % de la cible = entre 0 et 100 % de la cotisation (linéaire) ; (iii) si rémunération variable annuelle ≥ 80 % de la cible = 100 % de la cotisation. Pour plus de détails voir section 4.4.1.1.C. Le Conseil d'administration du 2 mars 2026 a constaté l'atteinte de la condition de performance relative au versement de la rémunération variable annuelle en 2025, à hauteur de 134,1 % de la cible.		Cotisation 2025 au régime, à verser par Thales à l'assureur, pour le compte du Dirigeant mandataire social : 320 000 € Compensation de l'impact fiscal et des charges relatifs à la Cotisation 2025 au régime : 320 000 € [b]
Rémunération différée progressive et conditionnelle jusqu'au 31 décembre 2019	Le Dirigeant mandataire social bénéficiait, antérieurement au 1er janvier 2020, d'un dispositif donnant droit à une rémunération différée progressive. À compter du 1er janvier 2020, conformément à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai 2020, cette rémunération différée a été arrêtée et les droits cristallisés au 31 décembre 2019. La valorisation des droits annuels potentiels s'élève à 111 788 € (127 763 € après revalorisation). Par ailleurs, le bénéfice de la rente cristallisée au jour du départ en retraite demeure conditionné à l'atteinte d'une condition de performance : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle (EBIT Ajusté) fixés par le Conseil au Mandataire, lequel doit être supérieur ou égal à 80 % sur les trois derniers exercices clos précédant la date de cessation de son mandat. Pour plus de détails voir section 4.4.1.1.C.		
Indemnité de départ	Sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que pour la rémunération différée progressive et conditionnelle, une indemnité pourrait être versée à M. Patrice Caine, à raison de la cessation de son mandat social, hors le cas de la démission et de la faute grave ou lourde. Le montant de l'indemnité est fixé à 12 mois de son salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme). Pour plus de détails voir section 4.4.1.1.C.	—	—
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Par décision du Conseil d'administration du 2 avril 2025, M. Patrice Caine ne reçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur, qui est conservée par la Société.	—	—
Avantages de toute nature	M. Patrice Caine bénéficie : • des services d'un chauffeur avec voiture pour ses déplacements professionnels ;	3 987 €	
	• d'une assistance juridique et fiscale externe ;	23 850 €	
	• d'une assurance chômage privée dont le bénéfice est sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance que celles prévues pour l'indemnité de départ.	14 837 €	
	Pour plus de détails voir section 4.4.1.1.C. Il bénéficie en outre du régime de prévoyance des salariés français, de la prise en charge d'un bilan de santé annuel à l'identique des cadres dirigeants de Thales, et d'une assurance responsabilité mandataire [a].		

(a) La charge des avantages prévoyance et bilan de santé pour l'entreprise au titre de l'exercice 2025 s'élève à 6 532 €. L'assurance responsabilité est une assurance collective dont le coût n'est pas individualisable.
(b) Le versement de ces éléments est subordonné l'approbation par l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2026 de sa 10e résolution.

4.4.1.2 Rémunération 2025 des autres mandataires sociaux

A. Principes de rémunération des administrateurs

Le montant global de la rémunération à répartir entre les administrateurs (et les éventuels censeurs) au titre du Conseil, y compris les rémunérations dues aux administrateurs membres de Comités au titre de leur participation à ces Comités, a été réévalué à 1 200 000 € par an depuis 2024.

Les administrateurs perçoivent :

- au titre du Conseil, une rémunération fixe de 20 000 € par an (*prorata temporis* en cas de nomination ou de démission en cours d'année), sous réserve de respecter l'enveloppe globale en raison des rémunérations variables, et une rémunération variable, liée à l'assiduité aux séances, de 5 000 € par réunion ;
- au titre des Comités, une rémunération (exclusivement variable) liée à la présence effective, de 2 500 € par réunion, la présidence de chaque Comité étant en outre rémunérée par un complément de 2 500 € par réunion présidée ;
- les administrateurs éventuellement désignés par le Conseil comme référents en matière de RSE perçoivent également 2 500 € par réunion de l'un des trois Comités spécialisés auxquels ils participent pour le(s) sujet(s) RSE à l'ordre du jour ;
- les montants variables ci-dessus par réunion sont affectés d'une décote de 25 %, si l'administrateur y participe à distance.

Si, en raison du nombre élevé de réunions (les rémunérations variables étant versées en priorité), la somme globale de 1 200 000 € (montant brut avant toute retenue) au titre d'un exercice est susceptible d'être dépassée, la partie fixe de la rémunération des administrateurs est alors réduite à due concurrence afin de rester dans le cadre de l'enveloppe annuelle approuvée par les actionnaires.

Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil et d'administrateur.

B. Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2025

Au titre de 2025, la part fixe de cette rémunération s'élève, pour chaque administrateur, à 20 000 €. La rémunération globale des administrateurs s'élève à un total (montant brut avant toute retenue et prélèvement) de 1 122 150 € (contre 1 080 680 € au titre de 2024). Ce montant inclut la rémunération non perçue par le Président-directeur général en sa qualité d'administrateur et de Président du Comité stratégique & RSE, qui est conservée par la Société. Le versement de cette rémunération est intervenu en intégralité en février 2026. Sur le total de 1 042 950 € effectivement versé, la part variable est majoritaire, comme préconisé par le Code Afep-Medef, et s'élève à 744 375 € (environ 71 % du total perçu).

À titre indicatif, le montant brut (avant toute retenue ou tout prélèvement) versé durant l'année 2025 (après conservation éventuelle par la Société) et constituant la rémunération due au titre de l'exercice 2024, s'est élevé à 995 680 €.

Le tableau n° 3 relatif aux rémunérations des administrateurs, établi conformément au Code Afep-Medef, donne le détail nominatif par administrateur (cf. 4.4.1.4 ci-dessous).

4.4.1.3 Respect des recommandations du Code Afep-Medef

Recommandations Code Afep-Medef	Dispositions Thales pour M. Patrice Caine, Dirigeant mandataire social
Indemnité de départ	
Uniquement en cas de départ contraint	Oui
Conditions de performance sur deux ans	Conditions de performance sur les trois derniers exercices clos
Montant maximum : deux ans de rémunération (fixe + variable)	12 mois de son salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme)
Régime de retraite à cotisations définies	
Conditions de performance	(i) si rémunération variable annuelle < 50 % de la cible : aucune cotisation n'est versée ; (ii) si rémunération variable annuelle entre 50 et 80 % de la cible = entre 0 et 100 % de la cotisation (linéaire) ; (iii) si rémunération variable annuelle ≥ 80 % de la cible = 100 % de la cotisation.

4.4.1.4 Tableaux de synthèse établis conformément au Code Afep-Medef

- **TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

(en milliers d'euros)	2025	2024
Patrice Caine, Président-directeur général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 433,4	2 386,7
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 199,9 [a]	1 199,3 [b]
TOTAL	**3 633, 3** [c]	**3 586,0**

(a) Valeur IFRS à l'attribution à la cible des actions gratuites de performance au titre du Plan LTI 2025 du Président-directeur général.
(b) Valeur IFRS à l'attribution à la cible des actions gratuites de performance au titre du Plan LTI 2024 du Président-directeur général.
(c) Les actions attribuées en 2025 en substitution du Plan de LTI 2021 et du Plan de LTI 2022 ne sont pas prises en compte pour le calcul de ce total. Le détail de ces attributions est mentionné au B) du 4.4.1.1 du présent document.

TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en milliers d'euros)	2025		2024	
	Dû au titre de l'exercice	Versé au cours de l'exercice	Dû au titre de l'exercice	Versé au cours de l'exercice
Patrice Caine, Président-directeur général				
Rémunération fixe	1 000,0	1 000,0	1 000,0	1 000,0
Rémunération variable [a]	1 390, 7	1 341,4	1 341,4	1 120,6
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur [b]	—	—	—	—
Avantages en nature [c]	42,7	42,7	45,3	45,3
TOTAL PATRICE CAINE	**2 433, 4**	**2 384,0**	**2 386,7**	**2 165,9**

(a) Cf. section 4.4.1.1 sur l'évaluation de la rémunération variable 2025.
(b) Ne reçoit pas de rémunération qui lui serait attribuée à raison de son mandat d'administrateur et de sa participation au Comité stratégique & RSE. Cette rémunération est conservée par la Société (décision du Conseil d'administration du 2 avril 2025). Le montant de cette rémunération calculée et non versée à M. Patrice Caine au titre de l'exercice 2025 à la suite à ces décisions s'élève à 80 000 €.
(c) Le Dirigeant mandataire social bénéficie des services d'un chauffeur avec voiture, d'une assistance juridique et fiscale externe et d'une assurance chômage privée.

TABLEAU 3 : RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (MONTANTS BRUTS AVANT TOUTE RETENUE À LA SOURCE ET/OU TOUT PRÉLÈVEMENT)

Bénéficiaire *(montants bruts en euros)*	Attribué au titre de l'exercice 2025 et versé en 2026 [a]	Part variable / total *(%)*	Attribué au titre de l'exercice 2024 et versé en 2025 [a]	Versé au cours de l'exercice 2024 [a]	Notes
Ch. Edelstenne (jusqu'au 09/01/25)	438	— %	66 875	38 450	(c)
B. Fontana	47 812	64 %	50 468	32 682	
D. Gény-Stephann	54 187	69 %	46 750	28 432	
V. Guillemet (depuis le 04/02/25)	71 887	73 %	—	—	(c)
Ph. Knoche (jusqu'au 06/07/23)	—	— %	—	26 273	(c)
Ph. Lépinay	72 500	72 %	68 750	38 450	(b)
A. de Madre (jusqu'au 10/05/23)	—	— %	—	11 370	(c)
R. McGregor-Smith (à compter du 16/05/24)	51 250	61 %	31 353	—	(c)
M. Nitsch (à compter du 10/05/23)	52 500	62 %	55 000	17 080	(c)
A. Rigail	60 031	72 %	56 312	28 432	
L. Rocard (à compter du 28/09/23)	82 500	76 %	81 250	6 856	(c)
L. Segalen	76 250	74 %	66 875	40 950	
A.-C. Taittinger	86 250	77 %	80 000	42 950	
A. Taylor (jusqu'au 15/05/24)	—	— %	17 397	28 450	(c)
E. Trappier	58 750	66 %	57 500	39 700	
M.-F. Walbaum	73 750	73 %	65 625	35 950	
Inter CFE-CGC (A.-M. Hunot-Schmit)	80 000	75 %	75 000	45 950	
FGMM-CFDT (S. Jubault) à compter du 09/12/2024	66 875	70 %	3 135	—	(c)
FGMM-CFDT (N. Relier-David) à compter du 11/05/22 et jusqu'au 08/12/2024	—	— %	66 240	38 450	(c)
Comptable du Trésor – Ordonnance n° 2014-948 (D. Gény-Stephann + B. Fontana + E. Moulin + A. Rigail + A. Zajdenweber)	107 970	— %	107 150	58 004	
TOTAL GÉNÉRAL BRUT DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES	**1 042 950**	**71 %**	**995 680**	**558 879**	(d)

(a) La rémunération des administrateurs leur est versée annuellement et en totalité (part fixe et variable) au début de l'année suivant l'exercice au titre duquel elle est due.
(b) M. Philippe Lépinay a indiqué à la Société avoir reversé à l'Association du personnel actionnaire de Thales (APAT) la somme de 3 950 € en 2025.
(c) Montants déterminés prorata temporis.
(d) Ces montants n'incluent pas la rémunération non perçue par le Dirigeant mandataire social (et conservée par la Société) à raison de son mandat d'administrateur. En incorporant ce dernier montant, les montants bruts de jetons de présence attribués au titre des exercices 2024 et 2025 s'élèvent chacun à 1 080 680 € et 1 122 950 €, ce qui demeure inférieur à l'enveloppe annuelle autorisée par l'Assemblée générale (1 200 000 € pour 2024 et 2025).

- **TABLEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Néant. La Société n'attribue plus d'options de souscription ou d'achat depuis 2012.

- **TABLEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

- **TABLEAU 6 : ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Dans le cadre de la politique de rémunération 2025 approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 dans sa 12e résolution et de l'autorisation d'attribution gratuite d'actions à l'intéressé approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2023 dans sa 10e résolution, il a été attribué à M. Patrice Caine au cours de l'exercice 2025, une rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, pour un nombre maximum de 8 270 actions. La valorisation de ces actions arrêtée selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS) s'est élevée à 1 799 974 €. Ces actions seront disponibles à compter du 27 juin 2029 sous réserve des conditions de présence prévues au règlement. Les principales autres conditions sont rappelées ci-dessous [a].

Nom du dirigeant	Date du plan	Nombre maximum d'actions de performance	Conditions d'acquisition
Patrice Caine	26/06/25	8 270	Actions acquises après une période d'acquisition de 4 ans à compter du 26/06/25 et soumises à conditions de performance

(a) Les actions attribuées en 2025 en substitution du Plan LTI 2021 et du Plan LTI 2022 ne sont pas mentionnées dans ce tableau. Le détail de ces attributions est mentionné au B) 4.4.1.1 du présent document.

• CRITÈRES ET PONDÉRATIONS DE LA RÉMUNÉRATION DE LONG TERME (LTIP 2025)

Critères LTI 2025	Pondération	Objectifs	Seuils	Versement en % du total cible
***Free cash-flow* opérationnel cumulé sur la période 2025/2027**	30 %	Plancher : 90 % x (budget 25 + budget 26 + budget 27)	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	15 % (827 actions)
		Cible : budget 25 + budget 26 + budget 27	Si résultat = cible	30 % (1 654 actions)
		Plafond : 120 % x (budget 25 + budget 26 + budget 27)	Si résultat ≥ plafond de la période	45 % (2 481 actions)
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Croissance organique du chiffre d'affaires 2025/2027 (taux moyen de croissance annuel composé, TMA)	30 %	Plancher : 90 % x TMA (budget 25 + budget 26 + budget 27)	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	15 % (827 actions)
		Cible : TMA (budget 25 + budget 26 + budget 27)	Si résultat = cible	30 % (1 654 actions)
		Plafond : 120 % x TMA (budget 25 + budget 26 + budget 27)	Si résultats ≥ plafond de la période	45 % (2 481 actions)
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Réduction des émissions de scopes 1 et 2 des gaz à effet de serre (CO_2e) Valeur absolue 2027 comparée à 2018 (à périmètre constant)	10 %	Plancher : -48 % Cible : -50 % Plafond : -52 %	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	5 % (276 actions)
			Si résultat = cible	10 % (552 actions)
			Si résultat ≥ plafond de la période	15 % (827 actions)
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Part des femmes dans les postes de niveaux de responsabilité (NR) 10 à 12 Pourcentage 2027	10 %	Plancher : 22,5 % Cible : 23,125 % Plafond : 23,75 %	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	5 % (275 actions)
			Si résultat = cible	10 % (551 actions)
			Si résultat ≥ plafond de la période	15 % (827 actions)
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
***Total Shareholder Return* comparé à l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense** – Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2027 comparée à celle du 31/12/2024	10 %	Plancher : médiane de l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense Plafond : quintile le plus élevé de l'indice	Si TSR < médiane de l'indice	— %
			Si TSR = médiane de l'indice	10 % (551 actions)
			Si TSR se situe dans le quintile le plus élevé de l'indice	15 % (827 actions)
			Variation linéaire entre la médiane et le point d'entrée du quintile le plus élevé	
***Total Shareholder Return* comparé à l'indice CAC 40** – Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2027 comparée à celle du 31/12/2024	10 %	Plancher : médiane du CAC 40 Plafond : quintile le plus élevé du panel	Si TSR < médiane du panel	— %
			Si TSR = médiane du panel	10 % (551 actions)
			Si TSR se situe dans le quintile le plus élevé du panel	15 % (827 actions)
			Variation linéaire entre la médiane et le point d'entrée du quintile le plus élevé	

- **TABLEAU 7 : ACTIONS OU UNITÉS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Aucune action ou unité de performance n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2025.

- **TABLEAU 8 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant. M. Patrice Caine n'a reçu aucune option de souscription et/ou d'achat d'actions pendant son mandat.

- **TABLEAU 9 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'UNITÉS OU D'ACTIONS DE PERFORMANCE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

1. Unités de performance

Nom du dirigeant	Année d'attribution	Nombre d'unités attribué	Conditions d'acquisition
Patrice Caine	2017	3 840	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans et soumises à condition de performance sur la période 2017/2019. L'atteinte du niveau de performance est présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019, page 93. Le versement des unités attribuées est intervenu dans les conditions présentées dans le Document d'enregistrement universel 2020, page 94.
Patrice Caine	2018	2 277	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans et soumises à condition de performance sur la période 2018/2020. L'atteinte du niveau de performance est présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020, page 95. Le versement des unités attribuées est intervenu dans les conditions présentées dans le Document d'enregistrement universel 2021, page 98.
Patrice Caine	2019	5 760	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans et soumises à condition de performance sur la période 2019/2021. Le détail des autres conditions figure en page 97 du document de référence 2018. Le nombre d'unités et certains paramètres du LTIP 2019 ont été ajustés suite à l'approbation par l'Assemblée générale du 6 mai 2021 de sa 6e résolution (cf. section 4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020, page 104). L'atteinte du niveau de performance est présentée dans le Document d'enregistrement universel 2021, page 98. Le versement des unités attribuées est intervenu dans les conditions présentées dans le Document d'enregistrement universel 2022, page 102.
Patrice Caine	2020	7 081	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans et soumises à condition de performance sur la période 2020/2022. Le nombre d'unités et certains paramètres du LTIP 2020 ont été ajustés suite à l'approbation par l'Assemblée générale du 6 mai 2021 de sa 7e résolution (cf. section 4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020, page 104). Le détail des autres conditions figure en pages 105 et 106 du Document d'enregistrement universel 2020. Enfin, les planchers et plafonds ont été de nouveau ajustés par le Conseil le 2 mars 2022, suite au classement du secteur opérationnel Transport en activité non poursuivie (voir section 4.4.1.1.B du Document d'enregistrement universel 2021, page 99).
Patrice Caine	2021	10 318	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans et soumises à condition de performance sur la période 2021/2023. Une évolution du support de rémunération vers des actions gratuites a été approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 et mise en œuvre par le Conseil du 26 juin 2025 : voir section 4.4.1.1.B du Document d'enregistrement universel 2021. Le détail des autres conditions figure en page 110 du Document d'enregistrement universel 2020.
Patrice Caine	2022	13 617	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans et soumises à condition de performance sur la période 2022/2024. Une évolution du support de rémunération vers des actions gratuites a été approuvé par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 et mise en œuvre par le Conseil du 26 juin 2025 : voir section 4.4.1.1.B ci-dessus. Le détail des autres conditions figure en page 112 du Document d'enregistrement universel 2021. L'atteinte du niveau de performance est présentée dans la section 4.4.1.1.B ci-dessus.

2. Attributions gratuites d'actions

INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE PATRICE CAINE				
	Plan 2023	**Plan 2024**	**Plan 2025**	**Plan spécifique 2025**
Date d'assemblée	10 mai 2023	15 mai 2024	16 mai 2025	16 mai 2025
Date du Conseil d'administration	20 juillet 2023	25 juin 2024	26 juin 2025	26 juin 2025
Nombre total d'actions attribuées	11 000 (maximum)	12 855 (maximum)	8 270 (maximum)	23 935 (maximum)
Date d'acquisition des actions	20 juillet 2027 (inclus) Actions acquises après une période d'acquisition de 4 ans	25 juin 2028 (inclus) Actions acquises après une période d'acquisition de 4 ans	26 juin 2029 (inclus) Actions acquises après une période d'acquisition de 4 ans	26 juin 2027 (inclus) Actions acquises après une période d'acquisition de 2 ans
Conditions de performance	Soumises à condition de performance sur la période 2023/2025. Le détail des autres conditions figure en page 117 du Document d'enregistrement universel 2022.	Soumises à condition de performance sur la période 2024/2026. Le détail des autres conditions figure en page 125 du Document d'enregistrement universel 2023.	Soumises à condition de performance sur la période 2025/2027. Le détail des autres conditions figure en page 135 du Document d'enregistrement universel 2024.	Aucune

• TABLEAU 10 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

• TABLEAU 11

Dirigeant mandataire social	**Patrice Caine**
Date de début de mandat en cours [(a)]	11 mai 2022
Date de fin de mandat	AG 2026
Contrat de travail	non
Régime de retraite supplémentaire	oui [(c)]
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	oui [(b)] [(c)]
Indemnité relative à une clause de non concurrence	non

(a) Patrice Caine a été initialement nommé Président-directeur général le 23 décembre 2014.
(b) Voir détails à la section 4.4.1.1.C ci-dessus « Indemnités et droits liés à la cessation des fonctions ».
(c) Voir détails à la section 4.4.1.1.C ci-dessus « Régime de retraite supplémentaire de M. Patrice Caine, Dirigeant mandataire social ».

4.4.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2026

La présente section 4.4.2 présente la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Les sections 4.4.2.1 et 4.4.2.2 exposent les politiques de rémunération respectivement applicables au Président-directeur général et aux administrateurs à compter de l'exercice 2026, qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 mai 2026 (12e et 13e résolutions). Si la 12e résolution est approuvée :

- la politique de rémunération au sein de la section 4.4.2.1 sera, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, applicable au Président-directeur général à compter de l'exercice 2026, sous réserve de son éventuelle révision lors d'une Assemblée générale ultérieure statuant sur le même sujet ;
- les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature du Président-directeur général, versés au cours de l'exercice 2026 ou attribués au titre du même exercice, en application de sa politique de rémunération, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026, en application des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 I. et II. du Code de commerce, qui prévoient en outre que le versement des éléments variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale.

Si la 13e résolution est approuvée, la politique de rémunération présentée dans la section 4.4.2.2 sera, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, applicable aux administrateurs à compter de l'exercice 2026, sous réserve de son éventuelle révision lors d'une Assemblée générale ultérieure statuant sur le même sujet.

Processus d'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Le processus d'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux est piloté par le Comité de la gouvernance et des rémunérations, en conformité avec le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Pour définir la politique de rémunération du Président-directeur général, le Comité de la gouvernance et des rémunérations prend en considération de nombreux paramètres : politique salariale des dirigeants et salariés du Groupe, analyses préparées par un conseil extérieur, pratiques d'entreprises comparables, priorités stratégiques, point de vue des actionnaires, recommandations des agences en conseil de vote, observations des parties prenantes, évolutions du Code Afep-Medef, etc. Il prend également connaissance du taux d'atteinte des objectifs financiers et non financiers des années passées ainsi que du budget pour l'année à venir. Par l'intermédiaire de son Président, le Comité de la gouvernance et des rémunérations prend tous renseignements utiles auprès de la Direction des Ressources Humaines, notamment en ce qui concerne l'évolution des pratiques salariales au sein du Groupe, et des autres Directions ayant concouru à l'établissement de la politique (la Direction financière et le Secrétariat général). Enfin, pour la mesure de l'atteinte des objectifs RSE ainsi que pour l'établissement des objectifs dans ce domaine, il s'appuie sur les constatations et recommandations du Comité stratégique & RSE.

Le Comité de la gouvernance et des rémunérations émet une recommandation au Conseil d'administration. Après examen de celle-ci, le Conseil soumet sa décision au vote de l'Assemblée générale. Tout changement n'est effectif qu'après approbation par l'Assemblée générale.

Le Comité de la gouvernance et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant. Il peut également faire appel à un conseil externe. Enfin, le Président-directeur général ne participe jamais aux délibérations ni au vote en Conseil d'administration sur sa propre rémunération.

Lorsqu'il le juge nécessaire, et notamment pour prendre en compte les évolutions du Code Afep-Medef, le Comité de la gouvernance et des rémunérations étudie l'opportunité de faire évoluer la politique de rémunération des administrateurs.

4.4.2.1 Politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2026

Sur recommandation de son Comité de la gouvernance et des rémunérations qui s'est réuni les 30 janvier, 20 février et 1er mars 2026, le Conseil d'administration a adopté la présente politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2026.

A. Cadre général

La rémunération pour le Président-directeur général comporte les éléments suivants :

- une rémunération fixe annuelle ;
- une rémunération variable annuelle fondée sur une combinaison de critères financiers et de critères non financiers, le poids des critères financiers étant prépondérant ;
- une rémunération de long terme (*Long term incentive Plan*) liée à la valeur de l'action de Thales, sous forme d'actions de performance ;

Etant précisé que la rémunération variable du Dirigeant mandataire social intègre systématiquement un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dans sa composante annuelle ou de long terme.

- une indemnité de rupture [1] ;
- une assurance chômage privée [1] ;
- un régime de retraite supplémentaire comportant plusieurs volets [1] ;
- une assistance juridique et fiscale ;
- le bénéfice de la prévoyance santé à l'identique des cadres dirigeants ;
- une assurance responsabilité civile mandataire social ;
- la prise en charge des frais professionnels suivant les règles Thales ;
- le bénéfice d'un bilan de santé annuel à l'identique des cadres dirigeants ;
- les services d'un chauffeur avec voiture.

La Société adhère aux principes énoncés par le Code Afep-Medef (section 26.1), en vertu desquels, en particulier :

- la rémunération du Dirigeant mandataire social doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme ; elle doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver un dirigeant performant ;
- lors de la fixation de cette rémunération, les principes suivants doivent être pris en compte : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, cohérence avec les autres dirigeants et salariés de l'entreprise, intelligibilité des règles (simples, stables et transparentes) et mesure par rapport à l'intérêt social, aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant et aux autres parties prenantes.

Conformément à ce Code (section 26.1.2), les règles applicables à la détermination des éléments de la rémunération du Président-directeur général doivent être stables et les critères de performance utilisés doivent être autant que possible pérennes. S'agissant de la rémunération fixe, celle-ci ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long (section 26.3.1 du Code).

[1] *Autres rémunérations soumises à condition de performance étant précisé que celle-ci ne s'appliquera pas à compter de 2026 s'agissant de l'assurance chômage privée sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération.*

La rémunération des membres du Comité exécutif et de la plupart des cadres dirigeants du Groupe est composée d'une partie fixe, d'une partie variable annuelle et d'une rémunération de long terme (Plan LTI). La proportion respective de chaque composante est établie en tenant compte, d'une part, du niveau de responsabilité de chaque poste et, d'autre part, des études de rémunérations réalisées sur les différents marchés nationaux où Thales est présent.

Ainsi, pour le Président-directeur général, ces composantes sont proportionnées de la manière suivante :

- la partie fixe est établie en tenant compte du niveau de responsabilités et d'études de rémunération sur des profils comparables ;
- la cible de rémunération variable annuelle sera portée, en cas d'approbation de la présente politique de rémunération, de 100 % à 150 % de la rémunération fixe ; le plafond maximum de cette rémunération variable annuelle sera porté, sous la même condition, de 150 % à 225 % de la rémunération fixe ;
- à la cible, la valeur à l'attribution de la rémunération de long terme sera portée, en cas d'approbation de la présente politique de rémunération, de 120 % à 133,34 % de la rémunération fixe ; au plafond, le nombre de LTI attribué sera augmenté, sous la même condition, de 180 % à 200 % de la rémunération fixe.

La rémunération de long terme s'appuie sur l'atteinte de critères de performance exigeants applicables sur une période de trois exercices postérieurs à la date d'attribution. L'acquisition se fait en une fois à l'expiration d'une période de quatre ans. La majorité de l'attribution de la rémunération de long terme est fondée sur des critères internes de performance, en lien avec les objectifs stratégiques fixés par le Conseil, prenant notamment en compte, s'ils existent, les objectifs communiqués au marché financier.

Le Président-directeur général a en outre l'obligation de conserver les actions Thales qui lui auront été livrées :

- s'agissant des actions issues des plans en unités dont il a bénéficié en sa qualité de Président-directeur général, à hauteur de 50 % du gain net après impôts issu du Plan LTI, jusqu'à avoir constitué un portefeuille d'actions équivalent à un an de salaire fixe ;
- s'agissant des actions issues de plans d'attribution gratuite d'actions dont il aura bénéficié en sa qualité de Président-directeur général, à hauteur de 30 % des actions effectivement acquises, jusqu'à avoir constitué un portefeuille d'actions équivalent à un an de salaire fixe, puis à hauteur de 10 % des actions effectivement acquises au-delà ; il est précisé à cet égard que, pour le respect de cette enveloppe d'un an de salaire fixe, les actions issues de plans en unités soumis à obligation de conservation s'ajouteront aux actions issues de plans d'attribution gratuite également soumis à cette obligation.

Ces obligations de conservation seront applicables pendant toute la durée de ses fonctions de Dirigeant mandataire social.

Le Président-directeur général bénéficie par ailleurs d'un régime de retraite supplémentaire détaillé à la section 4.4.2.1.B.d, lequel comporte plusieurs volets.

Enfin, les indemnités de départ du Président-directeur général ne peuvent être versées qu'en cas de départ contraint, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance sur trois exercices. Elles sont fixées à 12 mois du salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors Plan LTI), ce montant étant inférieur au plafond recommandé par le Code Afep-Medef.

La politique de rémunération du Président-directeur général prévoit un régime applicable aux événements exceptionnels (cf. section 4.4.2.1.B.f).

B. Politique de rémunération détaillée du Président-directeur général

a) Structure de rémunération globale

Lors de sa réunion du 2 mars 2026, le Conseil d'administration a décidé, sur les recommandations du Comité de la gouvernance et des rémunérations, de modifier certains éléments de la politique de rémunération du Président-directeur général.

Outre les raisons mentionnées ci-dessous, dans sa décision, le Conseil d'administration a également pris en considération d'une part, le taux d'approbation de 98,64 % des éléments mentionnés au I de l'article L 22-10-9 du Code de commerce (10e résolution) et, d'autre part, le taux d'approbation de 96,63 % de la politique de rémunération du Président-directeur général par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 (12e résolution).

Les principales modifications envisagées par rapport à la politique de rémunération du Président-directeur général adoptée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 sont les suivantes, leurs motifs et modalités étant détaillés dans les sections ci-après :

	Résumé des évolutions proposées à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 (en comparaison avec la politique approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025)
Rémunération fixe annuelle	• Augmenter le montant de la rémunération fixe annuelle de 1 000 000 à 1 100 000 euros
Rémunération variable annuelle	• Porter le niveau cible de 100 % à 150 % de la rémunération fixe et le niveau maximum de 150 % à 225 %
Rémunération de long terme	• Porter le niveau cible du LTI de 120 % à 133,34 % de la rémunération fixe et le niveau maximum de 180 % à 200 % de celle-ci • Aligner les périodes de mesure de performance sur celles des autres bénéficiaires de LTI du Groupe
Critères RSE	• Adapter les critères RSE de la rémunération variable annuelle et de long terme en ligne avec les ambitions RSE du Groupe, sans modification des poids globaux de ces critères
Assurance chômage privée	• Supprimer la condition de performance, conformément aux pratiques du marché et au principe assurantiel du dispositif
Autres éléments de rémunération	• Inchangés

Le Conseil d'administration a motivé les évolutions proposées de la politique de rémunération du Président-directeur général par les raisons suivantes :

- Refléter dans la rémunération du Président-directeur général la très bonne performance du Groupe sous son impulsion personnelle et dans la durée, tant au regard de la trajectoire de croissance, de rentabilité et de génération de trésorerie que de la création de valeur pour les actionnaires, dans un environnement industriel et géopolitique exigeant et instable.

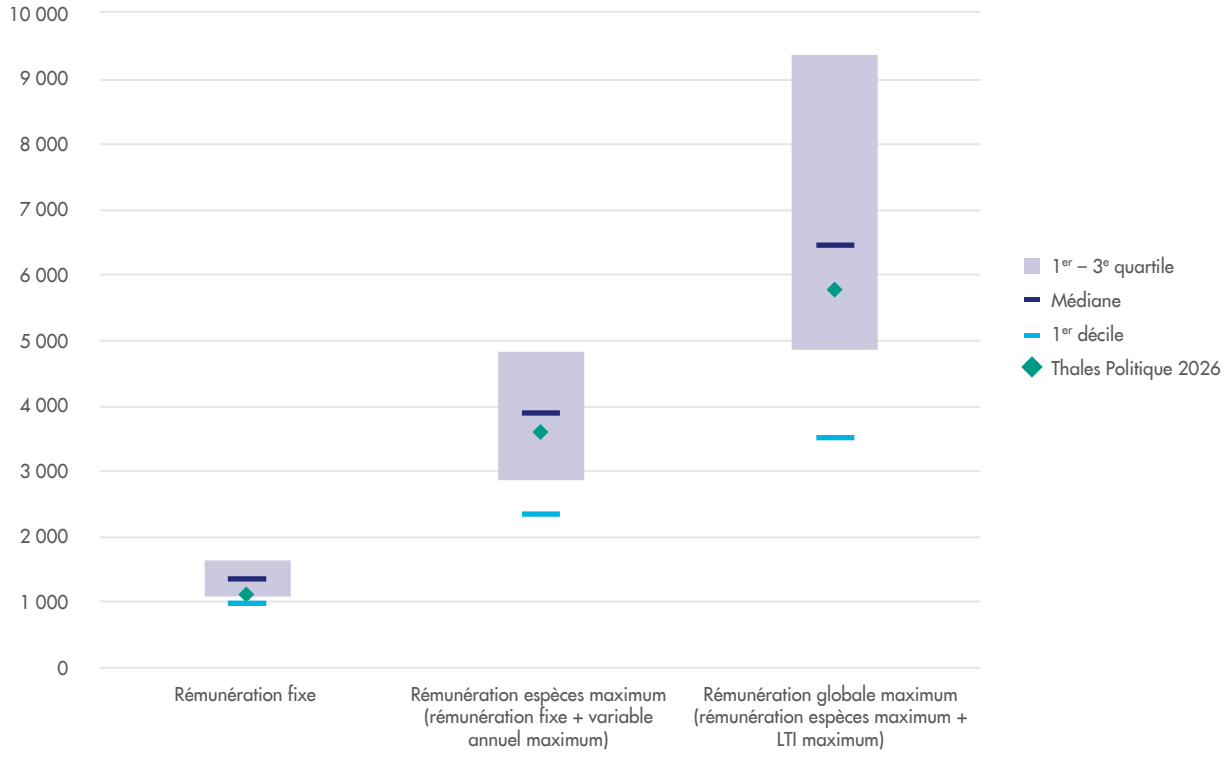
  En effet, depuis la nomination de Patrice Caine en tant que Président-directeur Général de Thales en décembre 2014, le Groupe a changé d'échelle et renforcé son positionnement stratégique ainsi que ses performances financières. À cet égard, Thales a mené une politique active et sélective de croissance externe et de cessions, visant à se recentrer sur ses métiers clés que sont la Défense, l'Aérospatial et le Cyber & Digital. Ainsi, après avoir cédé avec succès son Activité Transport en 2021, Thales a considérablement renforcé son profil dans les segments à fort potentiel de la cybersécurité et des solutions digitales, en particulier au travers des acquisitions de Gemalto en 2019 et Imperva en 2023. Le Groupe a également accéléré sa croissance dans les domaines porteurs de l'aérospatiale et de la défense, en combinant une croissance organique forte et une politique de croissance externe ciblée. Thales a également maintenu un effort important d'innovation et de R&D pour soutenir la souveraineté technologique et l'autonomie stratégique, notamment dans les domaines de l'Intelligence Artificielle et du quantique. Enfin, cette profonde transformation s'est accompagnée d'une grande discipline financière, comme en attestent l'évolution des principaux chiffres clés du Groupe entre 2014 et 2025 : un chiffre d'affaires passé de 13 Mds€ à plus de 22 Mds€, un Résultat Net Ajusté (part du Groupe) multiplié par plus de 3,5 en passant de 562 M€ à plus de 2 Mds€, et un *free cash-flow* opérationnel multiplié par plus de 5 en passant de 501 M€ à 2,6 Mds€.

  Cette performance remarquable est reflétée par l'augmentation significative du cours de l'action Thales lors de son dernier mandat (+95,24 % entre le 11 mai 2022 et le 31 décembre 2025 [1], positionnant la capitalisation boursière de Thales nettement au-dessus de la médiane des sociétés du CAC 40 alors qu'elle était dans le 1er quartile lors de son entrée au CAC 40 [2] en juin 2019 ;
- Reconnaître également le rayonnement externe significatif du Président-directeur général, notamment par son implication au sein des instances représentatives de l'industrie française et européenne, ainsi que par son rôle reconnu dans l'écosystème technologique et industriel (cf. biographie en section 4.1.4.1) ;
- Revaloriser le *package* de rémunération du Président-directeur général, dont le décalage par rapport au marché s'explique par un historique de rémunération très bas décidé lors de son premier mandat en 2015 (pour rappel, une rémunération fixe de 440 000 € annuelle, un bonus cible de 400 000 € et absence de rémunération de long terme). En effet, l'augmentation sollicitée a ainsi pour effet de rattraper cet écart s'agissant, en outre, du 4e mandat du Président-directeur général, dans une optique également de rétention. D'une manière générale, le Conseil a considéré que ce package réévalué s'inscrit également dans une démarche d'attractivité ;
- Axer encore davantage le poids de sa rémunération sur les éléments variables à la fois court et long terme.

Ainsi, sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération 2026, en comparaison avec le panel CAC 40 [2], comme illustré dans le schéma ci-dessous :

- la rémunération fixe du Président-directeur général se positionne au 1er quartile (au 1er décile en 2025) ;
- sa rémunération espèces maximum (rémunération fixe + rémunération variable annuelle court terme) se situe proche de la médiane (au 1er décile en 2025) ;
- sa rémunération globale maximum (rémunération espèces maximum + rémunération de long terme maximum), quant à elle, se positionne entre le 1er quartile et la médiane (entre le 1er décile et le 1er quartile en 2025).

Rémunération du Président-directeur général de Thales par rapport au panel CAC 40



(1) *Variation de cours de bourse entre le 11 mai 2022 et le 31 décembre 2025.*

(2) *Source : Willis Towers Watson, Benchmark rémunérations des P-DG et DG 2025. Le comité de gouvernance et des rémunérations a jugé pertinent de retenir le marché du CAC 40 comme élément de comparaison compte tenu de la diversité des activités du Groupe, leurs dimensions internationales avec une base principale en France.*

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé de :

- porter le montant de la rémunération fixe annuelle du Président-directeur général de 1 000 000 à 1 100 000 euros, afin de tenir compte du positionnement de marché et des responsabilités exercées ;
- augmenter les niveaux cible et maximum de la rémunération variable annuelle, de 100 % à 150 % de la rémunération fixe pour le premier et de 150 % à 225 % pour le second, afin d'en renforcer le caractère incitatif, tout en maintenant une structure inchangée des critères financiers et non financiers et en réservant strictement la possibilité de surperformance aux seuls critères financiers ;
- porter les niveaux cible et maximum de la rémunération de long terme, de 120 % à 133,34 % de la rémunération fixe pour le premier et de 180 % à 200 % pour le second, dans la continuité du renforcement progressif de cette composante au cours des exercices précédents, afin de consolider l'alignement des intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et avec la performance durable du Groupe ;
- ne pas modifier la période totale d'acquisition de 4 ans du plan de rémunération de long terme du Président-directeur général ;
- décaler d'un an le début de la période triennale de mesure de la performance, qui serait mesurée non plus entre l'année N et l'année N+2 mais entre l'année N+1 et l'année N+3, soit pour le plan LTI 2026, entre 2027 et 2029. Cette proposition a pour objet d'aligner la période de mesure de la performance du Président-directeur général sur celle applicable aux autres bénéficiaires d'actions gratuites du Groupe ; elle répond également à un objectif de bonne gouvernance puisque l'attribution initiale par le Conseil n'aurait désormais plus lieu au cours de la première année de mesure de performance ;
- supprimer la condition de performance attachée au dispositif d'assurance chômage privée ; cette décision se justifie par un réalignement avec la pratique de marché et le principe assurantiel de ce dispositif. En effet, la cotisation est payée chaque année par l'entreprise, d'une part, et, d'autre part, imposée socialement et fiscalement comme un avantage en nature pour le Président-directeur général depuis sa mise en place ;
- faire évoluer les critères RSE :
  - pour le critère RSE Carbone, en substituant, dans la rémunération variable annuelle et de long terme, le critère de scopes 1 et 2, devenu immatériel à l'échelle du Groupe (cf. section 4.4.2.B.b (ii) ci-après), par des critères de scope 3.1 « Achats » car ce scope deviendra prépondérant dans l'empreinte Carbone du Groupe selon la nouvelle méthodologie SBTi ;
  - pour les critères RSE Mixité, en privilégiant, dans la rémunération variable annuelle un nouveau critère relatif aux viviers de talents de femmes pouvant accéder aux responsabilités les plus élevées. Par ailleurs, le critère relatif aux Comités de direction ayant au moins 4 femmes qui constitue davantage un critère de long terme est transféré vers la rémunération de long-terme ; il sera ainsi combiné avec le deuxième critère de long terme relatif au pourcentage de femmes dans les postes de responsabilités les plus élevées ;
- maintenir inchangés les autres éléments de rémunération du Président-directeur général.

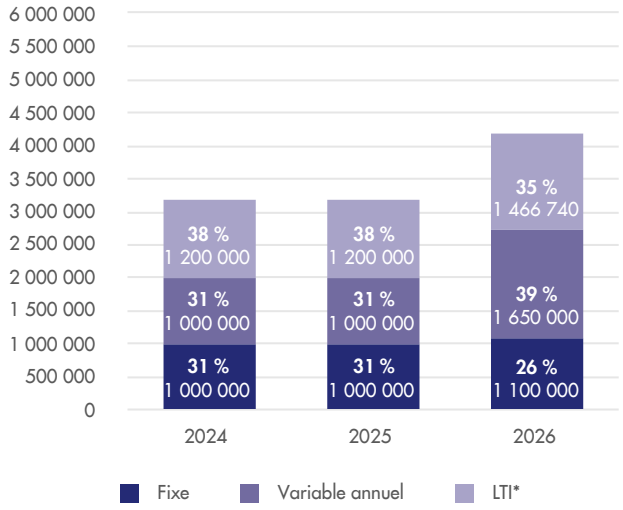
L'ensemble de ces évolutions sont détaillées ci-après dans le cadre des développements relatifs aux différents éléments composant la structure de rémunération du Président-directeur général.

Conformément à sa pratique antérieure, le Conseil n'applique aucune période de report au versement à la rémunération du Président-directeur général, autre que celle prévue par l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, en vertu duquel la rémunération variable annuelle 2026 du Président-directeur général sera versée après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires à tenir en 2027.

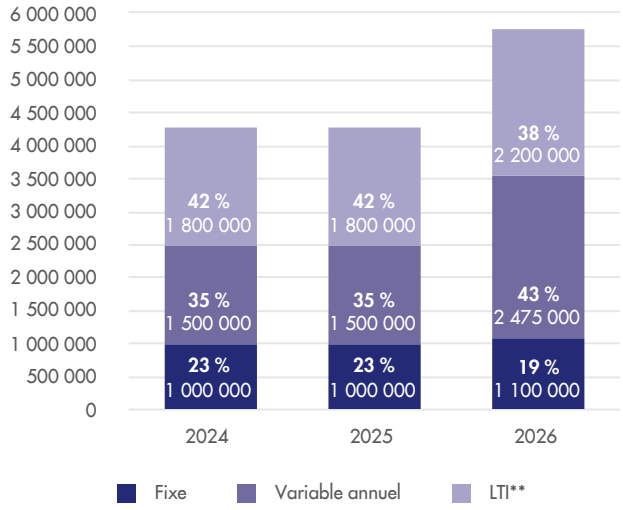
Enfin, la politique de rémunération ne prévoit pas la possibilité de demander au Président-directeur général la restitution de sa rémunération variable annuelle ou de ses LTI.

En synthèse, les parts fixes, variables annuelles et de long terme de la rémunération sont réparties comme suit :

Évolution de la rémunération totale cible
Données exprimées en euros



Évolution de la rémunération totale maximum
Données exprimées en euros



* *Valorisation à la cible et en euros des plans LTI selon leur juste valeur IFRS à la date de leur attribution.*
** *Correspond à 150 % de la valorisation à la cible, telle que présentée dans le graphique de gauche.*

Justification de la politique et de ses critères

Pour les rémunérations variables annuelles et de long terme, le Conseil a retenu des seuils et des critères de performance contribuant aux objectifs de la politique de rémunération. En effet, les critères financiers (EBIT Ajusté, prises de commandes, *free cash-flow* opérationnel), sélectionnés sont des indicateurs clés de la performance et de la compétitivité du Groupe. Les critères Climat et Mixité retenus dans le LTI correspondent aux indicateurs RSE sur lesquels le Groupe s'est fixé des objectifs à long terme et pour lequel il bénéficie à la fois du plus grand nombre de leviers d'actions et des méthodologies d'évaluation les plus matures. De plus, ces critères sont cohérents avec ceux qui ont été retenus dans la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe. Les seuils ont été, quant à eux, positionnés afin de renforcer les incitations à dépasser les objectifs budgétaires et, en ce qui concerne la rémunération de long terme, à stimuler le développement du Groupe sur la durée et à accélérer la feuille de route RSE. Le Conseil a enfin souhaité être attentif à la clarté et à la stabilité globale des règles de calcul.

Le Conseil a noté que cette politique de rémunération globale fournit des incitations claires et équilibrées à la fois à la réalisation des dimensions les plus importantes du budget annuel (rentabilité, croissance, génération de trésorerie), par le biais de la rémunération variable annuelle, et à la fois sur l'atteinte d'objectifs de création de valeur sur un horizon plus long (croissance, génération de trésorerie, performance boursière, performance environnementale et sociale), par le biais de la rémunération de long terme. De plus, il a jugé important de compléter cette approche financière par l'inclusion, sur un rythme annuel, de critères non financiers afin notamment de promouvoir les objectifs stratégiques annuels ou pluriannuels et de renforcer la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux clés pour le développement du Groupe dans la durée.

Le Conseil a également souligné que cette politique de rémunération contribue à la stratégie commerciale du Groupe. En effet, les incitations au développement commercial (rémunération variable liée aux prises de commandes ou à la croissance organique du chiffre d'affaires) sont équilibrées par les incitations à la recherche de rentabilité (critères d'EBIT Ajusté et de *free cash-flow* opérationnel), à la fois sur l'année en cours (rémunération variable annuelle) et à moyen terme (LTI sur 3 ans).

Enfin, l'équilibre entre les composantes variables annuelles et de long terme assure que la politique de rémunération contribue à la pérennité du Groupe en minimisant l'incitation à atteindre les objectifs annuels aux dépens du développement à moyen terme.

Le Conseil a également noté que les autres éléments de rémunération (régimes de retraite, indemnité de rupture, assurance-chômage privée, avantages en nature) contribuaient à la compétitivité de la politique de rémunération afin d'attirer, de retenir et de motiver un dirigeant performant, lesquels constituent trois objectifs au service de l'intérêt social et de la pérennité du Groupe.

b) Critères de fixation de la rémunération variable annuelle 2026

Les critères de fixation de la rémunération variable annuelle sont, comme en 2025, financiers à hauteur de 75 % et non financiers à hauteur de 25 %.

À la cible, la rémunération variable annuelle représente, 150 % de la rémunération fixe, dont 112,5 % au titre des critères financiers et 37,5 % au titre des critères non financiers.

La possibilité de surperformance est strictement limitée aux critères financiers : le versement relatif à ces critères peut dépasser leur niveau cible, dans la limite d'un plafond global, tandis que la partie non financière demeure plafonnée à son niveau cible.

En tout état de cause, la rémunération variable annuelle du Président-directeur général est strictement plafonnée, à 225 % de la rémunération fixe.

(i) Critères financiers 2026

Le Conseil d'administration a décidé de conserver des critères financiers et des pondérations identiques à ceux ayant prévalu dans la détermination de la rémunération variable 2025, à savoir :

- l'EBIT Ajusté pour 35 % ;
- les prises de commandes pour 20 % ;
- le *free cash-flow* opérationnel pour 20 %.

Pour chacun des critères, le versement de la rémunération variable annuelle repose sur l'atteinte d'un seuil de déclenchement exigeant. Pour les deux premiers critères (EBIT Ajusté et prises de commandes), aucun montant n'est dû lorsque le réalisé est inférieur ou égal à 90 % de l'objectif. Pour le critère du *free cash-flow* opérationnel, aucun montant n'est dû lorsque le réalisé est inférieur de plus de 2 % du chiffre d'affaires à la cible budgétaire.

Pour l'année 2026, comme en 2025, la faculté de surperformer sur ces critères financiers de la rémunération variable annuelle sera conditionnée à l'atteinte de l'objectif de rentabilité (EBIT Ajusté) arrêté par le Conseil d'administration (cf. objectif budgété ci-dessous).

Les plages de déclenchement pour chacun des critères financiers, également inchangées par rapport à 2025, sont détaillées ci-dessous :

Critères financiers de la rémunération variable annuelle	Pondération	Seuils	Versement en % de la cible
EBIT Ajusté	35 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	— %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	35 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	58,33 %
Prises de commandes	20 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	— %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	33,33 %*
Free cash-flow opérationnel	20 %	Si résultats ≤ objectif budgété – 2 % du chiffre d'affaires budgété	— %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20 %
		Si résultats ≥ objectif budgété + 2 % du chiffre d'affaires budgété	33,33 %*
TOTAL CRITÈRES FINANCIERS	**75 %**		

* *Pour l'année 2026, comme pour l'année 2025, la faculté de surperformer sur ces deux critères est assujettie à l'atteinte de l'objectif d'EBIT Ajusté (arrêté par le Conseil d'administration) utilisé pour le critère financier lié à cet agrégat.*

La définition de ces critères figure dans la section 2.3 du présent Document d'enregistrement universel 2025.

Comme chaque année, les objectifs sur chacun des critères financiers correspondent à ceux du budget annuel du Groupe approuvé par le Conseil d'administration. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs précis de ces critères financiers ne peuvent pas être communiqués.

Les niveaux d'atteinte chiffrés de chaque critère financier seront détaillés *a posteriori* dans le Document d'enregistrement universel 2026.

(ii) Critères non financiers 2026

Pour 2026, le Conseil a décidé de maintenir le poids global des critères non-financiers, soit 25 %, avec un critère lié à la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) à hauteur de 15 % de la rémunération variable cible souhaitant ainsi refléter l'importance de ce domaine dans la stratégie du Groupe.

Il a donc décidé de retenir les quatre critères non-financiers suivants avec les poids associés :

- **la stratégie et la R&D (4 %)** : assurer la mise en place et le déploiement de la feuille de route permettant le retour à la croissance des activités Cyber Produits ; poursuivre un dialogue actif avec le Conseil sur les opérations potentielles de croissance externe et de partenariats stratégiques ainsi que sur la politique R&D du Groupe et le déploiement de sa feuille de route en 2026 ; assurer le suivi et l'avancement réguliers du projet de partenariat spatial avec Airbus et Leonardo (projet Bromo), notamment des processus sociaux, de contrôle des concentrations et des autres autorisations réglementaires nécessaires ; le poids de ce critère préalablement de 3 % a été renforcé compte tenu de l'importance des enjeux associés à celui-ci ;
- **les actions opérationnelles transverses (3 %)** : poursuivre les plans d'actions relatifs à la montée en cadence de production, en particulier dans le domaine de la Défense, ainsi que l'amélioration de la performance de livraison en lien avec l'amélioration attendue de celle des fournisseurs ; poursuivre les autres initiatives clés de résilience et de compétitivité ;
- **les talents et ressources humaines (3 %)** : mettre en œuvre les plans d'actions du groupe sur les sujets Talents / RH : poursuivre les plans de recrutements France et Monde et la croissance des Centres de Compétences d'Ingénierie (ECC), accompagner la montée en puissance des projets de transformation notamment le renouvellement de l'ERP Groupe et le projet de transformation RH ; contribuer à promouvoir les Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques (STEM) auprès des jeunes dans les écoles et lycées et renforcer l'attractivité du Groupe ; le poids de ce critère préalablement de 4 % a été revu à la baisse compte tenu des dispositifs déjà mis en place avec succès dans ces domaines et de leur pilotage effectif ;
- **le critère RSE (15 %)** : celui-ci est décliné selon les 3 piliers de la stratégie RSE du Groupe à moyen terme au travers de 3 critères de progrès qualitatifs et quantifiables, pesant chacun pour 5 % :
  - le 1er pilier se concentre sur la **planète :** l'objectif consiste dans la continuité de la Politique Bas Carbone du Groupe à mettre la priorité sur l'engagement des fournisseurs du Groupe dans la réduction des émissions liées à la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, l'objectif de scopes 1 et 2, devenu non matériel pour le Groupe puisque ces deux scopes représentent désormais seulement 0,6 % de l'empreinte Carbone depuis le reclassement en scope 3 des émissions de certains sites australiens [1], est remplacé par un objectif de scope 3.1 « Achats » qui représentera environ 57 % de l'empreinte Carbone selon la nouvelle méthodologie SBTi. Cet objectif porte sur l'effet d'entraînement des grands comptes et le déploiement du nouvel outil Carbone du Groupe pour les Achats : il consiste à atteindre en 2026 la cible de 150 fournisseurs ayant une trajectoire de réduction Carbone alignée SBT et intégrés dans cet outil ;
  - le 2e pilier se concentre sur la **société**. Sur ce pilier, les objectifs 2026 portent sur :
    (i) la sensibilisation à l'Intelligence Artificielle, à savoir former en 2026, sur base volontaire, au « Passeport IA Thales », 50 % des cadres de niveau de responsabilité (NR) 8 à 12, représentant une cible d'environ 27 000 collaborateurs ; ce critère se substitue à celui des formations « Passeport Climat Thales » dont les objectifs ont été atteints en 2025 ;
    (ii) la sécurité numérique : poursuivre les actions spécifiques sur les réseaux informatiques dédiés aux projets (BMN) ;
  - le 3e pilier concerne les **collaborateurs** avec la poursuite des actions visant à une croissance de la part des femmes dans les postes de responsabilités les plus élevées. Comme mentionné en section 4.4.2.1.B.a ci-dessus, le nouvel objectif porte sur le levier prioritaire de renforcement du vivier de talents de femmes pouvant accéder aux responsabilités les plus élevées. La cible est de 22,6 % de femmes dans les postes de niveau de responsabilités (NR) 9 [2] à l'horizon 2026. Le cas échéant, ces actions sont adaptées pour se conformer aux lois et réglementations applicables localement, notamment aux États-Unis, s'agissant des décrets présidentiels publiés en la matière depuis le début de l'année 2025 ;
  - les mesures d'atteinte des objectifs RSE quantifiables ci-dessus seront revues, dans le cadre légal applicable, au travers du Rapport de Durabilité, par le Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité qui devra fournir une assurance limitée, garantissant ainsi la qualité de cette mesure.

c) Rémunération de long terme (Plan LTI) 2026

Le Plan LTI a pour objectif de rémunérer le Président-directeur général sur la performance à long terme du Groupe. En conformité avec le Code Afep-Medef (cf. section 26.1.2), les conditions de performance et de présence applicables à ce plan s'inspirent de celles applicables aux plans LTI des membres du Comité exécutif et autres cadres dirigeants du Groupe bénéficiaires (cf. section 6.2.3.5.1), sans toutefois être identiques. À cet égard, notamment, seul le Plan LTI du Président-directeur général comporte un critère financier externe lié à la performance boursière de Thales, ce qui est justifié par l'exercice du mandat social.

Le Conseil d'administration a souhaité conserver, pour les 2 critères de performance internes, une mesure triennale sur la base de l'atteinte moyenne (pour la croissance organique du chiffre d'affaires) ou cumulée (pour le *free cash-flow* opérationnel) des objectifs budgétaires annuels.

Le Plan LTI 2026 prendra la forme d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance (ci-après « LTI »).

Le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer, comme indiqué ci-dessus, les niveaux de la rémunération de long terme du Président-directeur général. À la cible, la valeur à l'attribution du Plan LTI 2026 sera égale à 133,34 % de la rémunération fixe, au lieu de 120 %. Au plafond, le nombre de LTI attribué correspondra à 200 % de la rémunération fixe, au lieu de 180 %.

Les LTI resteront soumises à une période d'acquisition de quatre années. Le Conseil d'administration a souhaité maintenir cette période d'acquisition supérieure à la pratique majoritaire observée sur le marché [3] (90 % du CAC 40), habituellement de 3 ans, compte tenu des cycles industriels et stratégiques de long terme du Groupe caractérisés par des horizons de développement et d'exécution pluriannuels.

---

[1] *Voir détails sur cette question en section 5 (ie. Rapport de Durabilité).*
[2] *La classification interne du Groupe compte 12 grades, le nº 12 étant le plus élevé. La population NR 9 représente, au 31 décembre 2025, 21 701 collaborateurs dont 21,77 % de femmes.*
[3] *Source : Willis Towers Watson, Benchmark rémunérations des P-DG et DG 2025.*

Le Conseil d'administration a également décidé d'aligner la période de mesure de la performance du Plan LTI du Président-directeur général sur celle applicable aux autres bénéficiaires dirigeants du Groupe. En conséquence, la performance du Plan LTI 2026 sera appréciée sur une période triennale intégralement postérieure à la date d'attribution du plan, de sorte que l'ensemble de la période de performance débute après la décision d'attribution par le Conseil d'administration. Ainsi, le nombre de LTI définitivement acquises au cours de l'exercice 2030 dépendra du niveau d'atteinte des conditions de performance mesurées sur les exercices 2027 à 2029.

Enfin, les critères RSE ont été actualisés afin de renforcer leur caractère stratégique, quantifiable et aligné avec les engagements de long terme du Groupe.

(i) Critères de performance du Plan LTI 2026

Dans le cadre de l'évolution de la politique de rémunération de long terme, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, a décidé de faire évoluer certains paramètres du Plan LTI 2026, tout en conservant une structure de critères exigeante, quantifiable et alignée avec les principaux leviers de création de valeur à long terme du Groupe.

La performance du Plan LTI 2026 sera ainsi appréciée sur la période triennale 2027-2029, intégralement postérieure à la date d'attribution.

Le Plan LTI 2026 est assujetti à 4 objectifs, tous quantifiables :

- à hauteur de 30 % sur un objectif de croissance de l'activité, mesuré par le taux moyen annuel (TMA) de croissance organique du chiffre d'affaires constaté sur la période 2027/2029 ;
- à hauteur de 30 % sur un objectif de compétitivité, mesuré par le *free cash-flow* opérationnel cumulé réalisé sur la période 2027/2029 ;
- à hauteur de 20 % sur des objectifs RSE tous quantifiables. Ceux-ci sont en ligne avec la stratégie RSE à long terme du Groupe et complémentaires des objectifs inclus dans la rémunération variable court-terme qui constituent les leviers d'action pour les atteindre. Comme indiqué ci-dessus, une évolution est envisagée à cet égard en 2026 :
  - 10 % est affecté à un objectif Carbone mettant l'accent, en ligne avec la trajectoire de réduction approuvée par le Groupe à horizon 2030 et pour les mêmes raisons que celles évoquées au sujet de la rémunération variable annuelle (voir section 4.4.2.1.B.b (ii) ci-dessus), sur l'engagement des fournisseurs à réduire leur empreinte Carbone, matérialisé par la part des émissions de CO_2 du scope 3.1 couverte par des plans d'actions fournisseurs à horizon 2029, avec des objectifs plancher et cible à l'horizon 2029 fixés respectivement à 67 % et à 70 %, l'ambition de cet objectif étant à comparer avec le niveau de 50 % en 2025 ;
  - 10 % est affecté à deux objectifs de mixité en ligne avec la trajectoire du Groupe à horizon 2030 également approuvés par le Conseil :
    - (i) pour 5 %, à un objectif de mixité des instances dirigeantes représenté par la part des Comités de direction comportant au moins 4 femmes [1] (critère transféré de la rémunération variable annuelle 2025, comme exposé en section 4.4.2.1.B.a ci-dessus). Les niveaux d'atteinte de cet objectif ont été fixés, à horizon 2029, à 80 % et 82,5 % respectivement au plancher et à la cible, l'ambition de cet objectif étant à comparer avec le niveau de 69,2 % au 31 décembre 2025 ;
    - (ii) pour 5 %, à un objectif de représentation des femmes dans les niveaux de responsabilité les plus élevées représentés par la part des femmes dans les postes de niveaux de responsabilité (NR) 10 à 12 [2] (critère de la rémunération de long-terme 2025 dont le poids est donc ramené de 10 % à 5 %). Les niveaux d'atteinte de cet objectif, déterminés en ligne avec la stratégie à long terme du Groupe dans ce domaine, ont été fixés, à horizon 2029, à 23,75 % et 24,38 % respectivement au plancher et à la cible, l'ambition de cet objectif étant à comparer avec le niveau de 21,78 % au 31 décembre 2025 ;

      Le cas échéant, ces actions sont adaptées pour se conformer aux lois et réglementations applicables localement, notamment aux États-Unis, s'agissant des décrets présidentiels publiés en la matière depuis le début de l'année 2025.
  - les mesures d'atteinte des objectifs quantifiables ci-dessus seront revues, dans le cadre légal applicable, au travers du Rapport de Durabilité, par le Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité qui devra fournir une assurance limitée, garantissant ainsi la qualité de cette mesure ;
- à hauteur de 20 % sur la performance boursière de Thales mesurée par le *Total Shareholder Return* ou TSR (lequel inclut le dividende réinvesti). Le calcul est réalisé sur la performance au 31 décembre 2029 comparée à celle au 31 décembre 2026, évaluée : pour moitié (10 %), par rapport à celles des sociétés membres de l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense au 31 décembre 2029, pour l'autre moitié (10 %), par rapport à celles des sociétés membres de l'indice CAC 40 au 31 décembre 2029.

[1] *Sont pris en compte, outre le Comité exécutif du Groupe, les Comités de direction des Activités Mondiales, des Business Lines, des grands pays d'implantation du Groupe et de la Direction Générale de la Direction Internationale (DGDI) regroupant les autres pays d'implantation du Groupe, soit 39 Comités. Au 31 décembre 2025, 69,2 % des Comités de direction comptent au moins 4 femmes.*

[2] *La population NR 10 à 12 représente, au 31 décembre 2025, 11 977 collaborateurs dont 21,78 % de femmes.*

(ii) Seuils et objectifs attachés aux critères de performance du Plan LTI 2026

Les seuils et objectifs, fixés de manière exigeante et motivante par le Conseil, sont les suivants :

Critères Plan LTI 2026	Pondération	Objectifs	Seuils	Taux d'acquisition du plan *(en % de la valeur cible)*
Free cash-flow opérationnel cumulé sur période 2027/2029	30 %	Plancher : 90 % x (budget 27 + budget 28 + budget 29)	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	15 %
		Cible : budget 27 + budget 28 + budget 29	Si résultat = cible	30 %
		Plafond : 120 % x (budget 27 + budget 28 + budget 29)	Si résultat ≥ plafond de la période	45 %
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Croissance organique du chiffre d'affaires 2027/2029 (taux moyen de croissance annuel composé, TMA)	30 %	Plancher : 90 % x TMA (budget 27 + budget 28 + budget 29)	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	15 %
		Cible : TMA (budget 27 + budget 28 + budget 29)	Si résultat = cible	30 %
		Plafond : 120 % x TMA (budget 27 + budget 28 + budget 29)	Si résultats ≥ plafond de la période	45 %
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Part des émissions du scope 3.1 [(a)] des gaz à effet de serre (CO_2e) couverte par des plans d'action fournisseurs Valeur absolue 2029 comparée à 2018 (à périmètre constant)	10 %	Plancher : 67 % Cible : 70 % Plafond : 73 %	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	5 %
			Si résultat = cible	10 %
			Si résultat ≥ plafond de la période	15 %
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Part des femmes dans les niveaux de responsabilité NR10-12 Valeur 2029	5 %	Plancher : 23,75 % Cible : 24,38 % Plafond : 25 %	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	2,5 %
			Si résultat = cible	5 %
			Si résultat ≥ plafond de la période	7,5 %
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Part des comités de direction [(b)] comptant au moins 4 femmes Valeur 2029	5 %	Plancher : 80 % Cible : 82,5 % Plafond : 85 %	Si résultat < plancher	— %
			Si résultat = plancher	2,5 %
			Si résultat = cible	5 %
			Si résultat ≥ plafond de la période	7,5 %
			Variation linéaire entre plancher et cible, et entre cible et plafond	
Total Shareholder Return comparé à l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2029 comparée à celle du 31/12/2026	10 %	Plancher : médiane de l'indice Stoxx Europe Total Market Aerospace & Defense Plafond : quintile le plus élevé de l'indice	Si TSR < médiane de l'indice	— %
			Si TSR = médiane de l'indice	10 %
			Si TSR se situe dans le quintile le plus élevé de l'indice	15 %
			Variation linéaire entre la médiane et le point d'entrée du quintile le plus élevé	
Total Shareholder Return comparé à l'indice CAC 40 – Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2029 comparée à celle du 31/12/2026	10 %	Plancher : médiane du CAC 40 Plafond : quintile le plus élevé de l'indice	Si TSR < médiane de l'indice	— %
			Si TSR = médiane de l'indice	10 %
			Si TSR se situe dans le quintile le plus élevé de l'indice	15 %
			Variation linéaire entre la médiane et le point d'entrée du quintile le plus élevé	

(a) Scope 3.1 (cf. Rapport de Durabilité, section 5).

(b) Sont pris en compte, outre le Comité exécutif du Groupe, les Comités de direction des Activités Mondiales, des Business Lines, des grands pays d'implantation du Groupe et de la Direction Générale de la Direction Internationale (DGDI) regroupant les autres pays d'implantation du Groupe, soit 39 Comités. Au 31 décembre 2025, 69,2 % des Comités de direction comptent au moins 4 femmes.

Les pourcentages indiqués dans la colonne de droite correspondent au taux d'acquisition du Plan LTI 2026 exprimé en pourcentage de la valeur cible du plan. À la cible, la valeur du Plan LTI 2026 représente 133,34 % de la rémunération fixe. En cas de surperformance maximale, le taux d'acquisition peut atteindre 150 % de la cible, correspondant à un plafond global de 200 % de la rémunération fixe (hors effet d'arrondis).

Pour les critères de *free cash-flow* opérationnel et de croissance organique du chiffre d'affaires, les objectifs correspondront au cumul des montants (pour le *free cash-flow* opérationnel) ou au taux moyen de croissance annuel composé (pour la croissance organique du chiffre d'affaires) fixés dans les budgets annuels du Groupe approuvés par le Conseil d'administration en 2027, 2028 et 2029 au titre des exercices correspondants.

À l'issue de l'exercice 2029, le Conseil d'administration constatera le niveau d'atteinte desdites conditions de performance et arrêtera le nombre d'actions pouvant être définitivement acquises. Les actions seront définitivement acquises, sous réserve du respect de la condition de présence et sauf cas de décès ou d'invalidité, quatre années après la date d'attribution par le Conseil d'administration.

(iii) Conditions complémentaires d'acquisition du Plan LTI 2026

En cas de départ du Groupe pendant la période d'acquisition, tous les droits à LTI en cours d'acquisition seront perdus. Seuls les cas de décès, d'invalidité ou de retraite autoriseront la conservation des droits.

Le Président-directeur général aura l'obligation de conserver les actions Thales qui lui auront été livrées :

- s'agissant des actions issues des plans en unités dont il a bénéficié en sa qualité de Président-directeur général, à hauteur de 50 % du gain net après impôts issu des Plans LTI correspondants, jusqu'à avoir constitué un portefeuille d'actions équivalent à un an de salaire fixe ;
- s'agissant des actions issues de plans d'attribution gratuite dont il aura bénéficié en sa qualité de Président-directeur général, à hauteur de 30 % des actions effectivement acquises, jusqu'à avoir constitué un portefeuille d'actions équivalent à un an de salaire fixe, puis à hauteur de 10 % des actions effectivement acquises au-delà ; il est précisé à cet égard que, pour le respect de cette enveloppe d'un an de salaire fixe, les actions issues de plans en unités soumis à obligation de conservation s'ajouteront aux actions issues de plans d'attribution gratuite également soumis à cette obligation.

Ces obligations de conservation seront applicables pendant toute la durée de ses fonctions de Dirigeant mandataire social.

Il est enfin rappelé que, conformément à la section 26.3.3 du Code Afep-Medef et au Code interne relatif aux informations privilégiées et aux opérations sur titres de la Société, le Président-directeur général a pris l'engagement de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque aussi bien sur les actions que sur les unités de performance qu'il détient.

d) Régime de retraite supplémentaire

À la suite de l'approbation par l'Assemblée générale du 6 mai 2020, le Président-directeur général bénéficie de plusieurs dispositifs de retraite supplémentaire : l'un sous forme de rémunération différée progressive et conditionnelle jusqu'au 31 décembre 2019, et l'autre sous forme de retraite supplémentaire à cotisations définies, soumis à l'article 82 du code général des impôts, mis en place afin d'assurer à l'intéressé un montant de rente sensiblement équivalent audit régime de rémunération différée progressive et conditionnelle.

(i) Rémunération différée progressive et conditionnelle jusqu'au 31 décembre 2019

Le Président-directeur général bénéficiait, antérieurement au 1er janvier 2020, d'un dispositif donnant droit à une rémunération différée progressive et dont le montant était déterminé suivant une méthode d'allocation de points identique à celle prévue par le régime collectif de retraite supplémentaire au sein de Thales pour les cadres du Groupe dont la rémunération dépassait le plafond de cotisation Agirc.

Plus précisément, M. Patrice Caine a acquis des droits potentiels :

- pour la période allant de 2011 à 2014, au titre du régime applicable aux salariés de Thales ;
- pour la période allant de 2015 à 2019, au titre du régime applicable aux Mandataires sociaux de Thales.

À compter du 1er janvier 2020, conformément à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai 2020, cette rémunération différée a été arrêtée et les droits cristallisés au 31 décembre 2019 au titre des deux régimes précités. Ainsi, le Président-directeur général n'acquiert plus de nouveaux droits au titre de ces régimes postérieurement à cette date.

La cristallisation des droits acquis au titre du régime applicable aux salariés de Thales s'élève à 11 541 € (11 726 € après revalorisation). Celui-ci relève des dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale. En conséquence, le versement de la rente est, notamment, soumis à une condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise.

La cristallisation des droits acquis au titre du régime applicable aux mandataires sociaux de Thales s'élève à 114 206 € (116 037 € après revalorisation). (Pour plus d'informations sur ce point, voir 4.4.1.1 C).

Le régime applicable aux mandataires sociaux de Thales ne relève pas des dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale. Toutefois, le bénéfice de la rente cristallisée au jour du départ en retraite demeure conditionné à l'atteinte d'une condition de performance : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels d'EBIT Ajusté fixés par le Conseil au Président-directeur général, lequel doit être supérieur ou égal à 80 % sur les trois derniers exercices clos précédant la date de cessation de son mandat. La réalisation de cette condition de performance sera appréciée par le Conseil lors du départ du dirigeant.

Les règlements des régimes prévoyaient un doublement de la rente sous réserve d'avoir appartenu 10 ans au Comité exécutif. M. Patrice Caine ayant appartenu 7 ans à ce Comité jusqu'à date de cristallisation des droits (soit de 2013 à 2019), le Conseil d'administration a appliqué à cette rente, en vertu des textes en vigueur et du règlement de cristallisation du 1er novembre 2020, un *prorata temporis* soit un coefficient de 1,7 et a réputé la condition de présence au Comité exécutif satisfaite.

(ii) Régime de retraite à cotisations définies du Président-directeur général

À la suite de la décision de l'Assemblée générale du 6 mai 2020, le Président-directeur général bénéficie d'un régime de retraite à cotisations définies porté par un assureur externe et financé par la Société, qui permet une sortie en rente ou en capital (article 82 du code général des impôts).

Pour une année donnée, la Société cotise aujourd'hui à hauteur de 16 % de la rémunération espèces cible (rémunération fixe perçue entre le 1er décembre de l'année précédente et le 30 novembre de l'année concernée et rémunération variable) du Dirigeant mandataire social, alors que la majorité des entreprises (70 %) du *benchmark* [1] sont positionnées dans une fourchette resserrée de cotisations entre 20 % et 25 % de la rémunération espèces. En outre, la Société verse annuellement à l'intéressé un montant équivalent permettant de compenser l'impact des charges salariales et de l'impôt sur le revenu, rendus exigibles par la prime versée par la Société.

À la suite de l'approbation de la 10e résolution par l'Assemblée générale du 6 mai 2021 (section 4.4.3.1.B page 112 du Document d'enregistrement universel 2020), ce régime à cotisations définies n'est pas conditionné à la présence dans l'entreprise lors de la liquidation de retraite, et son bénéfice est conditionné à l'atteinte d'une condition de performance constatée au titre de l'exercice N-1 déterminée comme suit :

- si rémunération variable annuelle < 50 % de la cible : aucune cotisation n'est versée ;
- si rémunération variable annuelle entre 50 et 80 % de la cible = entre 0 et 100 % de la cotisation (linéaire) ;
- si rémunération variable annuelle ≥ 80 % de la cible = 100 % de la cotisation.

Ainsi, les versements interviennent après constat par l'Assemblée générale du respect des conditions de performance applicables à la rémunération variable au titre de l'exercice N-1.

[1] *Source : Willis Towers Watson, Benchmark rémunérations des P-DG et DG 2025.*

e) Autres éléments de la rémunération du Président-directeur général

Le Président-directeur général bénéficie de deux autres éléments de rémunération décrits à la section 4.4.1.1, et rappelés ci-dessous :

(i) Indemnité de rupture

Dans les conditions prévues par le Code Afep-Medef auquel la Société a déclaré adhérer, une indemnité pourrait être versée à M. Patrice Caine, à raison de la cessation de son mandat social, hors le cas de la démission et de la faute grave ou lourde.

Le montant de cette indemnité de rupture est fixé à 12 mois de son salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme). Le Président-directeur général a démissionné au moment de sa prise de mandat et n'a plus de contrat de travail avec la Société.

Le versement de cette indemnité serait subordonné à l'atteinte d'un critère de performance sur les trois derniers exercices clos : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels d'EBIT Ajusté fixés par le Conseil au Mandataire doit être supérieur ou égal à 80 %.

(ii) Assurance chômage privée

Le Président-directeur général bénéficie d'une assurance chômage privée. Celle-ci prévoit une indemnisation limitée à une durée d'un an et pour un montant limité à la somme des montants correspondant à 70 % de la fraction de revenu net fiscal se situant en dessous de 4 plafonds annuel de la Sécurité sociale (PASS) et à 55 % de la fraction se situant au-delà, dans la limite de 8 PASS. Le Conseil a décidé que celle-ci ne sera plus soumise à une condition de performance, laquelle était identique à celle applicable à l'indemnité de rupture, en cas d'approbation de la présente politique de rémunération ; cette décision se justifie par un réalignement avec la pratique de marché (Thales faisant figure d'exception, à cet égard, dans le CAC 40). En effet, le principe assurantiel de ce dispositif implique une cotisation payée chaque année par l'entreprise, d'une part, et, d'autre part, celle-ci est imposée socialement et fiscalement comme un avantage en nature pour le Président-directeur général depuis sa mise en place.

Par ailleurs, le Président-directeur général bénéficie des autres éléments de rémunération suivants, également inchangés par rapport à 2025 :

- assistance juridique et fiscale ;
- prévoyance santé à l'identique des cadres dirigeants ;
- assurance responsabilité civile mandataire social ;
- prise en charge des frais professionnels suivant les règles Thales ;
- bénéfice d'un bilan de santé annuel à l'identique des cadres dirigeants ;
- service d'un chauffeur avec voiture.

Le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération à raison de sa qualité d'administrateur de Thales. Il n'a pas de contrat de services avec Thales SA ou l'une des sociétés contrôlées par celle-ci au sens de l'article L. 233-16 II ou III du Code de commerce.

Pour plus de détails se reporter à la section 4.4.1.1.

f) Événements exceptionnels

La présente section décrit les dispositifs envisagés en cas de survenance d'un événement exceptionnel.

En cas (i) d'opération modifiant le périmètre du Groupe de manière significative, ou (ii) de survenance de circonstances ou événements d'origine extérieure à la Société, ayant des conséquences significatives sur le Groupe imprévisibles au moment de l'approbation de la présente politique de rémunération par le Conseil d'administration pour présentation à l'Assemblée générale, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire d'ajuster, tant à la hausse qu'à la baisse, un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement, objectifs, cibles…) de la rémunération variable annuelle ou de long terme (Plan LTI) du Dirigeant mandataire social, de façon à s'assurer que les résultats de l'application desdits critères reflètent tant la performance de celui-ci que celle du Groupe. Le Conseil d'administration pourra, dans la même logique, ajuster les seuils de déclenchement, objectifs et cibles en cas d'évolution des normes comptables.

Ces ajustements seront décidés par le Conseil d'administration sur recommandation de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, puis seront rendus publics sur le site Internet de la Société.

Il est à noter que cette faculté se distingue de celle prévue à l'article L. 22-10-8-III alinéa 2 du Code de commerce.

Il n'est pas prévu que le Conseil d'administration puisse déroger à la présente politique de rémunération en cas de survenance d'événements exceptionnels autres que ceux mentionnés ci-dessus.

4.4.2.2 Politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2026

Lors de sa réunion du 2 mars 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, a décidé de maintenir à l'identique la politique de rémunération des administrateurs approuvée par les Assemblées générales des 11 mai 2024 (11e résolution) et 16 mai 2025 (13e résolution), sous réserve d'une adaptation en lien avec l'évolution de la gouvernance RSE du Conseil.

a) Rémunération annuelle

Le montant global maximal de la rémunération à répartir entre les administrateurs (et les éventuels censeurs) au titre du Conseil, y compris celle due aux administrateurs membres de Comités au titre de leur participation à ces Comités, est fixé à 1 200 000 € par an.

Les administrateurs perçoivent :

- au titre du Conseil, une rémunération fixe de 20 000 € par an (*prorata temporis* en cas de nomination ou de démission en cours d'année), sous réserve de respecter l'enveloppe globale en raison des rémunérations variables, et une rémunération variable, liée à l'assiduité aux séances, de 5 000 € par réunion ;
- au titre des Comités, une rémunération (exclusivement variable) liée à la présence effective, de 2 500 € par réunion, la présidence de chaque Comité étant en outre rémunérée par un complément de 2 500 € par réunion présidée ;
- les administrateurs éventuellement désignés par le Conseil comme référents en matière de RSE perçoivent également 2 500 € par réunion de l'un des trois Comités spécialisés auxquels ils participent pour le(s) sujet(s) RSE à l'ordre du jour ; cette règle s'applique à compter du 2 mars 2026 aux Présidents du Comité d'audit et des comptes et du Comité de la gouvernance et des rémunérations invités à participer aux réunions du Comité stratégique & RSE pour les points RSE de l'ordre du jour ;
- les montants variables ci-dessus par réunion sont affectés d'une décote de 25 %, si l'administrateur y participe à distance.

Les éventuels censeurs perçoivent une rémunération exclusivement variable, liée à l'assiduité aux séances, de 2 500 € (ou d'un montant inférieur si le Conseil en décide) par réunion.

Si, en raison du nombre élevé de réunions (les rémunérations variables étant versées en priorité), la somme globale de 1 200 000 € (montant brut avant toute retenue) au titre d'un exercice est susceptible d'être dépassée, la partie fixe de la rémunération des administrateurs est alors réduite à due concurrence afin de rester dans le cadre de l'enveloppe annuelle approuvée par les actionnaires.

Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette structure a été établie de sorte que la part variable soit prépondérante dans la rémunération des administrateurs. Ceux-ci sont ainsi incités à observer une stricte assiduité aux réunions, qui est indispensable à la bonne réalisation de leur mission.

Il n'est par ailleurs pas prévu de possibilité de demander la restitution aux administrateurs de la part variable de leur rémunération.

b) Rémunération exceptionnelle

Des rémunérations complémentaires peuvent être exceptionnellement allouées aux administrateurs, conformément à l'article L. 225-46 du Code de commerce, sur décision du Conseil, en dehors de l'enveloppe annuelle autorisée de 1 200 000 €, dans les cas suivants :

- conformément au règlement intérieur du Conseil, le Président peut demander la constitution de Comités spécifiques ayant pour mission d'étudier un projet d'opération, telle que la conclusion d'un contrat important, la réalisation d'un investissement ou d'un désinvestissement, et pour lequel la saisine d'un des Comités permanents n'apparaîtrait pas constituer le meilleur moyen d'instruire le dossier en vue d'une décision du Conseil d'administration. Dans ce cas, le Conseil d'administration peut décider d'accorder à ses membres une rémunération exceptionnelle sous la forme d'une somme forfaitaire due au *prorata* des séances auxquelles ceux-ci ont participé ;
- le Conseil peut également confier des missions ponctuelles à un administrateur, et décider d'accorder à celui-ci une rémunération exceptionnelle proportionnelle aux travaux effectués.

Ces rémunérations exceptionnelles, le cas échéant, seront soumises aux dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce.

4.5 Rémunération des autres dirigeants

La rémunération totale versée au cours de l'année 2025 aux membres du Comité exécutif, en dehors du Président-directeur général, représente un montant total de 14 340 K€ incluant 33,4 % de part variable au titre de 2025. Comme pour le Président-directeur général, la part variable est indexée sur des critères financiers et non financiers de performance.

- **DÉTAILS DES SALAIRES VERSÉS AU COMITE EXÉCUTIF (HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL) AU COURS DES EXERCICES 2024 ET 2025**

(en milliers d'euros)	2025 Versé au cours de l'exercice	2024 Versé au cours de l'exercice
Comité exécutif (hors Président-directeur général)		
Rémunération fixe	6 370	6 214
Rémunération variable	4 792	4 633
Retraite à cotisations définies	3 099	3 026
Indemnité de départ	—	—
Avantage en nature	79	53
Total hors cotisations	**14 340**	**13 927**
Cotisations patronales	9 328	4 276
CHARGE TOTALE	**23 668**	**18 203**

Les membres du Comité exécutif bénéficient depuis 2020 d'une retraite à cotisations définies dont la cotisation versée par Thales à l'assureur est considérée comme un avantage en nature.

Par ailleurs, à fin décembre 2025, 269 470 actions de performance et 25 050 *phantom shares* ont été attribuées aux membres du Comité exécutif autres que le Président-directeur général. La ventilation par date d'attribution et leurs caractéristiques détaillées ainsi que les exercices figurent en section 6.2.3.5 (page 242). Enfin, l'état récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants, dirigeants assimilés et personnes liées figure en section 4.6 page 139.

4.6 État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2025

Visé par l'article 223-26 du règlement général de l'AMF.

À la connaissance de la Société, les déclarations suivantes ont été adressées à l'AMF par des personnes tenues au dépôt d'une déclaration [1], en vue d'une publication sur son site (http://www.amf-france.org):

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Montant total de l'opération *(en euros)*	Prix unitaire *(en euros)*
Patrice Caine	Action	Dation [a] [b]	480 339,6500	166,1500
Hervé Dammann [1]	Action	Cession	250 000,0000	250,0000
Valérie Guillemet	Action	Acquisition	119 550,0000	239,1000

(a) Paiement des unités de performance en partie par dation en actions Thales de la valeur d'unités attribuées dans le cadre du Plan d'attribution d'unités soumis à des conditions de performance.
(b) Opération du 16 mai 2024 déclarée le 6 mars 2025.

[1] Il s'agit des personnes tenues à déclaration en application de l'article L. 621-18-2 a), b) et c) du code monétaire et financier. À compter du 2 avril 2025, date de la décision du Comité de déontologie boursière interne de Thales, seuls le Président-directeur général et les autres administrateurs de Thales ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées sont tenues de procéder à ces déclarations, à l'exclusion des autres membres du Comité exécutif qui en faisaient partie précédemment.



5

Responsabilité sociétale et environnementale

5.1 Rapport de Durabilité 142

5.1.1 Informations générales 142
- 5.1.1.1 Base générale d'établissement du Rapport de Durabilité 142
- 5.1.1.2 Gouvernance 144
- 5.1.1.3 Stratégie 149
- 5.1.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités 157

5.1.2 Environnement : changement climatique 162
- 5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels liés au climat 162
- 5.1.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique 163
- 5.1.2.3 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique 164
- 5.1.2.4 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique 164
- 5.1.2.5 Indicateurs relatifs à l'atténuation du changement climatique 171
- 5.1.2.6 La taxonomie environnementale européenne 178

5.1.3 Social 185
- 5.1.3.1 Personnel de l'entreprise 185
- 5.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur 194
- 5.1.3.3 Communautés affectées 198
- 5.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux 201

5.1.4 Gouvernance 204
- 5.1.4.1 Éthique des affaires 204
- 5.1.4.2 Protection des données et cybersécurité 210
- 5.1.4.3 Sécurité des institutions et des infrastructures digitales et physiques 211

5.1.5 Annexes au Rapport de Durabilité 213
- 5.1.5.1 Liste des exigences de publication auxquelles Thales s'est conformé pour le Rapport de Durabilité 213
- 5.1.5.2 Indicateurs applicables aux investissements dans les sociétés 215

5.2 Rapport des auditeurs de Durabilité 217

5.3 Informations extra-financières requises en vertu d'autres dispositions légales que celles applicables au Rapport de Durabilité 221

5.3.1 Plan de Vigilance 221
- 5.3.1.1 Gouvernance 221
- 5.3.1.2 Cartographie des risques 222
- 5.3.1.3 Procédure d'évaluation régulière des filiales et des Fournisseurs 224
- 5.3.1.4 Mesures de prévention et d'atténuation des risques liés aux opérations propres 225
- 5.3.1.5 Mesures de prévention et d'atténuation des principaux risques liés aux activités des fournisseurs 227
- 5.3.1.6 Dispositif de contrôle de l'effectivité et de l'efficacité des mesures 227
- 5.3.1.7 Dispositif d'alertes professionnelles 227
- 5.3.1.8 Compte-rendu de mise en œuvre du Plan de Vigilance en 2025 227
- 5.3.1.9 Objectifs 2026 228
- 5.3.1.10 Synthèse des principaux indicateurs de suivi du Plan de Vigilance 228
- 5.3.1.11 Informations complémentaires 229

5.3.2 Politique relative à la lutte contre l'évasion fiscale 230

5.3.3 Réserve civile et militaire 230

5.3.4 Engagement citoyen 230

5.1 Rapport de Durabilité

Cette section constitue l'état de durabilité du groupe Thales (ci-après « **Rapport de Durabilité** »), établi conformément à la Directive (UE) 2022/2464 relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (ci-après « **CSRD** ») transposée en droit français à l'article L. 232-6-3 du Code de commerce. Ce Rapport de Durabilité a été approuvé par le Conseil d'administration de Thales lors de sa réunion du 1er avril 2026.

5.1.1 Informations générales

5.1.1.1 Base générale d'établissement du Rapport de Durabilité

Le Rapport de Durabilité a été établi sur la base du périmètre des comptes consolidés du Groupe figurant au chapitre 7 du Document d'enregistrement universel 2025.

La chaîne de valeur du Groupe, telle que décrite en section 5.1.1.3.1.c, a été considérée lors de l'analyse de double matérialité, ce qui a mené à l'identification d'impacts, risques et opportunités directement liés à tout ou partie de la chaîne de valeur du Groupe (se référer à la section 5.1.1.4.2 – Description spécifique des éléments d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels et lien avec la stratégie et le modèle économique, pour plus de détails).

Le Rapport de Durabilité présente également des informations relatives à la chaîne de valeur, notamment en lien avec les émissions de gaz à effet de serre (GES) du scope 3, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés affectées, les consommateurs et utilisateurs finaux ou encore les relations avec les fournisseurs.

Ces informations en matière de durabilité sont établies pour la deuxième année dans le contexte de mise en œuvre des obligations légales et réglementaires issues de la transposition de la directive européenne relative à la publication d'informations de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) (« CSRD »). Cette deuxième année est marquée par des incertitudes liées à la simplification des ESRS dans le cadre du « paquet Omnibus » et par le constat renouvelé de certaines difficultés de collecte de données.

Dans ce contexte, le Groupe s'est attaché à respecter les exigences des normes ESRS, applicables à la date d'établissement du Rapport de Durabilité, en s'appuyant sur les données disponibles dans les délais d'établissement dudit Rapport.

Dans certains cas, les difficultés d'accès à des données fiables ont conduit à recourir à des estimations (voir ci après – Sources d'incertitude associées aux estimations et résultats), susceptibles d'être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliore.

Enfin, dans une logique d'amélioration continue, le Groupe pourra faire évoluer certaines pratiques de *reporting* et de communication ainsi que le dispositif de contrôle interne relatif à la production des informations en matière de durabilité (voir section 5.1.1.2.4).

5.1.1.1.1 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

a) Horizon de temps

Les horizons court, moyen et long terme retenus dans le cadre du Rapport de Durabilité sont ceux prescrits par les normes ESRS : l'horizon court terme est considéré comme l'année en cours, l'horizon moyen terme se situe entre 2 et 5 ans et l'horizon long terme est au-delà de 5 ans.

b) Sources d'incertitude associées aux estimations et aux résultats et estimations concernant la chaîne de valeur

Les informations de durabilité peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données internes et externes utilisées, notamment celles issues de la chaîne de valeur. Dans certains cas, des estimations et jugements ont été nécessaires, fondés sur l'expérience, sur des référentiels internationalement reconnus en matière de durabilité, ainsi que sur les meilleures données disponibles.

Cela concerne les données prospectives, les informations environnementales manquantes ou encore les cas où la quantification repose sur des modèles de calcul, comme pour certaines installations industrielles où les mesures directes ne sont pas réalisables.

Ces estimations sont sensibles aux choix méthodologiques et hypothèses retenues. Leur nature, leur portée, ainsi que les éventuelles limitations de périmètre sont précisées dans les paragraphes méthodologiques de chaque section concernée du Rapport.

En particulier, Thales a eu recours à des estimations pour la détermination des émissions carbone du scope 3, couvrant plusieurs catégories telles que les biens et services achetés, les déplacements professionnels, le transport aval et l'utilisation des produits vendus. Chaque catégorie présente des incertitudes, liées notamment à la qualité souvent hétérogène ou au manque de données fournies par des tiers. Les facteurs d'émission utilisés pour convertir les données d'activité en émissions de CO_2 varient également selon les sources et les contextes d'application. Les méthodologies adoptées, comme l'usage de facteurs d'émission monétaires, comportent des marges d'erreur en raison de l'absence de consensus sur certaines pratiques de comptabilisation et l'évolution constante du cadre réglementaire.

Dans ce contexte, le Groupe s'efforce de s'aligner sur les meilleures pratiques et méthodologies de place en termes notamment de transparence sur les hypothèses sous-jacentes aux données publiées.

Précisions et mises à jour 2025

Le Rapport de Durabilité 2025 prend en compte plusieurs précisions ou mises à jour dans les agrégats utilisés pour estimer les émissions de GES du scope 3 du Groupe par rapport à 2024, à savoir :

- le déploiement d'un nouvel outil pour le calcul des émissions des scopes 3.1 et 3.9, entrainant une mise à jour des facteurs d'émission utilisés et une plus grande précision des catégories d'achats considérées ;
- l'utilisation de sources de données plus précises pour déterminer les quantités de produits vendus dans l'activité avionique, impactant le calcul des émissions du scope 3.11.

En application d'ESRS 1, l'intégration de ces précisions et mises à jour dans les estimations 2025 a mené à la réévaluation et à la mise à jour des émissions de GES du scope 3 de l'année comparative 2024 afin d'aligner l'ensemble des principes méthodologiques et sources de données utilisées et d'assurer la comparabilité des informations présentées. En raison d'une indisponibilité des données d'achats 2018 au niveau de granularité nécessaire pour recalculer l'année de référence 2018, celle-ci n'a été revue que pour intégrer la mise à jour de la source de données pour le scope 3.11.

Ces évolutions sont précisées au paragraphe 5.1.2.5.2 et pour chaque tableau de données concerné.

c) Informations particulières issues d'autres actes législatifs ou de déclarations généralement acceptées en matière d'information sur la durabilité

Afin de répondre aux obligations légales de communication extra-financière prévues par le Code de commerce, en complément du Rapport de Durabilité, la section 3 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel détaille les informations relatives au plan de vigilance, à la lutte contre l'évasion fiscale, ainsi qu'aux initiatives visant à renforcer le lien Nation-armée. Elle détaille également les actions menées pour encourager l'engagement dans la réserve civile et militaire et les actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale.

d) Périmètre

Certains faits et circonstances particuliers ayant eu lieu sur l'exercice 2025 ont impacté le périmètre de *reporting* du Rapport de Durabilité comparativement à 2024 :

- d'une part, les variations de périmètre du Groupe (acquisitions, cessions) de 2025, telles que présentées à la Note 3.1 des états financiers consolidés, sont intégrés cette année, ainsi que pour la base de référence considérée. Ces variations de périmètre n'introduisent pas de changement significatif en 2025 par rapport à 2024 ;
- d'autre part, de nouveaux faits et circonstances observés sur l'exercice dans la manière dont certains actifs non consolidés sont opérés par le Groupe en Australie ont conduit à une revue des analyses du contrôle opérationnel de ces actifs. Les conclusions de cette nouvelle revue ont montré que Thales ne disposait pas de contrôle opérationnel sur ces sites. En conséquence les émissions de GES précédemment comptabilisées en scopes 1 et 2 ont été reclassées en scope 3 pour un montant équivalent, sans incidence significative sur l'empreinte carbone globale du Groupe. Voir également les explications détaillées en section 5.1.2.5.2. À fin 2025, les émissions des scopes 1 et 2 représentent moins de 0,7 % de l'empreinte carbone du Groupe et deviennent ainsi non matérielles.

Par ailleurs, au cours de cette deuxième année d'application, Thales a travaillé sur l'extension du périmètre pour certaines informations quantitatives qui n'avaient pu être collectées que partiellement en 2024. Néanmoins, le périmètre reste partiel sur un nombre très limité d'informations quantitatives, il s'agit :

- des informations relatives aux émissions liées aux engagements d'achats : les données disponibles couvrent maintenant le périmètre Groupe contre environ 95 % des engagements en 2024 ;
- des informations relatives aux délais de paiements fournisseurs calculés sur le périmètre des principales entités juridiques européennes du Groupe, soit environ 65 % en montant, des paiements fournisseurs réalisés. Pour rappel le calcul 2024 reposait sur le périmètre des principales entités juridiques françaises couvrant environ 41 % des paiements réalisés.

Le Groupe met en œuvre les actions nécessaires pour améliorer son taux de couverture des paiements fournisseurs afin d'atteindre à compter de 2026 une couverture élargie du périmètre Groupe.

5.1.1.1.2 Incorporation d'informations par référence

Afin de répondre aux exigences de publication de la directive CSRD tout en évitant les redondances au sein du Document d'enregistrement universel 2025, les points de données ci-après sont réputés inclus par référence dans le Rapport de Durabilité :

Normes	Exigences de publication et points de données	Sections du Document d'enregistrement universel 2025
ESRS 2 GOV 1	• Section 21a) Nombre de membres exécutifs et non exécutifs (A) • Section 21b) Représentation des salariés et des autres travailleurs (B) • Section 21c) Expérience acquise des membres du Conseil (C) • Section 21d) Diversité au sein du Conseil (D) • Section 21e) Pourcentage d'administrateurs indépendants (E) • Section 22a) Identité des organes d'administration, de direction et de surveillance (F) • Section 23a) Expertise en matière de RSE des organes d'administration, de direction et de surveillance (G) • Section 23b) Liens entre cette expertise et les IRO matériels (H)	Chapitre 4 « Gouvernance et rémunérations » • 4.1.2.a (A) • 4.1.1 et 4.1.2.a (B) • 4.1.3.b, 4.1.3.c et 4.1.4 (C) • 4.1.3.a (D) • 4.1.2.b (E) • 4.1.2.a et 4.1.4 (F) • 4.1.3.c (G) • 4.1.3.c (H)
ESRS 2 SBM 1	Informations relatives à la description des produits	Section « Activités » du chapitre 1 « Le modèle d'affaires du Groupe »
ESRS 2 SBM 1	Informations sur les ressources et la création de valeur du modèle d'affaires	Section « Priorités stratégiques » du chapitre 1 « Le modèle d'affaires du Groupe »

5.1.1.1.3 Dispositions transitoires appliquées

Pour la préparation de ce deuxième Rapport de Durabilité, conformément à l'acte délégué *Quick fix* n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, le Groupe a appliqué les mesures transitoires prévues pour l'exercice 2025. À ce titre, les informations suivantes ne sont pas présentées dans le présent rapport :

- ventilation du chiffre d'affaires par grands secteurs en l'absence de norme ESRS sectorielle ;
- effets financiers attendus au titre des risques et opportunités matériels ;
- effets financiers attendus liés au changement climatique.

5.1.1.2 Gouvernance

5.1.1.2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la gouvernance en matière de durabilité, la surveillance des IRO et le suivi des enjeux de durabilité matériels, et l'établissement du Rapport de Durabilité

a) Gouvernance au niveau du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

La gouvernance en matière de durabilité mise en œuvre par le Groupe favorise un alignement stratégique et opérationnel à tous les échelons de l'entreprise, du Conseil d'administration et ses Comités spécialisés, jusqu'au niveau opérationnel des activités et sites. Le schéma ci-dessous précise le rôle du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés, dont la composition est détaillée au chapitre 4.1 – Composition du Conseil d'administration.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseil d'administration

Missions en matière de durabilité :

→ **Stratégie RSE :** Approuve la stratégie RSE pluriannuelle du Groupe, en assure le suivi annuel et en rend compte à l'Assemblée générale, au travers du Rapport de durabilité.

→ **Enjeux de durabilité :** S'assure de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans ses décisions.

Fréquence :

3 réunions tenues en 2025 sur des sujets de durabilité comme le contexte RSE, le reporting CSRD ou encore les objectifs Carbone ou Mixité, les 3 mars, 2 avril et 27 novembre, le rapport de durabilité ayant été arrêté par le Conseil lors de sa séance du 2 avril 2025.

Trois comités appuient le Conseil d'administration dans ses missions en matière de durabilité

Comité stratégique et RSE

Missions :

→ **Définition et suivi de la stratégie RSE**
Fixe les orientations stratégiques du Groupe en matière de durabilité et en assure le suivi annuel (plan d'action, KPIs, etc.). Dans ce cadre, identifie et actualise les enjeux de durabilité significatifs pour le Groupe ;

→ **Revue du Rapport de durabilité**
Relecture et observations sur le projet de Rapport de durabilité revu par le Comité d'audit et des comptes et assorti des observations du ou des auditeurs de durabilité, avant présentation au Conseil.

Fréquence : 2 réunions tenues sur ces sujets en 2025, les 3 et 19 mars, cette dernière séance ayant permis à ce Comité de revoir le rapport de durabilité.

Comité d'audit et des comptes

Missions :

→ **Intégrité des informations de durabilité**
Suit le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et celui mis en œuvre pour déterminer les informations à publier en la matière. Formule des recommandations pour en garantir l'intégrité le cas échéant ;

→ **Revue du rapport de durabilité**
Examine annuellement le projet de rapport de durabilité (incluant notamment la déclaration taxonomie environnementale, les impacts, risques et opportunités matériels au sens de la double-matérialité) ;

→ **Contrôle et audit des informations de durabilité**
Prend connaissance des principaux systèmes de gestion des impacts, risques et opportunités, ainsi que de contrôle et d'audit internes en matière d'information de durabilité. Est informé du résultat de leur fonctionnement et en suit l'efficacité ;

→ **Supervision des auditeurs de durabilité**
Supervise la procédure de sélection, recommande au Conseil leur nomination ou renouvellement et suit le déroulement de leur mission[1].

Fréquence : 3 réunions tenues sur ces sujets en 2025, les 25 février, 19 mars, 10 juin, les deux premières séances ayant permis à ce Comité de revoir deux versions successives du rapport de durabilité.

Comité de la gouvernance et des rémunérations

Missions :

→ **Critères RSE dans la rémunération du PDG**
Propose les objectifs de durabilité dans la rémunération variable annuelle et de long terme du PDG, et en examine les niveaux d'atteinte, avec le support du comité stratégique et RSE ;

→ **Compétences des administrateurs**
Revoit régulièrement la matrice de compétences des administrateurs, y compris dans sa dimension durabilité ;

→ **Fonctionnement du Conseil**
Examine toute question relative au bon fonctionnement du Conseil, au travers notamment de son évaluation annuelle.

Fréquence : 3 réunions tenues sur ces sujets en 2025, les 10 mars, 11 juin et 17 septembre, la première de ces séances ayant permis de revoir le rapport sur le gouvernement d'entreprise dont certaines sections (relatives aux administrateurs) sont incluses par référence dans le rapport de durabilité.

Deux administratrices référentes en matière de RSE assurent, sous le contrôle du président du Comité stratégique et RSE (dispositif modifié par décision du Conseil d'administration du 2 mars 2026*) :

→ **La coordination avec les Présidents des trois Comités sur les sujets de durabilité :** À cet effet, elles assistent avec les Présidents du Comité d'audit et des comptes et du Comité de la gouvernance et des rémunérations aux réunions du Comité stratégique et RSE pour les points d'ordre du jour connexes avec leur Comité.

→ **L'approfondissement des sujets de durabilité :** En réponse à la demande du Conseil, et en interaction avec la Direction générale.

Fréquence : outre deux réunions de préparation avec le management début et fin 2025 et de nombreux contacts tout au long de l'année, les deux administratrices ont participé à 4 Comités et ont été sollicitées en amont de 2 autres réunions de Comités.

* *Ayant fait le constat, au terme de cette première année d'application de la Directive CSRD, de la maturité acquise par le Conseil dans le domaine RSE et du besoin de coordination renforcée des travaux des différents Comités dans ce domaine, le Conseil a souhaité conserver le pilotage des sujets RSE au sein de son Comité Stratégique et RSE, tout en adaptant sa gouvernance interne. Ainsi, désormais, les Présidents du Comité d'audit et des comptes et du Comité de la gouvernance et des rémunérations seront conviés à participer aux points RSE de l'ordre du jour des réunions du Comité stratégique & RSE, en vue d'éclairer les travaux des Comités qu'ils président sur les sujets liés à la RSE relevant de leurs attributions et d'assurer une bonne coordination des travaux des trois Comités dans le domaine de la RSE. Le Conseil a corrélativement mis fin à la mission d'administrateur référent en matière de RSE et remercié les deux administratrices concernées pour leur contribution depuis 2022 à la montée en compétences du Conseil dans ce domaine. Ce nouveau dispositif a été formalisé dans le Règlement intérieur du Conseil et est applicable à compter du 2 mars 2026.*

[1] *Les Commissaires aux comptes (ou selon le cas, organismes tiers indépendants) en charge de vérifier l'information en matière de durabilité informent le Comité d'audit et des comptes de leur programme général de travail, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées au Rapport de Durabilité, des irrégularités et inexactitudes qu'ils auraient découvertes, des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient décelées, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information en matière de durabilité, y compris la surveillance des impacts, risques et opportunités.*

b) Gouvernance au niveau du Comité exécutif et du Groupe

Le Comité stratégique RSE : une instance de pilotage de niveau exécutif

Au niveau exécutif, Le Comité stratégique RSE, présidé par le Président-directeur général, valide la stratégie et les objectifs de la politique en matière de développement durable de Thales. Il s'appuie notamment sur les enjeux identifiés par l'analyse de double matérialité du Groupe pour définir les indicateurs et les cibles associés. Réuni au moins une fois par trimestre, il approuve les priorités et les plans d'action à mettre en place pour atteindre les objectifs en matière de durabilité, tout en veillant à l'adéquation des moyens, des investissements et des ressources engagés pour soutenir l'ambition et les objectifs de durabilité du Groupe.

La Direction RSE et les instances transversales de pilotage et de coordination de la politique en matière de durabilité au niveau Groupe

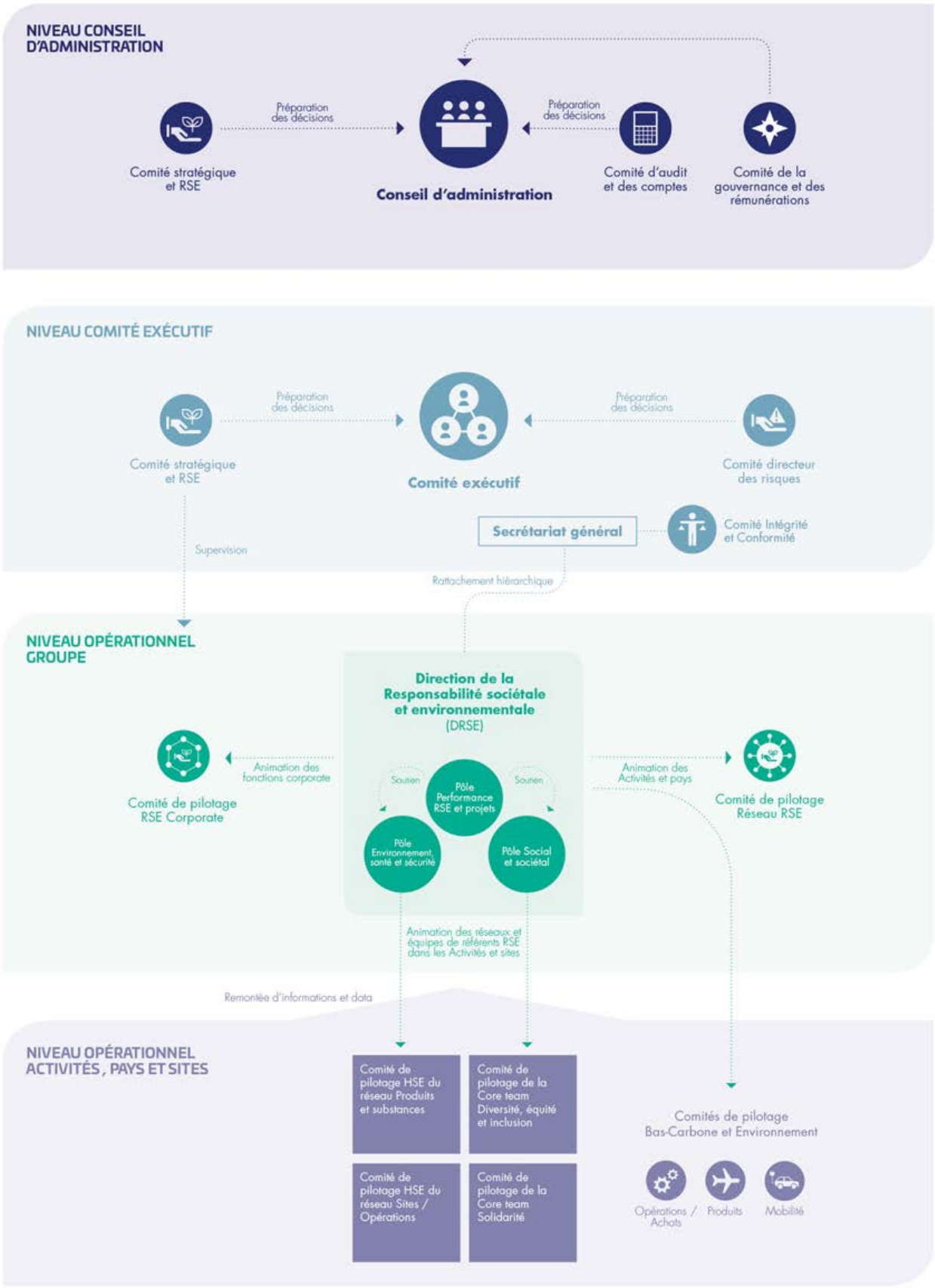
Rattachée au Secrétariat général, la Direction RSE développe la vision stratégique, l'expertise et la performance opérationnelle du Groupe en matière de durabilité, en s'appuyant sur un réseau de correspondants déployés dans les *Global Business Units* (Activités Mondiales), les Grands Pays, DGDI (Développement International du Groupe) et les Fonctions.

Cette direction comprend deux pôles d'expertise : le pôle « Environnement, Santé et Sécurité » et le pôle « Responsabilité Sociale et Sociétale ». Ils élaborent et pilotent les feuilles de route de la politique RSE et animent des réseaux déployés au sein des Activités Mondiales, des organisations Grands Pays et des fonctions centrales. Le troisième pôle « Performance RSE et Projets » fournit les outils, méthodes ainsi que les dispositifs de veille et d'anticipation, en vue d'assurer la conformité aux réglementations applicables en matière de durabilité et l'efficience de la politique RSE de Thales.

Deux instances transverses de pilotage et de coordination en matière RSE complètent le dispositif global au niveau du Groupe :

- le Comité de pilotage RSE *Corporate*, sous la présidence de la Secrétaire générale, réunit les correspondants RSE des fonctions centrales et les directeurs de la Direction RSE. Il a pour mission de développer et partager les enjeux, les priorités et les initiatives clés en matière de durabilité et d'évaluer périodiquement le déploiement des feuilles de route par rapport aux objectifs ;
- le Comité de pilotage Réseau RSE, coprésidé par la Secrétaire générale et le Directeur général Stratégie, Recherche et Technologie, rassemble les Vice-présidents « Stratégie et marketing » des Activités Mondiales et leurs équivalents pour les organisations Grands Pays et DGDI. Ces correspondants RSE sont responsables de l'élaboration des feuilles de route RSE au sein des activités et géographies et d'en superviser le déploiement.

Ce dispositif est renforcé par des instances opérationnelles, couvrant à la fois les dimensions *business* (Activités Mondiales et lignes de produits) et géographiques (pays, régions et sites), comme illustré ci-contre.



Par ailleurs, Thales a instauré un dispositif de gouvernance dédié à la conformité, structuré autour d'un Comité Intégrité et Conformité. Ce Comité est en charge de piloter l'élaboration, le déploiement et la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation du Programme Intégrité et Conformité du Groupe [1].

[1] *5 Piliers composent le programme « Intégrité et Conformité » : Anticorruption, Trade Compliance, Antitrust, Protection des données personnelles et devoir de vigilance.*

c) Suivi des IRO matériels, plans d'action et objectifs associés

Le Comité directeur des risques (Groupe) assure l'actualisation et le suivi consolidé des IRO matériels. En première année d'application de la CSRD, il a été pleinement impliqué dans les travaux d'analyse et a validé, dans une configuration élargie incluant, outre ses membres permanents (Président-directeur général, Directeur financier, Directeur des Opérations, Secrétaire générale), les Directeurs généraux des fonctions Ressources Humaines et Stratégie, Recherche et Technologie, les résultats de la première analyse de double matérialité de Thales menée conjointement par la Direction RSE [1] et la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI).

L'analyse de double matérialité est mise à jour tous les 5 ans par la DARCI, avec validation par le Comité directeur des risques. Ce dernier peut en outre décider d'actualisations additionnelles, partielles ou totales, à l'initiative de la DARCI, de la Direction RSE ou du Conseil d'administration, selon le cas, notamment en cas d'évolution significative du périmètre ou de l'organisation du Groupe (acquisitions, cessions, restructurations), de son environnement géopolitique, économique, technologique ou réglementaire ou encore en réponse à l'évolution des pratiques de place constatées.

Par ailleurs, chaque année, dans le cadre de la préparation du nouveau Rapport de Durabilité, **le Comité stratégique et RSE du Conseil d'administration** est informé des IRO matériels, de la mise en œuvre de la vigilance raisonnable ainsi que des résultats et de l'efficacité des politiques, actions, métriques et objectifs associés. Il s'appuie sur les observations du **Comité d'audit et des comptes**, ces deux Comités pouvant formuler toutes observations utiles au Conseil, conformément à la gouvernance décrite en section 5.1.1.2.1.a ci-dessus.

La liste des IRO matériels au 31 décembre 2025, examinés par le Comité d'audit et des comptes, le Comité stratégique et RSE puis par le Conseil, dans le cadre de la revue du présent rapport, figure en section 5.1.1.4.2.

d) Plans d'action, objectifs et suivi des indicateurs concernant les impacts, risques et opportunités matériels

Les Comité de pilotage RSE *Corporate* et Réseau RSE, sous la supervision du Comité stratégique RSE du Comité exécutif, assurent la coordination des plans d'action, la définition des objectifs et le suivi de la progression des indicateurs au niveau du Groupe (voir section 5.1.1.2.1.b).

Le Comité stratégique et RSE du Conseil d'administration suit les objectifs et plans d'action afférents aux enjeux de durabilité matériels (issus de l'analyse de double matérialité). Il s'appuie sur les travaux du Comité d'audit et des comptes, et rend compte au Conseil, qui peut décider d'éventuels ajustements : modification d'un objectif, substitution, ajout d'un nouvel indicateur ou mise à jour de plans d'action.

5.1.1.2.2 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation des organes d'administration, de direction et de surveillance

Le Conseil d'administration a intégré plusieurs incitations liées à la durabilité dans la rémunération variable court terme et long terme du Président-directeur général, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, appuyé par les deux administratrices référentes en matière de RSE (voir sections 5.1.1.2.1.a et 4.4.1.1.A et B, critères non financiers de la rémunération du P-DG).

Le poids des critères de durabilité dans la rémunération variable du Président-directeur général est de :

- 15 % pour la rémunération variable court terme ;
- 20 % pour la rémunération variable long terme.

Dans la politique de rémunération variable annuelle, au titre de 2025, ceux-ci étaient adossés à trois critères quantifiables, déclinés selon les trois piliers de la stratégie RSE du Groupe à moyen terme, pesant chacun 5 % :

- le premier pilier se concentre sur **la planète**, et comporte, parmi ses objectifs, la consolidation du déploiement de la politique bas-carbone pour réduire les émissions de CO_2. Sur ce pilier, l'objectif 2025 était :
  - une réduction des émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 *market-based* de 52 % en 2025, en valeur absolue par rapport à 2018, à périmètre équivalent ;

  Le Groupe s'appuie notamment sur deux leviers :
  - la formalisation des feuilles de route par entité avec identification des leviers nécessaires pour réduire les émissions, en cohérence avec les engagements 2030 du Groupe ;
  - la sécurisation globale de l'accès aux sources d'énergies décarbonées et le renforcement du plan d'efficacité et de sobriété énergétique ;
- le deuxième pilier se concentre sur **la société**. Sur ce pilier, les deux objectifs 2025 portaient sur :
  - la sensibilisation au changement climatique : former en 2025 sur base volontaire au « Passeport Climat Thales » 85 % des cadres de niveaux de responsabilité NR 8-12, une cible d'environ 45 000 collaborateurs ;
  - la sécurité numérique : poursuivre des actions spécifiques sur les réseaux informatiques dédiés aux projets (BMN – Business Managed Networks) ;
- le troisième pilier concerne **les collaborateurs** avec la poursuite d'une croissance continue de la proportion des femmes dans les instances dirigeantes du Groupe. L'objectif 2025 était d'atteindre 67,5 % de Comités de direction avec au moins quatre femmes [2].

Les critères de durabilité intégrés à la rémunération de long terme du Président-directeur général, représentant 20 % du total, ont été définis en cohérence avec la stratégie RSE à long terme du Groupe. Ils viennent compléter les objectifs de durabilité de la rémunération variable annuelle, qui constituent les leviers opérationnels pour les atteindre.

[1] *Comme décrit en section 5.1.1.4.1.*

[2] *Sont pris en compte, outre le Comité exécutif du Groupe, les Comités de direction des Activités Mondiales, des Business Lines, des grands pays d'implantation du Groupe et de la DGDI (regroupant les autres pays d'implantation du Groupe), soit 39 Comités. Au 31 décembre 2025, 69,2 % des Comités de direction comptaient au moins 4 femmes.*

En 2025, les critères de durabilité dans la rémunération de long terme se répartissaient équitablement entre deux objectifs majeurs :

- pour moitié (10 %) sur la réduction des émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 *market-based* à horizon 2027 en valeur absolue par rapport à 2018 et à périmètre constant. Ce critère reflète directement la capacité du Groupe à réduire ses émissions de CO_2 dans ses opérations. Les niveaux d'atteinte fixés pour 2027, en cohérence avec la stratégie RSE à long terme de Thales, sont établis à -48 % (plancher) et à -50 % (objectif). Ces objectifs s'inscrivent dans la trajectoire « validée » par la SBTi sur ces scopes sur la base du scénario 1,5 °C ;
- pour moitié (10 %) sur la mixité des instances dirigeantes déterminée par la part des femmes dans les postes de niveau de responsabilités (NR) 10 à 12 [1]. Les niveaux d'atteinte fixés à horizon 2027, en cohérence avec la stratégie à long terme du Groupe, s'établissent à 22,50 % et 23,125 % respectivement au plancher et à la cible de l'objectif. Ceux-ci sont à comparer au taux observé de 21,09 % au 31 décembre 2024.

5.1.1.2.3 Déclaration sur la vigilance raisonnable

Le Secrétariat général pilote le système de vigilance raisonnable du Groupe avec le support des directions qui lui sont rattachées et notamment de la Direction des Risques, de l'Audit et du Contrôle Interne (DARCI) pour l'identification et l'évaluation des impacts négatifs et de la DRSE pour la détermination et le suivi des mesures vigilance raisonnable liées aux enjeux de durabilité.

ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA VIGILANCE RAISONNABLE AU SENS DE LA CSRD ET CORRESPONDANCE AVEC LE RAPPORT DE DURABILITÉ	
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	Voir dispositif de gouvernance décrit ci-dessus
b) Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la vigilance raisonnable	Se référer à la section relative au dialogue avec les parties prenantes au sein des normes thématiques
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	Se référer aux sections relatives au dialogue avec les parties prenantes et à l'identification des IRO matériels en lien avec le modèle d'affaires au sein des normes thématiques
d) Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	Se référer aux sections relatives aux actions au sein des normes thématiques
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Se référer aux sections relatives aux indicateurs et aux processus visant à remédier aux impacts négatifs au sein des normes thématiques

5.1.1.2.4 Gestion des risques et contrôle interne de l'information en matière de durabilité

La qualité de l'information de durabilité produite par le Groupe repose sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne mis en œuvre par Thales.

a) Dispositif de contrôle interne

En 2024, la DARCI a élaboré un manuel de contrôle interne dédié à l'information de durabilité, inspiré de la méthodologie d'audit financier. Ce manuel définit cinq types de contrôles appliqués au *reporting* de durabilité :

- contrôle d'**existence** : vérification de la réalité des informations mentionnées ;
- contrôle de **cohérence** : compatibilité entre les données et cohérence par rapport à l'exercice précédent ou aux prévisions ;
- contrôle d'**exhaustivité** : prise en compte de toutes les données nécessaires ;
- contrôle d'**exactitude** : précision, actualisation et exactitude des données ;
- contrôle d'**autorisation** : validation des données par les personnes habilitées.

Pour chaque contrôle de durabilité, le manuel précise :

- le type et la description du contrôle ;
- la ou les exigences de publication concernées par le contrôle ;
- le périmètre et les limitations éventuelles ;
- le responsable du contrôle ;
- le document source ;
- l'outil associé, en cas de contrôle automatique ;
- la fréquence du contrôle ;
- la preuve attendue ;
- les modalités d'archivage de la preuve.

Les représentants des fonctions du Groupe, en charge des thématiques Environnement, Social, et Gouvernance sont responsables de l'application de ces contrôles, directement ou via les équipes concernées. Pour les données qualitatives, des contrôles transverses ont été définis afin de garantir l'application des politiques conformément au référentiel Groupe Chorus notamment.

Le déploiement de ce dispositif de contrôle interne s'est poursuivi en 2025. Une restitution des conclusions de ce dispositif de contrôle interne a lieu une fois par an en comité d'audit.

b) Méthodologie d'évaluation des risques liés à l'information durabilité

Pour la publication des Rapports de Durabilité, Thales a collecté des données plus détaillées que pour les Déclarations de Performance Extra Financière (DPEF) des années antérieures. Toutefois, en l'absence d'information fiable, certaines données ont été estimées.

Dans le cadre d'une mission spécifique de la DARCI en 2024, les principaux risques de *reporting* ont été recensés et hiérarchisés :

- l'exhaustivité du périmètre de *reporting*, qui apparaît comme le plus significatif, en particulier concernant la prise en compte des entités récemment acquises par le Groupe ;
- la cohérence des données publiées peut aussi être compromise par l'hétérogénéité des outils, des définitions ou des réglementations locales ;
- la fiabilité et l'exactitude peuvent varier en fonction des méthodes, des hypothèses et des sources de données utilisées pour l'estimation des données quantitatives ;
- l'existence des éléments de *reporting* et leur validation, en raison de la nouveauté des informations attendues.

Ces risques de *reporting* ont conduit à la formalisation des cinq catégories de contrôles mentionnées précédemment. L'exhaustivité du périmètre reste le risque le plus significatif, suivi par la cohérence des données et la fiabilité des estimations sur la chaîne de valeur.

Le Groupe a procédé à un retour d'expérience début 2025 afin de tenir compte des enseignements du premier exercice de *reporting* de durabilité selon la CSRD, dont ceux relatifs au déploiement du contrôle interne de durabilité.

De plus, une nouvelle mission de la DARCI a eu lieu en septembre 2025 afin d'évaluer le dispositif et de le renforcer. À l'issue de cette mission, de nouveaux contrôles ont été définis et un plan d'action a été mis en place en vue d'améliorer l'organisation et la formalisation des contrôles.

[1] *La classification interne du Groupe compte 12 grades, le n° 12 étant le plus élevé. La population NR 10 à 12 représentait, au 31 décembre 2025, 11 959 collaborateurs.*

5.1.1.3 Stratégie

5.1.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur

Les principaux marchés du Groupe de même que les principales lignes de produits et/ou services proposés sont décrits dans la partie « Nos activités » du chapitre 1, « Le modèle d'affaires du Groupe » du Document d'enregistrement universel 2025.

Au 31 décembre 2025, Thales compte 84 958 collaborateurs qui sont majoritairement situés en France (50 %), en Europe hors France (27 %), sur le continent américain (10 %), ainsi qu'en Asie-Pacifique (12 %).

a) Stratégie en matière de durabilité

Le développement durable constitue une priorité stratégique pour Thales. En tant qu'acteur de référence dans les secteurs de la défense, de l'aéronautique et des hautes technologies, le Groupe reconnaît sa responsabilité et son rôle clé dans la conception de solutions contribuant à répondre aux grands défis mondiaux contemporains. Il accompagne les États souverains dans la protection de leurs espaces aériens, spatiaux, maritimes et cyber, tout en proposant à ses clients et partenaires des moyens toujours plus efficaces et plus frugaux pour réaliser leurs missions critiques. Grâce à ses capacités de recherche et d'innovation, Thales contribue à développer des technologies plus éthiques et inclusives et à une meilleure compréhension de la planète. Cette synergie entre performance opérationnelle et engagement sociétal est au cœur de sa stratégie d'entreprise.

En 2024, Thales a renforcé ses ambitions à horizon 2030, avec une stratégie RSE articulée autour de neuf engagements structurés selon trois piliers : SOCIÉTÉ, PLANÈTE, COLLABORATEURS, visant à positionner Thales comme un leader du développement durable sur ses marchés.

- **Société**
  - *Business* : d'ici 2030, Thales ambitionne de doubler le nombre de grandes entreprises et gouvernements protégés contre les cyberattaques. La cybersécurité est désormais essentielle à la stabilité mondiale. Ainsi, les solutions de Thales permettent de sécuriser des actifs critiques tels que les systèmes de contrôle aux frontières, les documents d'identité, les données bancaires ou encore les systèmes de défense et de navigation aérienne. Elles soutiennent également les activités économiques et permettent de nombreux progrès dans la vie quotidienne des citoyens. En développant cette activité, Thales renforce son impact positif sur la société.
  - *Éthique* : Thales s'engage à ce que l'ensemble de ses systèmes et solutions intégrant l'Intelligence Artificielle soient évalués, d'ici 2030, selon les critères d'IA responsable définis dans sa Charte Éthique du Numérique. L'IA représente un levier majeur pour relever les grands défis sociétaux, mais elle soulève également des enjeux éthiques fondamentaux, particulièrement dans les secteurs sensibles comme la défense et la sécurité. Dans ce contexte, adopter une approche responsable est d'autant plus important pour Thales, que l'intégration de l'IA dans ses solutions technologiques s'intensifie.
  - *Communautés* : Thales entend renforcer la confiance dans les sciences et technologies en sensibilisant, d'ici à 2030, un million de jeunes à leur importance et à leurs enjeux. À travers ses actions dans les établissements scolaires et ses programmes de bourses et de mentorat, tels que STEM for ALL porté par *Thales Solidarity*, le Groupe souhaite éveiller des vocations d'ingénieurs chez ces jeunes et encourager les parcours d'études et de carrières dans les domaines scientifiques et technologiques. En agissant ainsi, Thales contribue activement au rayonnement du monde scientifique et au partage des savoirs auprès des générations futures.
- **Planète**
  - *Climat* : depuis 2019, Thales déploie sa stratégie pour un futur bas-carbone qui a déjà permis une réduction significative de ses émissions de CO_2. Le Groupe poursuit ses efforts pour atteindre d'ici 2030, une baisse de 50 % par rapport à 2018, en valeur absolue, de ses émissions des scopes 1 et 2 *market-based*, et de 15 % par rapport à 2018, en valeur absolue, de ses émissions pour le scope 3 (catégories 1, 6, 9 et 11). Cette trajectoire de réduction, alignée avec l'Accord de Paris, a été validée par la SBTi en 2023.
  - *Ressources* : Thales souhaite accélérer son ambition en matière d'économie circulaire avec pour objectif de valoriser 95 % de déchets non dangereux d'ici 2030. Le Groupe déploie également une démarche d'écoconception et intègre les enjeux environnementaux tout au long du cycle de vie de ses produits.
  - *Nature* : en cohérence avec ses initiatives en faveur de la protection de la biodiversité autour de ses sites, Thales vise une réduction de 30 % de l'intensité de ses prélèvements en eau d'ici 2030 par rapport à 2018, contribuant ainsi à la préservation des ressources hydriques.
- **Collaborateurs**
  - *Entreprise apprenante* : dans un environnement technologique en constante évolution, la montée en compétence (*upskilling*) et la requalification des collaborateurs représentent des enjeux majeurs. Thales, fort de ses 34 000 ingénieurs de haut niveau, vise à maintenir son expertise de pointe et attirer les meilleurs talents. Le développement des compétences fait partie des priorités du Groupe. Pour accompagner cette dynamique, le Groupe a conçu un indice interne permettant d'évaluer la maturité des compétences. L'objectif est d'atteindre, d'ici 2030, un score supérieur à 70 sur 100 à l'échelle du Groupe, traduisant l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et le niveau théorique maximal attendu. Cette approche vise à garantir l'agilité, l'employabilité et l'excellence technologique de ses équipes.
  - *Diversité, équité et inclusion* : Thales s'attache à bâtir une culture inclusive, où chacun peut exprimer sa singularité, être reconnu dans sa différence et trouver pleinement sa place au sein du collectif. Le Groupe accorde une attention particulière à la diversité de ses collaborateurs, convaincu qu'elle est source de richesse et de performance. Dans la continuité des actions engagées depuis 2016 en faveur de la mixité, Thales vise à porter à 25 % la part de femmes occupant des postes à hautes responsabilités d'ici 2030.
  - *Bien-être et santé* : Thales place le bien-être et la santé de ses collaborateurs au cœur de ses engagements, quels que soient leur métier ou leur environnement de travail. Le Groupe intensifie ses actions de prévention pour garantir durablement des conditions de travail sûres et prévenir les accidents du travail. Il vise ainsi d'ici 2030, à ramener le taux de fréquence des accidents avec arrêt (*Lost Time Injury Frequency Rate*) à un niveau inférieur ou égal à 1, témoignant de sa volonté de renforcer la sécurité au quotidien.

Parmi ces engagements, le Groupe a identifié pour 2025 quatre actions prioritaires ayant un impact sur la société, la planète et les collaborateurs. Ces actions s'accompagnent d'objectifs chiffrés intégrés aux critères de durabilité de la rémunération variable 2025 du Président-directeur général (voir section 5.1.1.2.2) ainsi que de 60 566 collaborateurs éligibles à une rémunération variable.

Les critères de développement durable applicables aux collaborateurs en 2025 sont résumés ci-dessous.

- **Société**
  - Sensibilisation au climat : former 85 % des cadres (NR 8-12), représentant une cible d'environ 45 000 collaborateurs, aux enjeux du changement climatique via la formation en ligne « Passeport Climat Thales » ;
    - Objectif dépassé : 50 120 collaborateurs ont suivi cette formation.
  - Cybersécurité : renforcer la politique de sécurité numérique en menant des actions spécifiques sur les réseaux informatiques dédiés aux projets *Business Managed Networks* (BMN) du Groupe ;
    - Objectif atteint : les actions de sécurisation des réseaux informatiques dédiés aux projets ont été menées.
- **Planète**
  - Réduction des émissions de CO_2 : diminuer, en valeur absolue, de 52 % les émissions des scopes 1 et 2 *market-based* par rapport à 2018, conformément à la trajectoire de réduction des émissions de Thales validée par la SBTi en mars 2023 ;
    - Objectifs dépassés : les scopes 1 et 2 *market-based* ont été réduits de 65,7 % à périmètre constant (hors retraitement des émissions des sites australiens en scope 3) et de 75,2 % avec retraitement.
- **Collaborateurs**
  - Mixité dans les postes à responsabilité : augmenter la proportion des femmes occupant des postes de niveau de responsabilité NR 10 à 12 [1] avec pour objectif d'atteindre 21,75 % en 2025 en ligne avec l'objectif 2026 arrêté par le Conseil d'administration ;
    - Objectif atteint : le taux a atteint 21,78 % au 31 décembre 2025.

En outre, grâce à son portefeuille de produits et de solutions, Thales continue de contribuer activement, en 2025, à la réalisation de ses objectifs en matière de durabilité :

- **Construire un monde plus sûr**, au travers d'équipements de haute technologie offrant aux États souverains les moyens de protéger leur territoire et leur population. Par exemple :
  - Thales est le fournisseur n° 1 en Europe de radars de surface équipant plus de 80 pays à travers le monde ;
  - Imperva, marque du Groupe, déploie une gamme de services de protection du monde digital (données, applications, Internet) contre les attaques malveillantes ;
- **Construire un monde plus respectueux de l'environnement**, grâce à une offre de solutions permettant de réduire l'empreinte écologique de ses clients ou de mieux observer les phénomènes environnementaux. Ainsi :
  - Thales offre des produits et services permettant de réduire jusqu'à 10 % l'impact environnemental du transport aérien civil grâce à l'optimisation des trajectoires des avions ;
  - dans le cadre du programme européen Copernicus, les satellites développés par Thales Alenia Space améliorent considérablement la connaissance de l'état de la Terre et des eaux de surface afin de mieux agir contre la dégradation de l'environnement et les conséquences du changement climatique ;
  - en tant que leader mondial des lasers de haute puissance, Thales a inauguré GenF au Barp (Bordeaux), qui a pour ambition de franchir une première étape vers la création d'une nouvelle énergie sûre, abondante, peu chère et non polluante, grâce au procédé de fusion nucléaire par confinement inertiel ;
- **Construire un monde plus inclusif** : le Groupe fournit des produits et services responsables qui renforcent la confiance des utilisateurs et des fournisseurs de services.
  - Thales contribue au bon fonctionnement des démocraties et des services publics en mettant à disposition ses technologies sécurisées et de biométrie pour les documents d'identité. À ce jour, plus de 70 programmes nationaux bénéficient de ces solutions, renforçant la confiance des citoyens et des fournisseurs de services dans la fiabilité des systèmes d'identification.

[1] *La codification NR10 à NR12 correspond aux niveaux de responsabilité pour les cadres supérieurs et dirigeants.*

b) Le modèle d'affaires de Thales

Les priorités stratégiques 2025 pour développer et sécuriser les ressources et la création de valeur du modèle d'affaires du Groupe sont détaillées dans la partie « Priorités stratégiques » du chapitre 1, « le modèle d'affaires du Groupe ».



RESSOURCES

DES COLLABORATEURS FORMÉS ET FIDÉLISÉS

- **85 000 salariés** (dont 27,6 % de femmes)
- **93,3 %** de contrats à temps plein ; **97,5 %** de contrats à durée indéterminée
- **34 000 ingénieurs**
- **17,5 heures de formation** en moyenne par collaborateur en 2025
- **36 académies** internes de formation à disposition des salariés

DES MARCHÉS DIVERSIFIÉS ET UN SOCLE INDUSTRIEL SOLIDE

- **3 secteurs d'activité** :
  Défense, Aérospatial, Cyber & Digital
  Répartition du CA : 55 % Défense / 45 % Civil
- Implantation dans **65 pays**
- **21 sites** regroupant plus de 1 000 personnes
- R&D de technologies à fort potentiel environnemental : nanoneurones, lasers permettant la production d'énergie par fusion thermonucléaire, antennes quantiques
- Capex de croissance et de maintenance

L'INNOVATION AU CŒUR DE NOTRE ADN

- **4,5 Mds€** de R&D dont **1,3 Md€** autofinancée
- **Plus de 40 %** des collaborateurs du Groupe contribuant aux activités technologiques, de la recherche à l'ingénierie
- Plus de **800 experts** de l'intelligence artificielle

UNE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE CENTRÉE SUR LE CARBONE

- **864 006 MWh** d'énergie consommée
- Émissions de GES sur les scopes 1 et 2 de 55 kt CO_2e
- Émissions de GES sur le scope 3 de 8 778 kt CO_2e

UN CADRE ÉTHIQUE EXIGEANT

- Politique de non-engagement dans la conception, production et vente d'armes controversées
- **Certification ISO 37001** (Système de management anticorruption)
- **8 086 collaborateurs** formés à la prévention de la corruption, soit **100 % de la population ciblée**
- **100 %** de nouveaux fournisseurs engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'entreprise de Thales
- Une des seules entreprises de son secteur à avoir adopté **une Charte éthique du numérique**

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

- Structure actionnariale solide (État français et Dassault Aviation)
- Une dette nette maîtrisée de **1,62 Md€** au 31 décembre 2025
- Une génération de *free cash-flow* opérationnel élevée et durable (2,577 Mds€)
- Un profil de crédit très solide (A- S&P, A2 Moody's)

VALEUR CRÉÉE

POUR NOS COLLABORATEURS

- **9,48 Mds€** de masse salariale
- **21,78 % de femmes** aux plus hauts niveaux de responsabilité en 2025
- **69,23 %** de Comités de direction comprenant au moins 4 femmes en 2025
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de **1,50**
- Indice d'engagement des salariés de **76 %**

POUR NOS FOURNISSEURS ET NOS PARTENAIRES

- **17 000 fournisseurs**
- **10,6 Mds€** d'engagements d'achats pris en 2025, dont **3,1 Mds€** d'achats en France auprès de plus de **3 800 PME et ETI**
- **+3 000 start-ups** référencées depuis 2016
- Label **« Relations Fournisseurs et Achats Responsables »** en France

POUR LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

- Un portefeuille de plus de **22 000 brevets** et **400 nouvelles demandes** de brevets en 2025
- Classé pour la 12e fois parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate
- Leader en termes de publications dans le domaine de la physique en Europe selon la revue scientifique internationale Nature

POUR LA PLANÈTE

- **Baisse de 75,2 %** des émissions de CO_2 des scopes 1 et 2, et de **15,4 %** des émissions de CO_2 du scope 3 en valeur absolue par rapport à 2018 (objectifs 2030 validés par la SBTi)
- Solutions d'optimisation des trajectoires de vol afin de réduire les émissions de CO_2 de l'aviation civile de **10 %** d'ici à 2030
- Satellites de **Thales Alenia Space** au cœur des programmes majeurs d'océanographie et de surveillance de l'environnement
- Décarbonation des fournisseurs

POUR LA SOCIÉTÉ

- **+70 pays** protègent leur population et leur territoire grâce aux équipements Thales
- **Deux avions sur trois** décollent et atterrissent grâce à un équipement Thales
- **+30 000 organisations** utilisent les technologies de gestion des identités et de protection des données de Thales
- **150 000 Mds€** de transferts de fonds interbancaires protégés chaque année
- **300 programmes** d'identité à travers le monde adossés à des solutions développées par Thales
- Plus de **257 000 jeunes** sensibilisés aux métiers dans les sciences et technologies par les initiatives *Vocation Makers*

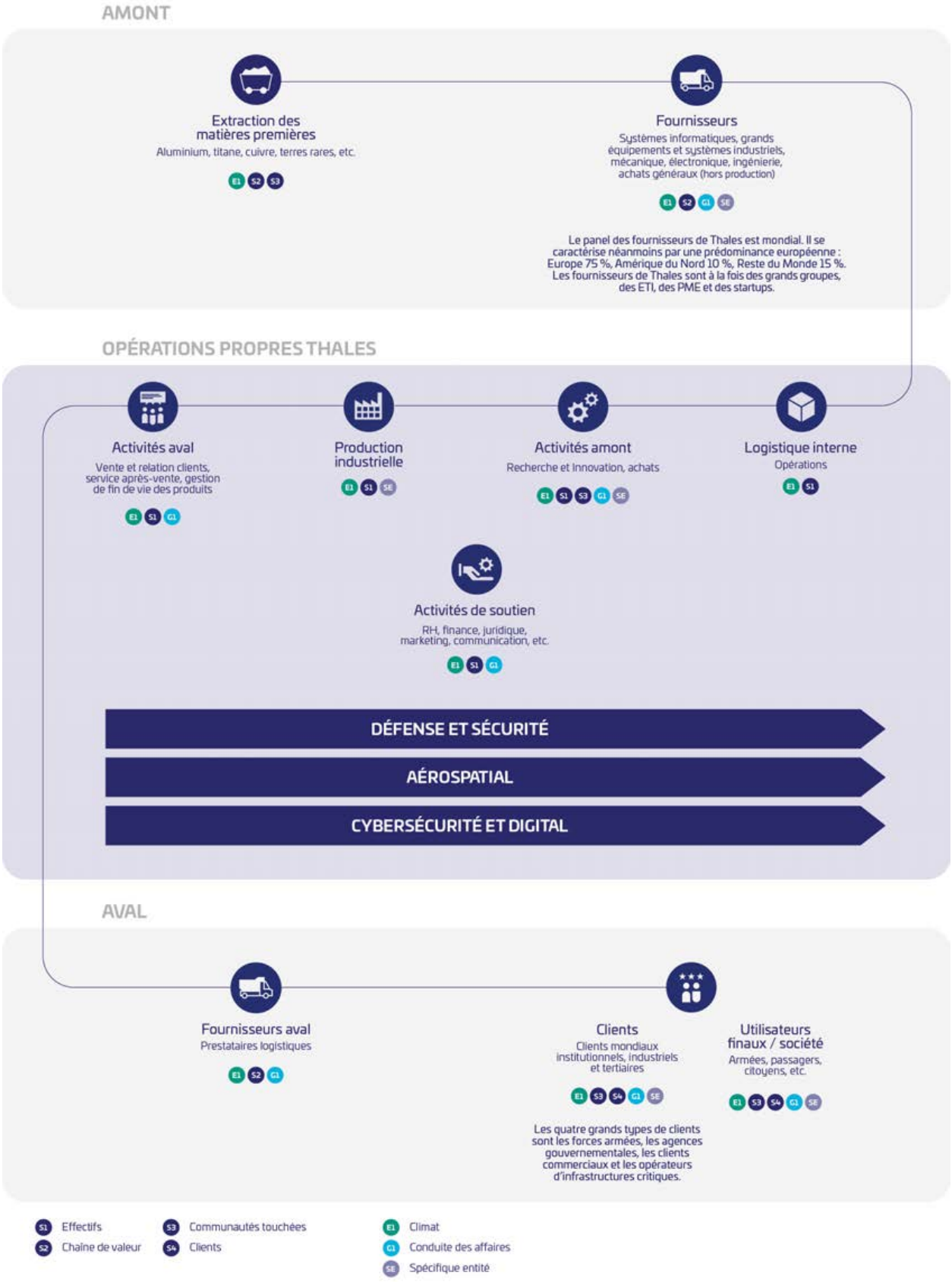
POUR NOS INVESTISSEURS

- **Forte hausse du chiffre d'affaires**
- 28 grandes commandes d'un montant unitaire supérieur à **100 M€**
- 40 % du Résultat net ajusté distribué sous forme de dividendes
- Augmentation de 13,3 % de l'EBIT Ajusté
- Intégration du CAC40 ESG en septembre 2024

c) La chaîne de valeur

Les 84 958 collaborateurs du Groupe opèrent, au sein des opérations propres de Thales, pour concevoir et développer des produits et solutions basés sur des hautes technologies qui répondent au besoin de sécurité, de durabilité, de connectivité et d'aide à la prise de décision dans trois secteurs d'activités : la Défense et la Sécurité, l'Aérospatial et, la Cybersécurité et l'Identité Numérique.

La chaîne de valeur de Thales est synthétisée comme suit :



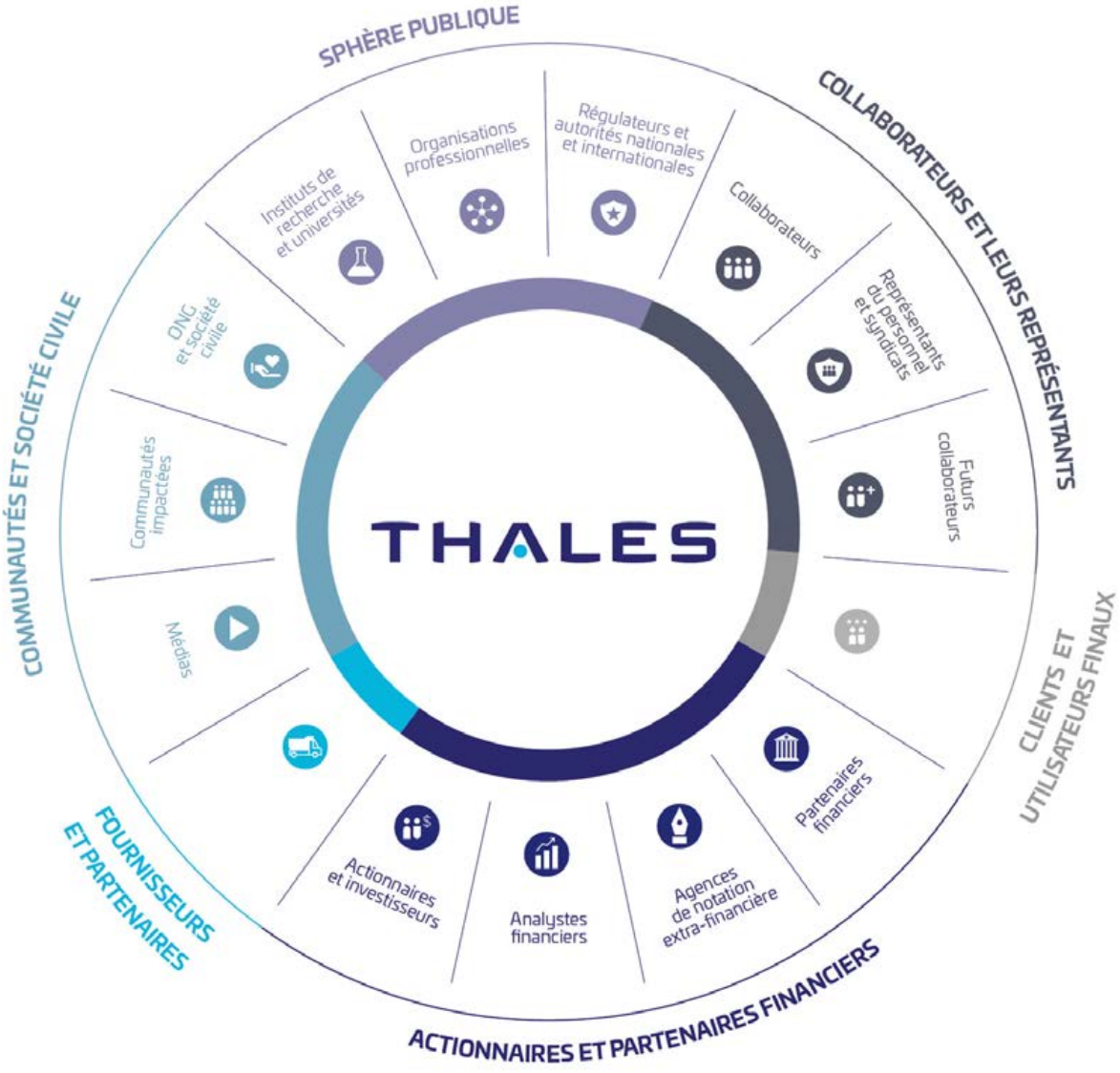
5.1.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes

Thales s'engage activement dans le dialogue avec ses parties prenantes, en veillant à intégrer leurs attentes dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie de durabilité, tout en respectant la confidentialité inhérente à ses activités.

Pour chacune des catégories de parties prenantes, Thales déploie une politique de dialogue structurée et adaptée, en fonction des attentes et enjeux de celles-ci. Cette démarche incarne pleinement sa raison d'être : « Construisons ensemble un avenir de confiance ».

En 2025, Thales a lancé une consultation ciblée auprès d'un échantillon représentatif de parties prenantes externes et internes. Structurée autour d'entretiens qualitatifs, cette démarche vise à renforcer la robustesse de l'analyse de double matérialité menée en 2023, en intégrant les attentes et réactions des parties prenantes sur les enjeux de durabilité identifiés. Les enseignements issus de cette consultation alimenteront l'évolution continue des priorités de durabilité de Thales en conformité avec les exigences réglementaires de la CSRD, et amélioreront les modalités de dialogue avec ses parties prenantes. La consultation se poursuivant en 2026, l'intégration des enseignements sera effective pour le Rapport de Durabilité 2026.

Par ailleurs, l'enquête d'engagement biennale a été menée en 2025 auprès des collaborateurs de Thales afin de recueillir leurs attentes et points de vue sur des thématiques clés telles que la diversité et l'inclusion, l'environnement, ainsi que l'éthique des affaires (voir section 5.1.3.1.3.



Parties prenantes Directions en charge du dialogue	Modalités du dialogue	Finalités du dialogue	Compréhension des attentes des parties prenantes	Prise en compte des points de vue dans la stratégie
Collaborateurs et Représentants des collaborateurs DRH	• Interaction avec les 85 000 collaborateurs dans le monde dont 40 % dédiés à la R&T	• Assurer le bien-être au travail	• Évoluer dans des conditions de travail garantissant la santé et la sécurité, la diversité et l'inclusion	• Objectif 2030 relatif à l'adéquation des compétences des collaborateurs avec les besoins de leur poste
	• Enquête d'engagement tous les deux ans	• Être à l'écoute des préoccupations des collaborateurs	• Maintenir un niveau de compétences élevé et adapté au marché	• Mise en place d'actions visant à favoriser la montée en compétences
	• Ateliers collaboratifs sur la stratégie de développement durable	• Améliorer la satisfaction et l'engagement global des collaborateurs	• Progresser dans son parcours professionnel et son développement personnel	• Mise en place de plans d'action à la suite des enquêtes d'engagement pour améliorer les points identifiés comme perfectibles
	• Réunions semestrielles avec le Comité d'Entreprise Européen		• Démontrer les engagements et progrès en termes de durabilité	• Ateliers préliminaires à l'analyse de double matérialité 2026, en cours
	• Réunions de négociations collectives avec les partenaires sociaux			
Clients et utilisateurs finaux Direction de la Qualité et Direction du Marketing	• Déploiement d'une politique de sûreté et de sécurité exigeante	• Entretenir une relation de confiance durable	• Disposer de produits de qualité, conformes, fiables et sécurisés	• Mise en place d'actions assurant le respect de la conformité commerciale et environnementale, y compris liées aux substances
	• Groupes de travail mis en œuvre par l'association Entreprises pour les droits de l'Homme		• Respecter les réglementations sur les exportations	• Mise en place de suivi quantitatif
			• Être transparents sur les impacts environnementaux et sociaux des produits	• Mise en place de certifications et normalisations
			• Intégrer les enjeux de fin de vie des produits	
Régulateurs et autorités nationales et internationales Direction des Relations Institutionnelles	• Échanges nécessaires à la réalisation des contrats en cours	• Répondre strictement aux réglementations applicables	• Respecter les législations et réglementations en vigueur	• Participation aux travaux des différentes associations professionnelles
	• Dialogue *via* les organisations professionnelles dont Thales est membre (IAEG, GIFAS, ASD)		• Contribuer positivement à la souveraineté des États	• Développement de l'expertise liées aux réglementations sur l'ensemble des marchés du Groupe
Fournisseurs et partenaires Direction des Achats	• Les achats auprès des fournisseurs de Thales représentent près de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe	• Maintenir une chaîne d'approvisionnement responsable et performante	• Bâtir des relations équilibrées, pérennes et durables avec Thales	• Entretien de relations de confiance avec les fournisseurs
	• Échanges et travaux sur une meilleure intégration des droits humains dans les politiques et pratiques des entreprises *via* l'association Entreprises pour les droits de l'Homme dont Thales est membre		• Bénéficier de délais de paiement raisonnables	• Suivi des performances extra-financières des fournisseurs afin d'établir, si opportun, des plans d'actions d'amélioration
	• Canaux de communication permanents (dispositif d'alerte) ou ponctuels (audits RSE sur site)		• Bénéficier d'un appui pour progresser sur les enjeux de durabilité (décarbonation…)	• Mise en place d'un plan de vigilance

Parties prenantes Directions en charge du dialogue	Modalités du dialogue	Finalités du dialogue	Compréhension des attentes des parties prenantes	Prise en compte des points de vue dans la stratégie
Actionnaires, investisseurs et analystes Direction des Relations Investisseurs	• Organisation de *roadshows*	• Donner aux marchés financiers une information financière exacte, précise et sincère	• Assurer la performance économique et financière dans la durée	• Alignement de la stratégie RSE avec la stratégie générale du Groupe
	• Nombreuses participations à des réunions d'investisseurs sur les thématiques en matière de durabilité notamment		• Avoir une vision claire de la stratégie de durabilité de Thales	• Fixation de 9 objectifs RSE quantifiés à horizon 2030 et déploiement de la feuille de route RSE
	• Publication du DEU et du rapport intégré sous des formats électronique		• Comprendre les impacts, risques et opportunités ESG, leur impact financier possible et leur degré de maîtrise par Thales	• Actualisation annuelle de la matrice de double matérialité et rédaction du rapport de durabilité
	• Capital Markets Day (14 novembre 2024)			
	• ESG Investor Day (octobre 2021)			
Agences de notation extra-financière Direction RSE	• Réunions d'échange avec des analystes à l'occasion d'évènements professionnels emblématiques des secteurs Aéronautique et Défense (Le Bourget, Eurosatory)	• Répondre à leurs attentes	• Obtenir des informations extra-financières transparentes et fiables	• Mise en place d'outils de veille et d'analyse des notations extra-financières de Thales et de ses pairs
		• Enrichir les relations avec leurs analystes	• Être en capacité de juger les progrès et les résultats, comparativement aux pairs	• Amélioration continue des données ESG qualitatives et quantitatives du Groupe
		• Échanger plus régulièrement et de façon plus approfondie sur les enjeux de durabilité de Thales		
Organisations professionnelles Direction des Activités Mondiales Thales et Direction RSE	• Participation aux travaux de l'International Aerospace Environmental Group (IAEG), du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) et de l'Association Européenne des industries de Défense et Aéronautiques (ASD)	• Construire des approches communes et par filière sur des grands enjeux de durabilité	• Harmoniser les pratiques sectorielles	• Coordination de la participation de Thales aux différentes associations
	• Au sein de l'AFEP et du Medef, participation aux consultations organisées par l'Union européenne sur des sujets de durabilité		• Mutualiser le développement et le coût de certaines technologies	• Participation d'experts de Thales auprès des associations
			• Développer et porter des positions communes vis-à-vis des pouvoirs publics (ex. : réglementations)	• Coopération de Thales avec les pairs sur les enjeux communs liés au secteur
Futurs collaborateurs DRH	• 2e au classement Universum, parmi les entreprises préférées des étudiants ingénieurs en France (2024)	• Répondre aux défis croissants de recrutement	• Garantir que leur futur employeur agit de façon responsable et est aligné avec leurs valeurs environnementales et sociales	• Ambition de Thales d'être un leader en matière de durabilité
				• Adaptation locale des actions RSE
Instituts de recherches et universités Direction R&T	• Partenariats au sein d'écosystèmes d'innovation avec des entreprises et industriels	• Innover ensemble sur les usages, les modèles d'affaires et les technologies	• S'assurer de l'employabilité future des étudiants	• Relations aux instituts et universités comme levier majeur d'attractivité RH et axe majeur des Académies du Groupe
	• Partenariats académiques	• Renforcer son empreinte locale	• Obtenir des sources de revenus additionnels	• Co-construction de programmes utiles aux mondes professionnel et académique

Parties prenantes Directions en charge du dialogue	Modalités du dialogue	Finalités du dialogue	Compréhension des attentes des parties prenantes	Prise en compte des points de vue dans la stratégie
ONG et société civile Direction RSE	• Déploiement du programme *Thales Solidarity*	• Promouvoir les sciences et les technologies	• Garantir la sécurité des produits vendus en réduisant le détournement de leur usage	• Mise en place d'actions assurant le respect de la conformité commerciale
		• Démystifier les sciences et les technologies auprès du plus grand nombre et notamment des jeunes générations		• Objectif 2030 de sensibiliser 1 million de jeunes aux Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques (STIM)
		• Susciter et accompagner les vocations dans ces domaines		
Médias Direction de la Communication	• Organisation de 3 visites mensuelles sur les sites industriels de Thales avec la presse locale, nationale et internationale, les élus et les écoles	• Développer des relations de confiance et transparentes avec la sphère médiatique des pays et territoires dans lesquels Thales est implanté	• Avoir une vision claire des enjeux stratégiques et de durabilité de Thales	• Étroite association entre les équipes de la RSE et de la communication
	• Environ 80 000 articles citant Thales ont été publiés dans les médias du monde entier (2024)		• Disposer de contributions rédactionnelles pertinentes et différenciantes	• Multiplication des interventions sur le sujet de la RSE
				• Variété des médias concernés et des thèmes abordés
				• Mise en place des Thales speakers
Communautés impactées Direction RSE	• Groupes de travail mis en œuvre par l'association Entreprises pour les droits de l'Homme	• Veiller à ce que les activités industrielles prennent en considération les enjeux de durabilité de leur écosystème	• Garantir un environnement de vie sûr (santé, sécurité) et sans nuisances à proximité des sites industriels	• Supervision de l'impact environnemental des implantations et activités du Groupe
			• Prévenir et réduire les impacts négatifs liés aux détournements des usages des produits	• Mise en place d'actions assurant le respect de la conformité commerciale
			• Bénéficier des avancées technologiques pour un monde plus sécurisé et des démarches civiques plus simples	• Analyser les technologies de Thales au prisme de leur impact social et sociétal

Les directions en charge du dialogue continu avec une ou plusieurs parties prenantes ont activement contribué aux travaux d'analyse de double matérialité du Groupe menés en 2023 (voir section 5.1.1.4.1).

En préambule des sections de ce Rapport répondant aux standards sociaux de la CSRD, Thales précise la manière dont sont pris en compte les intérêts, les points de vue et les droits des travailleurs de la chaîne de valeur, des communautés affectées et des consommateurs finaux.

5.1.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

5.1.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des IRO matériels

a) Exigences de publication au titre des ESRS

Dans le cadre de la CSRD, Thales s'appuie sur son système intégré d'évaluation et de gestion des risques pour répondre aux exigences relatives à la gestion des impacts, risques et opportunités. Ce dispositif repose sur des scénarios et facteurs de risques, dont la gouvernance est répartie selon les trois niveaux de responsabilité du Groupe : *Corporate*, Activités Mondiales/*Business Lines*, Entités locales.

Les impacts et risques auxquels le Groupe est exposé font l'objet d'un suivi structuré : le Comité de supervision des risques (présidé par le VP Audit, Risques et Contrôle Interne) émet des recommandations au Comité directeur des risques (présidé par le Président-directeur général). Ce dernier veille à la complétude et à l'efficacité du dispositif d'évaluation et de maîtrise des risques.

Dans ce cadre, les résultats de l'analyse de double matérialité du Groupe ont été approuvés en novembre 2023 par un Comité directeur des risques élargi aux Directeurs généraux des fonctions Ressources Humaines et Stratégie, Recherche et Technologie.

Comme requis dans les ESRS, l'analyse de double matérialité a été effectuée sur les opérations propres de Thales et sa chaîne de valeur amont et aval.

En amont de cette analyse, Thales a identifié et classé 80 sujets de durabilité, regroupés en 13 thématiques, selon leur importance pour le Groupe et ses parties prenantes. Cette identification s'est appuyée sur des entretiens menés avec ses parties prenantes internes et sur les résultats de l'analyse de simple matérialité menée en 2021 auprès de parties prenantes externes (clients, fournisseurs, ONG…).

La Direction RSE a ensuite procédé à une analyse des écarts entre ces enjeux de développement durable et les thématiques des 10 ESRS thématiques (Environnement, Social et Gouvernance) afin d'assurer leur alignement [1].

Les sujets ont été redéfinis ou précisés pour intégrer à la fois les exigences réglementaires et les spécificités du modèle d'affaires de Thales.

Enfin, l'ensemble des enjeux et leurs définitions ont été validés par les représentants des fonctions de Thales : RSE, Ressources Humaines, Opérations (dont la Direction des Achats), Secrétariat général (dont les directions Audit, Risques et Contrôle Interne, Juridique, Contrats et Conformité, Éthique et Intégrité), Finance et Ventes.

b) Enjeux de durabilité retenus

À l'issue du processus d'analyse, vingt enjeux de durabilité ont été retenus : dix-huit couvrant tout ou partie des ESRS Environnement, Social et Gouvernance (ESG), et deux enjeux spécifiques au Groupe, liés à des considérations de souveraineté, hors périmètre ESRS.

c) Identification des impacts, risques et opportunités

Sur cette base, Thales a conduit un atelier réunissant des experts des fonctions RSE, RH, Opérations, Secrétariat général, Finance et Ventes, afin d'identifier les impacts, risques et opportunités (IRO) associés. Cette démarche a pris en compte les activités du Groupe, ses relations commerciales tout au long de la chaîne de valeur, ainsi que les produits et services commercialisés par Thales.

Pour évaluer la matérialité de ces IRO, les enjeux ont été considérés comme étant de nature et d'importance équivalentes pour les différentes activités du Groupe ainsi que pour les géographies dans lesquelles Thales est présent.

La méthodologie utilisée pour l'évaluation des IRO à court, moyen et long terme a inclus les variables requises, à savoir :

- pour la matérialité d'impact : la gravité déterminée par l'ampleur, la portée, le caractère irrémédiable, et la probabilité ;
- pour la matérialité financière : l'ampleur de l'effet financier et sa probabilité d'occurrence.

Les critères évalués pour la cotation des IRO bruts ont tous été définis sur une échelle de un à quatre afin d'être cohérents avec l'approche actuelle d'évaluation des risques du Groupe.

Afin d'obtenir une liste d'enjeux matériels pertinents, Thales a établi des seuils de matérialité distincts pour la matérialité d'impact et pour la matérialité financière :

- matérialité de l'impact : le seuil a été fixé au niveau **3 sur 4** ;
- matérialité financière : le seuil a été fixé au niveau **3,5 sur 4**.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été consolidés sous forme de matrice et présentés au Comité directeur des risques élargi, afin de valider le positionnement relatif de chaque IRO par rapport à la stratégie de développement durable du Groupe.

Par ailleurs, ce Comité a également souhaité que deux enjeux évalués comme non matériels mais pour lesquels Thales est engagé publiquement sur la réduction de son empreinte carbone (en lien avec l'Accord de Paris et telle que validé par la SBTi) soient présentés volontairement au sein de ce Rapport conformément à l'ESRS E1. Il s'agit :

- des émissions de GES des opérations, représentant moins de 2 % des émissions de GES du Groupe ; et
- des émissions de la chaîne d'approvisionnement, qui font partie de l'engagement de réduction de GES scope 3 du Groupe.

Le processus interne de mise à jour de l'analyse de double matérialité prévoit une révision tous les cinq ans, une révision occasionnelle en cas d'évolution significative de la situation du Groupe telle qu'une cession ou une acquisition, et une revue annuelle formelle avant chaque publication du Rapport de Durabilité, afin de garantir que l'analyse reflète toujours fidèlement la réalité du Groupe.

En 2025, une analyse a été réalisée lors d'ateliers réunissant la DARCI, la DRSE et les experts RSE du Groupe, sur la base des dernières cartographies de risques, des *Strategic Business Plans* (SBP) et d'un *benchmark* des Rapports de Durabilité des pairs. Cette analyse a été validée par le comité directeur des risques du 20 octobre 2025 et présentée au comité d'audit du 12 février 2026. Elle a permis de confirmer l'absence d'évolution des IRO matériels par rapport à l'exercice précédent. Seule leur rédaction a été précisée dans le Rapport de Durabilité 2025 pour plus de clarté.

d) Description des processus permettant l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels

La description spécifique des impacts, risques et opportunités liés aux normes thématiques sur le climat et la conduite des affaires est détaillée dans les sections dédiées (voir section 5.1.2.3 et section 5.1.4.1).

Les enjeux relatifs à la pollution, à la gestion de l'eau et les ressources marines, à la biodiversité et à l'économie circulaire n'ont pas été considérés comme matériels. Cette conclusion repose sur une analyse approfondie de la nature et de la localisation des activités des filiales du Groupe et des fournisseurs avec lesquels Thales entretient une relation commerciale établie. Cette évaluation a été réalisée sans consultation spécifique des communautés locales environnantes.

En matière de biodiversité, Thales a constaté que très peu de ses sites se trouvent à l'intérieur ou à proximité de zones écologiquement sensibles, ce qui limite l'impact potentiel négatif du Groupe sur la biodiversité.

[1] *Selon ESRS 1 AR16.*

5.1.1.4.2 Description spécifique des éléments d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels et lien avec la stratégie et le modèle économique

À la suite de l'analyse de double matérialité, 11 enjeux ont été considérés comme matériels pour le Groupe, ainsi que 25 IRO matériels correspondants, comme décrit ci-dessous :

Légende :

Nature de l'IRO :

- I+ Impact positif
- I- Impact négatif
- O Opportunité
- R Risque

Maillon de la chaine de valeur concerné :

- Chaîne de valeur amont
- Opérations propres de Thales
- Chaîne de valeur aval

ESRS	IROs matériels	Nature d'IRO	Description	Effets réels / potentiels	Horizon temporel	Maillon de la chaîne de valeur
ENVIRONNEMENT						
IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS (E1)						
E1	Impact environnemental des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation énergétique des produits et solutions Thales lors de leur utilisation par les clients.	I-	Utilisation de produits et solutions Thales consommant de l'énergie en phase opérationnelle et générant des émissions GES, qui contribuent significativement à l'empreinte carbone globale (notamment dans les secteurs de la défense, de l'aéronautique et du spatial).	Effets réels	Court, moyen et long terme	Chaîne de valeur aval
SOCIAL						
DIVERSITÉ ET INCLUSION (S1)						
S1	Difficulté à instaurer au sein du Groupe une culture d'inclusion, dans laquelle aucun collaborateur ne serait dévalorisé ou traité de manière inéquitable en raison de ses singularités (âge, genre, religion, orientation sexuelle, origine culturelle...).	I-	Culture insuffisamment inclusive, pouvant affecter le bien-être au travail, l'engagement des collaborateurs, et nuire à l'attractivité du Groupe.	Effets potentiels	Long terme	Opérations propres de Thales
S1	Désengagement de collaborateurs en raison d'une politique de rémunération perçue comme inéquitable.	I-	Perception d'inéquité dans la politique de rémunération pouvant générer un sentiment d'injustice chez les collaborateurs, affecter leur engagement et limiter leur implication dans les projets du Groupe.	Effets potentiels	Court et moyen terme	Opérations propres de Thales
S1	Exposition des collaborateurs à la discrimination, au harcèlement ou à des préjugés inconscients, limitant leur inclusion au sein du Groupe.	I-	Détérioration de l'image du Groupe en cas de situations avérées ou de suspicion de situations de discriminations ou de harcèlement.	Effets potentiels	Court et moyen terme	Opérations propres de Thales
CONDITIONS DE TRAVAIL (S1)						
S1	Renforcement de l'employabilité des collaborateurs grâce au développement de leurs compétences dans les domaines d'expertise du Groupe.	I+	Investissement continu pour assurer la montée en compétence des équipes et le développement ciblé des savoir-faire critiques, participant à la pérennité des activités et à la compétitivité technologique du Groupe.	Effets réels	Court et moyen terme	Opérations propres de Thales
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES (S2)						
S2	Participation directe ou indirecte, *via* des relations commerciales établies, à des atteintes aux droits humains ou aux libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur amont ou aval.	I-	Exposition induite ou involontaire de Thales à des cas de non-respect des droits humains ou des libertés fondamentales dans sa chaîne de valeur.	Effets potentiels	Moyen et long terme	Chaîne de valeur amont Chaîne de valeur aval
S2	Atteinte aux droits humains et libertés fondamentales des populations locales, liée à l'extraction de minerais de conflit.	I-	Violation des droits humains dans les activités d'extraction de minerais (or, tungstène, tantale, étain...) en zones de conflit armé ou à haut risque, en amont de la chaîne de valeur, affectant les communautés locales et compromettant les engagements de Thales en matière de responsabilité sociétale.	Effets potentiels	Moyen et long terme	Chaîne de valeur amont

ESRS	IROs matériels	Nature d'IRO	Description	Effets réels / potentiels	Horizon temporel	Maillon de la chaîne de valeur
	IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL LIÉ À L'USAGE DES PRODUITS ET SERVICES (S3)					
S3	Accès au savoir, à la communication et à l'emploi des individus et des communautés, favorisé par les solutions développées par Thales (ex : télécom, accès à internet).	I+	Perspectives de développement socio-économique pour les populations bénéficiant des solutions et activités de Thales implantées sur leurs territoires.	Effets réels	Court et moyen terme	
S3	Accès à la mobilité (passeports, systèmes de navigation, permis de conduire) et au vote (cartes d'identité, solutions de vote électronique) des populations, favorisé par les solutions digitales développées par Thales.	I+	Contribution à des sociétés plus inclusives et sûres par le développement de la participation citoyenne et l'amélioration de l'accès à la mobilité.	Effets réels	Court et moyen terme	
S3	Opportunités commerciales liées au développement de solutions innovantes.	O	Dynamique d'innovation continue ouvrant de nouvelles perspectives commerciales et contribuant au maintien de l'excellence technologique de Thales.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
S3	Détournement d'usage d'équipements et services Thales.	I-	Exposition potentielle au détournement des technologies et services de Thales, susceptible d'altérer leur usage prévu et de nuire aux communautés locales.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
	QUALITÉ ET SÛRETÉ DES PRODUITS (S4)					
S4	Garantie de la sécurité de l'utilisateur et de la fiabilité des produits certifiés.	I+	Impératif mis sur la qualité, la fiabilité des produits certifiés et la sécurisation des usages, renforçant la confiance des clients sur les marchés sensibles.	Effets réels	Court, moyen et long terme	
S4	Risque lié à la défaillance de produits vendus.	R Juridique	Perception négative liée à des failles de sécurité, avec un impact potentiel sur la réputation du Groupe auprès de ses clients et partenaires.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
S4	Risque de rappel et/ou retrait de la vente de produits défectueux.	R Financier	Rappel et/ou retrait de la vente de produits défectueux affectant la performance opérationnelle et financière de Thales.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
S4	Risque de réputation pouvant entraîner la perte de marchés en cas de problèmes de qualité produits avérés.	R Réputationnel	Dégradation de la satisfaction, de la réputation et de l'image de Thales auprès de ses prospects, clients et partenaires en raison de défaillances sur la qualité des produits et solutions.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
	RELATIONS CLIENTS – SÉCURITÉ ET SOUVERAINETÉ DES ÉTATS CLIENTS (S4)					
S4	Atteintes potentielles à la sécurité et à la souveraineté des États clients et de leurs populations en cas de divulgation non maîtrisée d'informations sensibles, en violation des réglementations.	I-	Divulgation d'informations sensibles compromettant la sécurité des États clients, leur souveraineté et la conformité réglementaire, avec pour conséquences une perte de confiance, une atteinte à la réputation de Thales et une exposition à des sanctions.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	

ESRS	IROs matériels	Nature d'IRO	Description	Effets réels / potentiels	Horizon temporel	Maillon de la chaîne de valeur
GOUVERNANCE						
ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ (G1)						
G1	Risque lié au non-respect du droit de la concurrence.	R Juridique	Infraction aux règles de concurrence pouvant déclencher, après enquête, des sanctions significatives et une atteinte à la réputation du Groupe, et compromettre sa relation de confiance avec ses clients, fournisseurs et partenaires.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
G1	Risque lié au non-respect des législations applicables en matière de corruption ou de trafic d'influence.	R Juridique	Violation des législations anti-corruption et anti-trafic d'influence exposant Thales à des sanctions pénales et à des exclusions de marchés publics nuisant à sa réputation.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
G1	Risque lié au non-respect des législations applicables en matière de contrôle des exportations ou de sanctions économiques internationales.	R Juridique	Non-conformité aux réglementations sur le contrôle des exportations et aux sanctions internationales, exposant Thales à des sanctions administratives, à des restrictions commerciales et à une perte d'accès à certains marchés stratégiques internationaux.	Effets potentiels	Court, moyen et long terme	
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (G1)						
G1	Contribution à la protection des parties prenantes par la promotion de valeurs et d'une culture de conformité.	I+	Culture de conformité et valeurs éthiques comme socle de la relation de confiance avec les parties prenantes, contribuant à la pérennité et la création de valeur responsable.	Effets réels	Court terme	
ENJEUX SPÉCIFIQUES À THALES						
SÉCURITÉ DES INSTITUTIONS ET INFRASTRUCTURES DIGITALES ET PHYSIQUES						
Spécifique	Contribution au maintien de la paix et de la stabilité nécessaires à la prospérité et à la protection des souverainetés.	I+	Contribution active des solutions de Thales au maintien de la paix, renforçant la confiance des partenaires institutionnels et favorisant la pérennité des relations commerciales et diplomatiques.	Effets réels	Court, moyen et long terme	
Spécifique	Contribution à la protection des infrastructures et des systèmes critiques essentiels au fonctionnement des organisations humaines.	I+	Protection des infrastructures vitales, considérée comme stratégique pour la résilience sociétale et la stabilité des systèmes critiques.	Effets réels	Court, moyen et long terme	
PROTECTION DES DONNÉES ET CYBERSÉCURITÉ						
Spécifique	Protection de l'infrastructure informatique des clients.	I+	Protection renforcée des infrastructures informatiques des clients grâce aux solutions de Thales, garantissant la continuité des opérations, la résilience face aux cybermenaces et la confiance des utilisateurs.	Effets réels	Court et moyen terme	
Spécifique	Cyberattaque d'un élément du système informatique du Groupe.	R Opérationnel	Compromission d'un composant du système informatique de Thales, entraînant des perturbations opérationnelles, des pertes de données et des risques réputationnels.	Effets potentiels	Court et moyen terme	
Spécifique	Risque de fuite de données et de cyberattaque chez les fournisseurs.	R Réputationnel	Exposition aux risques cyber chez les fournisseurs pouvant avoir des conséquences sur la réputation, la conformité et la résilience opérationnelle de Thales.	Effets potentiels	Court et moyen terme	

À ce jour, le Groupe n'a pas relevé d'impact de ces IRO matériels sur sa situation financière, ses résultats financiers et ses flux de trésorerie. De plus, Thales considère qu'il n'existe pas de risques et opportunités (IRO) matériels susceptibles d'entraîner un ajustement significatif des valeurs comptables des actifs et passifs inscrits dans les états financiers.

Le programme de développement durable du Groupe constitue l'un des piliers de son plan stratégique à horizon 2030. Il est déployé dans les Activités Mondiales, fonctions et pays majeurs du Groupe. Thales est ainsi en mesure de faire face aux impacts et risques matériels en matière de durabilité autant que de saisir les opportunités qui s'y rattachent.

5.1.1.4.3 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de Thales

Thales a établi la liste des exigences de publication, auxquelles le Groupe s'est pleinement conformé, comme présenté dans la table des matières de la section 5.1.5.1 du présent Rapport.

Les informations publiées (*datapoints*) ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence au regard des enjeux, impacts, risques, et opportunités jugés matériels. Ainsi comme précisé à la section 5.1.1.4., ci-dessus, les thématiques relatives à la pollution, la gestion de l'eau et des ressources marines, à la biodiversité et à l'économie circulaire ont été considérées comme non matérielles.

Le seul sujet non adressé dans ce Rapport, **au titre de la non-matérialité de l'information** concerne les effectifs non-salariés (intérimaires et travailleurs indépendants) comme indiqué à la section 5.1.3.1.7.

En synthèse, et au regard des enjeux qualifiés comme matériels, le périmètre de *reporting* obligatoire couvre :

- six normes thématiques ESRS, en complément des deux normes transverses ESRS 1 et ESRS 2. Il s'agit des ESRS E1, G1 et S1, S2, S3 et S4, avec 15 sous-thèmes matériels parmi les 37 que comptent ces normes ;
- les informations « spécifiques à l'entité » portant sur deux enjeux propres Thales.

Par ailleurs, bien que les émissions liées aux opérations et celles du scope 3 (achats de biens et services) aient été jugées non matérielles, Thales a choisi de les publier volontairement, en cohérence avec ses engagements climatiques validés par la SBTi et alignés sur l'Accord de Paris, via les *datapoints* de la norme ESRS E1.

Enfin, la section 5.1.5.2 du Rapport de Durabilité détaille, en application de la norme ESRS 1-35, les points de données significatifs ou importants requis par d'autres réglementations européennes listés en Annexe B d'ESRS 2, notamment ceux issus du Règlement sur la publication d'informations de durabilité dans le secteur des services financiers (SFDR).

5.1.2 Environnement : changement climatique

IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Impact environnemental des produits	• **Impact négatif :** impact environnemental des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à l'utilisation des produits et solutions Thales par les clients.	• **Planète :** changer les modes de fonctionnement pour respecter les limites de la planète.
Principales politiques	• Plan de transition climatique ; • Stratégie pour un futur bas-carbone.	
Leviers d'actions	**Pour la catégorie 11 du scope 3 – Utilisation des produits et services vendus par Thales :** • prise en compte de l'environnement durant le cycle de vie du produit ; • développement de fonctionnalités permettant d'améliorer la performance environnementale des clients ; • développement de produits renforçant le contrôle et la compréhension des problématiques environnementales.	
Principaux objectifs	L'objectif de réduction des émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Thales fait partie de son engagement de réduction de 15 % des émissions du scope 3 (achats de biens et services, acheminement en aval, voyages d'affaires, utilisation des produits vendus) en 2030, en référence à l'année 2018 et en valeur absolue.	

Bien qu'aucun impact, risque ou opportunité en lien avec les émissions autres que celles liées à l'utilisation des produits vendus n'ait été jugé matériel au titre de l'analyse de double matérialité, certaines informations ont volontairement été incluses dans le présent chapitre pour plus de clarté quant à l'engagement global de Thales en lien avec son empreinte carbone. Ainsi, au-delà de l'impact environnemental de ses produits en matière d'émissions de GES du scope 3 (catégorie 11 – Utilisation des produits vendus), Thales s'engage plus largement à moyen terme sur la réduction de son empreinte carbone dont les objectifs, validés par la SBTi, visent à être compatibles avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris. Cet engagement couvre la réduction :

- des émissions de GES liées à ses procédés opérationnels (scope 1) et à sa consommation d'énergie achetée (scope 2) ;
- des émissions de GES liées à sa chaîne d'approvisionnement (catégorie 1 – Achats de produits et services, catégorie 6 – Voyages d'affaires des collaborateurs, et catégorie 9 du scope 3 – Acheminement en aval) ainsi qu'à l'utilisation de ses produits par les clients (catégorie 11 du scope 3).

Les émissions des scopes 1 et 2, ainsi que celles des catégories 1, 6, 9 et 11 du scope 3 sont intégrées au plan de transition pour l'atténuation du changement climatique du Groupe. Elles sont couvertes par la stratégie pour un futur bas-carbone de Thales.

5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels liés au climat

Thales a mis en place un processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux matériels de durabilité, détaillé en section 5.1.1.4.1.

Concernant le changement climatique, plusieurs enjeux ont été pris en compte :

- l'adaptation au changement climatique, qui concerne la capacité du Groupe à identifier, évaluer et gérer les risques physiques liés au changement climatique ainsi que les opportunités associées ;
- l'empreinte carbone des opérations, qui couvre les émissions de GES des scopes 1 et 2. Elles proviennent de la consommation d'énergie dans les bâtiments et installations de Thales, de l'utilisation d'énergie dans les processus industriels de Thales, des solutions digitales (infrastructures numériques, notamment pour le stockage de données et l'Intelligence Artificielle) ainsi que de l'exploitation des groupes froids ;
- l'empreinte carbone de la chaîne d'approvisionnement, qui intègre les émissions de GES issues des achats (extraction des matières premières, production des produits) et de la logistique, en amont de la chaîne de valeur ;
- l'impact environnemental des produits et services lors de leur utilisation par les clients.

Seul l'impact environnemental lié à l'utilisation des produits et services de Thales a été considéré comme matériel pour le Groupe. Cette décision est cohérente avec les conclusions de deux études réalisées pour identifier :

- les risques physiques liés au changement climatique (ci dessous) ;
- les opportunités et risques de transition liés au changement climatique (voir section 5.1.2.1.2).

5.1.2.1.1 Risques physiques liés au changement climatique

L'évaluation des risques physiques liés au changement climatique dans le cadre des opérations et de la chaîne de valeur du Groupe a été réalisée au travers :

- d'une évaluation de la résilience des actifs du Groupe aux risques physiques liés au changement climatique ;
- de l'utilisation d'un outil interne d'évaluation de l'exposition de la chaîne d'approvisionnement aux principaux risques physiques.

Les scénarios climatiques utilisés pour identifier et évaluer les risques physiques ainsi que les risques et opportunités de transition à court, moyen et long terme ne présentent pas d'incompatibilité connue avec les hypothèses retenues dans les états financiers du Groupe concernant les risques liés au changement climatique.

a) Évaluation de la résilience des actifs du Groupe aux risques physiques

L'évaluation de la résilience des actifs du Groupe face aux risques physiques a été finalisée au premier trimestre 2023 et réalisée sur la base de deux scénarios définis par le GIEC (SSP2-4.5 et SSP5-8.5) pour les horizons de temps 2030 et 2050.

Il en ressort que le portefeuille d'actifs du Groupe est robuste. Sur 365 sites analysés, seuls 11 présentent un risque très élevé et 35 un risque élevé dans le scénario le plus pessimiste (SSP5-8.5). L'augmentation de la température et les inondations sont identifiées comme les principaux risques pour les sites concernés.

Les sites à risques ont été catégorisés selon plusieurs critères (taille, effectif, type d'activité, propriété ou location…) afin de hiérarchiser les actions à mener pour identifier les éventuels besoins d'adaptation.

Seuls neuf sites nécessitent un plan d'adaptation local destiné à évaluer les risques de façon plus fine, identifier les mesures d'adaptation pertinentes et les planifier dans le temps. Une méthode testée en 2024 sur deux sites pilotes a été déployée en 2025 sur les sept sites restants afin qu'ils finalisent une première version de leur plan d'adaptation local en 2026.

Les autres sites identifiés comme à risque ont reçu une information détaillée sur les résultats de l'étude, afin de confirmer que :

- en cas de survenue d'un aléa aigu (inondation, tornade…), les mesures existantes, qu'il s'agisse des plans d'intervention d'urgence ou des plans de continuité d'activité, sont jugées suffisantes ;
- en cas d'augmentation chronique de température et de vagues de chaleur, les dispositifs techniques en place permettent de maintenir des conditions opérationnelles acceptables, tant pour les personnels que pour les installations de production.

À ce stade, aucun besoin d'adaptation nécessitant des investissements importants n'a été identifié par les sites à risques. Si de tels besoins étaient identifiés, les éventuels investissements correspondants seraient intégrés dans le processus budgétaire.

Par ailleurs, les nouveaux sites intégrés au Groupe, qu'ils résultent d'acquisitions ou de déménagements, font l'objet d'une évaluation simplifiée de leur exposition aux risques physiques, réalisée via un outil interne. À compter de 2026, toute modification de site (extension, investissement, mise à jour de bail, etc.) devra intégrer les données relatives aux risques physiques liés au climat ainsi que les recommandations associées pour leur maîtrise dans le processus décisionnel piloté par la fonction immobilière.

b) Évaluation de l'exposition de la chaîne d'approvisionnement aux principaux risques physiques

La résilience de la chaîne d'approvisionnement de Thales repose sur un processus d'évaluation portant sur 10 risques : santé financière, dépendance économique, catastrophe sur site (incendie, catastrophe naturelle, risques de voisinage…), géopolitique, cybersécurité, intégrité et responsabilité des entreprises, lutte contre la corruption, Devoir de Vigilance, conformité des échanges commerciaux, et maturité des fournisseurs. Les risques climatiques historiques sont déjà intégrés dans la catégorie « catastrophe naturelle ».

En complément, le Groupe a développé en 2024 un outil interne dédié à l'évaluation de l'exposition des fournisseurs aux risques physiques liés au changement climatique. Cet outil permet d'identifier les fournisseurs les plus exposés aux principaux risques physiques susceptibles d'affecter la chaîne d'approvisionnement (vagues de chaleur et de froid, inondation, stress hydrique). L'analyse prend en compte :

- la géolocalisation ;
- trois scénarios climatiques (« standard », « optimiste » et « pessimiste ») ;
- deux horizons temporels (2030 et 2050).

Sur la base des résultats obtenus grâce à l'outil interne, Thales a pu préciser en 2025 son exposition aux risques physiques liés à ses fournisseurs pour définir la meilleure manière de les accompagner dans leur stratégie d'adaptation sur le moyen et le long terme.

5.1.2.1.2 Opportunités et risques de transition liés au changement climatique

Les opportunités et risques de transition liés au changement climatique ont été analysés dans le cadre de l'étude sur la résilience de la stratégie du Groupe et de son modèle économique face au changement climatique. La méthodologie employée, incluant l'utilisation de scénarios climatiques, ainsi que les résultats obtenus et leur intégration dans la stratégie commerciale globale et la planification financière sont décrits dans le paragraphe ci-contre.

5.1.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique

Le Groupe a mené, avec l'appui d'une tierce partie, une étude sur la résilience de sa stratégie et de son modèle économique face au changement climatique. Les résultats, présentés au Comité exécutif du Groupe en juillet 2022, restent pleinement pertinents au regard des orientations stratégiques actuelles, sans qu'une mise à jour de l'étude ne soit nécessaire.

Cette étude vise à caractériser les défis liés au changement climatique et à évaluer ses impacts sur les principales activités de Thales (Défense, Aéronautique civile, Spatial, Cyber & Digital) afin d'identifier les risques de transition, saisir les opportunités et anticiper les évolutions sectorielles.

5.1.2.2.1 Scénarios et hypothèses méthodologiques

Pour explorer l'évolution des activités de Thales dans un contexte bas-carbone, deux scénarios contrastés ont été élaborés aux horizons 2030 et 2050 :

- un scénario « Pro-technologie » qui prévoit :
  - une transition socio-environnementale principalement portée par les innovations technologiques, favorisant la croissance du PIB tout en réduisant significativement les impacts environnementaux ;
  - un changement technologique disruptif avec une amélioration très forte de la contribution à la décarbonation par rapport aux tendances historiques ;
- un scénario « Sobriété » qui prévoit :
  - une transition socio-environnementale principalement fondée sur la résilience, avec des changements comportementaux sociaux et sociétaux axés sur de nouveaux modèles de prospérité ;
  - une contribution à l'amélioration technologique de la décarbonation légèrement plus optimiste que les tendances historiques.

Ces deux scénarios de transition, alignés avec les objectifs de l'Accord de Paris, proposent des trajectoires compatibles avec la limitation du réchauffement de la planète bien en-dessous de +2 °C [1]. Ils mobilisent deux leviers complémentaires : la diffusion de technologies bas-carbone (efficacité énergétique, stockage, etc.) et l'évolution des modes de consommation, notamment par une approche plus sobre. La différence entre les scénarios réside dans le poids accordé à chacun de ces leviers.

Les deux scénarios s'appuient sur 13 paramètres [2] qui ont été sélectionnés au regard des tendances économiques, environnementales, sociétales et de gouvernance. Ces paramètres ont été ajustés sur chacune des quatre principales activités du Groupe

L'étude réalisée est une analyse prospective « analyse de scénario » au sens de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) visant à identifier les tendances clés des secteurs d'activité du Groupe. Deux types d'analyses ont été menées en fonction du secteur étudié :

- quantitative et qualitative pour les secteurs du numérique et du spatial ;
- quantitative pour le secteur de l'aéronautique civile ;
- qualitative pour le secteur de la défense.

[1] *La prochaine mise à jour de l'étude de la résilience de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe envisagera au minimum un scénario climatique compatible avec une limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C.*

[2] *Emploi, Modes de vie, Inégalités de revenus et de richesses, Prospérité sociale, Ouverture de l'économie, Dynamiques territoriales, Organisation du système de transport, Progrès technologique, Gouvernance politique, Réglementation, Transition énergétique, Géopolitique et géo-économie, Impact du changement climatique sur la conflictualité.*

5.1.2.2.2 Résultats

Les conclusions de l'étude, déclinées pour chacune des quatre activités analysées, selon les deux scénarios et aux horizons 2030 et 2050, sont décrites ci-après.

Aéronautique civile

La décarbonation du secteur pourrait entraîner une hausse des coûts pour les acteurs, principalement supportée par les compagnies aériennes, avec un impact potentiel sur le prix des billets et la demande de trafic. Ce risque serait accentué en cas de disponibilité limitée des carburants durables (SAF) ou d'extension des taxes carbone. Par ailleurs, l'impact des nouvelles technologies et des carburants durables devrait rester limité avant 2030-2035, incitant l'industrie à déployer des solutions de gestion du trafic, telles que *Thales Green Operations* contribuant à la décarbonation à court terme, et générant donc des opportunités pour le Groupe.

Spatial

Dans le scénario « Sobriété », un monde plus économe pourrait réduire la quantité de données transmises et stockées ainsi que les charges utiles, et induire une préférence pour des solutions terrestres (5G, filaires) moins énergivores. Toutefois, dans les deux scénarios, les activités d'observation de la Terre devraient se développer, ouvrant de nouvelles perspectives pour Thales, notamment dans la prévention des événements climatiques extrêmes et la surveillance de l'impact environnemental de l'activité humaine sur la biodiversité.

Cybersécurité et digital

Dans les deux scénarios bas-carbone, le ralentissement de la croissance mondiale des flux de données ne présente pas de risque pour le développement des services de cybersécurité. Des opportunités se dessinent pour Thales dans un monde pro-technologie, la numérisation accrue de l'économie devrait stimuler la demande en cybersécurité, tandis que la croissance du *cloud* et le développement de l'Intelligence Artificielle nécessiteront des solutions de sécurité renforcées.

Défense

Le changement climatique pourrait imposer de nouvelles contraintes aux forces armées, notamment lors d'interventions dans des régions fortement impactées. Les forces armées et leur logistique devront alors opérer dans des conditions plus extrêmes, avec des ressources limitées, ce qui exigera des équipements plus robustes pour garantir la disponibilité opérationnelle. La sécurisation des approvisionnements énergétiques sur les théâtres d'opération renforcera le besoin d'efficacité énergétique.

Les solutions Thales continueront de répondre aux besoins croissants des forces armées, notamment face à la multiplication des menaces, qui requiert des capacités accrues de détection, d'analyse et de prise de décision, ainsi que des solutions d'interopérabilité. À ce stade, la transition vers une économie bas-carbone demeure une priorité secondaire pour les forces armées, la supériorité militaire restant prépondérante, bien que certains facteurs de risque, tels que la tension sur les métaux critiques, puissent influencer cette priorité.

Le Groupe n'a pas identifié d'actifs ou d'activités économiques incompatibles avec une transition vers une économie neutre pour le climat.

5.1.2.2.3 Intégration dans la stratégie commerciale globale

À partir des conclusions de l'étude, Thales a identifié les impacts, risques et opportunités liés au changement climatique pour chacune de ses activités.

Afin d'analyser plus finement la capacité du Groupe à intégrer les opportunités d'innovation dans sa stratégie commerciale, un outil spécifique a été développé. Celui-ci recense et classe ces opportunités selon leur impact en matière de durabilité et de performance commerciale, pour chaque activité du Groupe.

Depuis 2024, les Activités Mondiales peuvent utiliser cet outil dans le cadre de l'exercice annuel de planification stratégique. Il accompagne l'adaptation de la stratégie et du modèle économique du Groupe face aux enjeux climatiques, à court, moyen et long terme, en orientant l'évolution du portefeuille de produits et de services.

5.1.2.3 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique

En 2019, Thales a défini sa stratégie pour un futur bas-carbone, assortie d'objectifs de réduction à moyen terme qui visent à être compatibles avec l'Accord de Paris à horizon 2030. Cette démarche a été renforcée par la soumission des engagements de réduction carbone à la validation de la SBTi, obtenue en mars 2023.

Les deux documents publiés en 2019 et 2021 [1] constituent la politique du Groupe en matière de climat. Ils traduisent ses ambitions en matière d'atténuation, seul enjeu matériel pour Thales en matière de changement climatique.

La stratégie bas-carbone s'applique à l'ensemble des activités du Groupe, partout où il opère, et à toute sa chaîne de valeur. Elle vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre, tant en amont (biens et services achetés) qu'en aval (usage des produits et services vendus). La mise en œuvre de cette politique implique l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur de Thales, des fournisseurs aux clients en passant par les acteurs internes au Groupe. Les principales parties prenantes intéressées sont décrites dans la section 5.1.1.3.1.

Cette politique se réfère à des initiatives tierces pour garantir la robustesse de ses engagements : les objectifs 2030 sont validés par la SBTi, et les émissions de GES du Groupe sont comptabilisées selon les exigences du *GHG Protocol*.

La politique climat du Groupe est accessible à toutes les parties intéressées sur le site Internet de Thales. Les avancées de sa mise en œuvre sont publiées chaque année dans les rapports annuels.

La gouvernance de cette politique est présentée en section 5.1.1.2.1.

5.1.2.4 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

Le plan de transition de Thales vise à offrir une vision claire des efforts d'atténuation menés par le Groupe, qu'ils soient passés, en cours ou à venir. Son objectif est de garantir l'alignement de la stratégie et du modèle économique du Groupe avec la transition vers une économie durable.

Il convient toutefois de noter qu'à ce jour, aucun consensus n'existe sur des cibles ou trajectoires de réduction des émissions de GES déclinées au niveau d'une entreprise : les objectifs étant fixés au niveau des États, ceux-ci ne permettent pas de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scénario limitant le réchauffement de la planète à 1,5° conformément à l'Accord de Paris. Le plan de transition de Thales couvre toutes ses Activités Mondiales, sur l'ensemble de leurs émissions de scopes 1, 2 et 3, et se focalise sur l'atteinte des cibles de réduction moyen terme de 2030.

[1] « Notre stratégie pour un futur bas-carbone » (2019) et « Accélération de notre stratégie pour un futur bas-carbone » (2021).

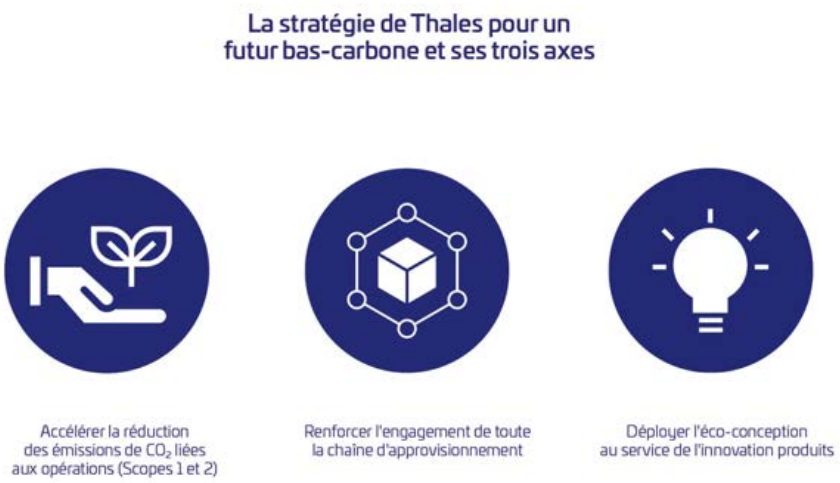
5.1.2.4.1 Ambition et stratégie

Depuis plusieurs années, le Groupe déploie une stratégie bas-carbone affirmant son engagement dans la lutte contre le changement climatique et sa volonté de réduire les émissions liées à ses opérations et à sa chaîne de valeur.

Pour définir ses ambitions et sa stratégie bas-carbone, Thales analyse son empreinte carbone et évalue les enjeux liés à la transition vers une économie bas-carbone pour l'ensemble de ses activités. Dans cette perspective, le Groupe s'est fixé des objectifs de réduction des émissions à moyen terme qui visent à être compatibles avec l'Accord de Paris (voir section 5.1.2.4.2. Objectifs et trajectoire de décarbonation).

Les activités du Groupe sont principalement tertiaires et industrielles légères, utilisant des matériaux et composants issus de sa chaîne d'approvisionnement. De ce fait, la majorité de ses émissions relève du scope 3 (« achat de biens et services » et « utilisation des produits vendus »).

La stratégie de Thales pour un futur bas-carbone et ses trois axes



Thales s'attache à réduire les émissions de GES liées à ses opérations, en :

- améliorant l'efficacité énergétique de ses activités et des bâtiments occupés ;
- privilégiant les énergies d'origine renouvelable ;
- éliminant et gérant les substances et gaz réfrigérants les plus émissifs ;
- assurant la transition vers une flotte de véhicules électriques ou hybrides.

L'action du Groupe s'étend à l'ensemble de la chaîne de valeur amont, et se traduit par :

- la validation des plans d'action des fournisseurs les plus émissifs ;
- la collaboration avec ses fournisseurs pour aligner leurs pratiques sur l'objectif de réduction du Groupe ;
- l'intégration de l'écoconception au cœur de l'innovation produit.

En outre, Thales propose à ses clients des fonctionnalités et services innovants et écoresponsables pour les accompagner dans la réduction de leurs propres émissions de GES, notamment par :

- le développement de solutions de gestion intelligente du trafic aérien et d'optimisation de trajectoires entraînant une réduction des émissions ;
- l'optimisation de l'efficacité énergétique dans le numérique, avec des systèmes digitaux, algorithmes et solutions d'Intelligence Artificielle conçus pour être sobres en énergie ;
- la mise à disposition de systèmes de gestion de l'énergie favorisant la sobriété des systèmes ;
- le développement de systèmes spatiaux dédiés à une meilleure compréhension des phénomènes climatiques.

Ainsi, Thales contribue également, en aval de sa chaîne de valeur :

- aux objectifs ambitieux de décarbonation de l'aviation ;
- à la transition énergétique des armées ;
- à la promotion d'un écosystème spatial responsable et d'une navigation spatiale durable ;
- à l'optimisation de l'efficacité énergétique du monde numérique par le développement de solutions digitales « sobres en énergie par conception ».

La stratégie bas-carbone et le plan de transition de Thales, ainsi que la robustesse de ses actifs face aux risques physiques (voir section 5.1.2.1.1) renforcent la résilience du modèle économique du Groupe face au changement climatique. La contribution de la stratégie pour un futur bas-carbone à la réduction des émissions de GES et l'atteinte des cibles moyen terme est évaluée à la section 5.1.2.4.4 « Actions et leviers de décarbonation ».

Gouvernance et pilotage du plan de transition

Le plan de transition du Groupe est validé par le Comité stratégique RSE du Comité exécutif. Sa mise en œuvre opérationnelle s'appuie sur trois Comités de pilotage bas-carbone et environnement (voir section 5.1.1.2.1), chacun intervenant selon les catégories d'émissions de GES traitées :

- le Comité achats et opérations pilote les scopes 1 et 2, et les catégories 1 (Biens et services achetés) et 9 (Acheminement en aval) du scope 3 ;
- le Comité mobilité se concentre sur la catégorie 6 du scope 3 (Déplacements professionnels) ainsi que sur les émissions de scope 1 des véhicules d'entreprise ;
- le Comité produits gère la catégorie 11 du scope 3 (Utilisation des produits vendus).

Les résultats du calcul des émissions sur les différents scopes (voir section 5.1.2.5.2) ainsi que les consommations d'énergie (voir section 5.1.2.5.1) sont utilisés dans ces comités pour mesurer les avancées du Groupe. La mise en œuvre du plan de transition peut également faire l'objet de points *ad hoc* en Comité stratégique RSE (du Comité exécutif).

Enfin, le Conseil d'administration a intégré des critères liés au déploiement de la stratégie bas-carbone dans la rémunération variable annuelle et de long terme du Président-directeur général (voir section 5.1.1.2.2).

5.1.2.4.2 Objectifs et trajectoire de décarbonation

En mars 2023, l'organisme indépendant *Science Based Targets initiative* (SBTi) a validé les objectifs de réduction de Thales à horizon 2030, visant à être compatibles avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C en lien avec l'Accord de Paris. Conformément aux règles de la SBTi, ces cibles ne peuvent pas être atteintes par le recours à des crédits carbone.

Les cibles [1] de réduction des émissions de Thales telles que validées par la SBTi sont décrites dans le tableau ci-dessous :

	Scope	Valeur	Année de référence	Année cible	Trajectoire	Type
Cible à moyen terme	Scopes 1 et 2 (fondés sur le marché)	-50,4 %	2018	2030	1,5 °C	Absolu
Cible à moyen terme	Scope 3 (catégories 1, 6, 9 et 11)	-15 %	2018	2030	2 °C	Absolu

À fin 2025, les émissions des scopes 1 et 2 ont diminué de 75,2 % par rapport à 2018 ; tandis que celles du scope 3 affichent une baisse de 15,4 %. Les objectifs de réduction fixés pour 2030 sont donc atteints à date ; ils restent toutefois pertinents compte tenu de l'évolution possible des règles de comptabilisation des Certificats d'Attributs Énergétiques par le *GHG Protocol* (scope 2), et des perspectives de croissance du Groupe (scope 3).

Les objectifs de réduction d'émissions restent inchangés en 2025 et toujours validés par la SBTi. Le Groupe dispose d'un délai jusqu'en 2026 pour, le cas échéant, soumettre à nouveau ses objectifs.

Année et valeurs de référence

Les premiers objectifs ont été définis en 2019, en prenant 2018 comme année de référence, année conservée lors de la soumission à la SBTi en 2022 en raison de sa représentativité (année la plus récente non impactée par le ralentissement d'activité lié au Covid). En 2025, cette année de référence reste inchangée pour les scopes 1, 2 et 3. En revanche, les valeurs de référence ont évolué (à la baisse pour les scopes 1 et 2 et à la hausse pour le scope 3) pour intégrer les ajustements liés aux périmètres ou aux méthodologies (voir section 5.1.2.5.2.c), sans remettre en cause la pertinence des cibles.

a) Cibles de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 à horizon 2030

L'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour les scopes 1 et 2 a été défini en référence à la méthodologie SBTi, avec une ambition alignée sur une trajectoire de 1.5 °C. Les émissions du scope 2 sont calculées selon l'approche dite « *market-based* ». Cet objectif, validé par la SBTi en 2023, se base sur une trajectoire transsectorielle de décarbonation, du fait qu'il n'existe pas de trajectoire sectorielle pertinente étant donné la diversité des activités du Groupe.

Il couvre l'ensemble des émissions de GES prises en compte dans l'inventaire réglementaire mentionné à la section 5.1.2.5.2 : méthane (CH_4), hexafluorure de soufre (SF_6), protoxyde d'azote (N_2O), trifluorure d'azote (NF_3), dioxyde de carbone (CO_2), perfluorocarbures (PFCs), hydrofluorocarbures (HFCs).

Les émissions des scopes 1 et 2 ont évolué comme suit dans les dernières années (en kt de CO_2e) :

	2018 [a] [b]		2024 [a]			2025		
Périmètre	**Valeur**	**Répartition**	**Valeur**	**Répartition**	**Évolution vs 2018**	**Valeur**	**Répartition**	**Évolution vs 2018**
Scope 1	70	31,4 %	43	57,4 %	-38,3 %	36	64,5 %	-49,1 %
Scope 2	153	68,6 %	32	42,6 %	-79,0 %	20	35,5 %	-87,2 %
SCOPES 1 ET 2	**223**	**100 %**	**75**	**100 %**	**-66,3 %**	**55**	**100 %**	**-75,2 %**

(a) Les données des années 2018 et 2024 sont différentes de celles publiées dans le Document d'enregistrement universel de 2024, du fait d'une évolution de faits et circonstances expliquée à la section 5.1.2.5.2.

(b) Les émissions des scopes 1 et 2 sont calculées en 2024 et 2025 selon la méthode fondée sur le marché. Pour 2018, cette méthode ne s'applique pas car le Groupe ne comptabilisait pas encore les consommations d'électricité avec garanties d'origine et n'utilisait pas de biométhane. Pour 2018 c'est donc la méthode fondée sur la localisation qui s'applique.

b) Cibles de réduction des émissions de GES du scope 3 à horizon 2030

L'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour le scope 3 a été défini en référence à la méthodologie SBTi, avec une ambition alignée sur une trajectoire de 2 °C. Cet objectif, validé par la SBTi en 2023, se base sur une trajectoire transsectorielle de décarbonation, du fait qu'il n'existe pas de trajectoire sectorielle pertinente étant donné la diversité des activités du Groupe.

Le périmètre couvert diffère de celui de l'inventaire réglementaire des émissions de GES présenté à la section 5.1.2.5.2. Les émissions liées à l'amont de l'énergie (catégorie 3 du scope 3) et les émissions liées aux actifs loués et utilisés en amont (catégorie 8 du scope 3) ne sont pas incluses dans le champ de l'objectif. Ce dernier couvre 98,2 % des émissions des GES déclarées dans la section 5.1.2.5.2.

[1] Le Groupe s'est fixé les cibles suivantes à horizon 2030 :
- *Réduction de 50,4 % des émissions liées aux procédés opérationnels et à la consommation d'énergie (scopes 1 et 2), en référence à l'année 2018 et en valeur absolue, selon une ambition alignée avec une trajectoire de 1.5 °C ;*
- *Réduction de 15 % des émissions liées à la chaîne d'approvisionnement et à l'usage des produits par les clients (scope 3 des catégories achats de biens et services, voyages d'affaires et utilisation des produits vendus), en référence à l'année 2018 et en valeur absolue, selon une ambition alignée avec une trajectoire de 2 °C.*

Les émissions des catégories concernées du scope 3 ont évolué comme suit dans les dernières années (en kt de CO_2e) :

	2018 [a]		2024 [a]			2025		
Catégories du scope 3	**Valeur**	**Répartition**	**Valeur**	**Répartition**	**Évolution vs 2018**	**Valeur**	**Répartition**	**Évolution vs 2018**
3.1 Achats de biens et services	2123	20,6 %	2242	29,7 %	5,6 %	2670	30,8 %	25,8 %
3.6 Voyages d'affaires	171	1,7 %	116	1,5 %	-32,0 %	130	1,5 %	-23,7 %
3.9 Acheminement en aval	118	1,1 %	88	1,2 %	-25,8 %	111	1,3 %	-5,8 %
3.11 Utilisation des produits vendus	7911	76,6 %	5092	67,5 %	-35,6 %	5765	66,4 %	-27,1 %
TOTAL SCOPE 3 (PÉRIMÈTRE OBJECTIF SBTI)	**10323**	**100 %**	**7538**	**100 %**	**-27,0 %**	**8677**	**100 %**	**-16,0 %**

(a) Les données des années 2018 et 2024 sont différentes de celles publiées dans le Document d'enregistrement universel de 2024, du fait d'ajustements méthodologiques expliqués à la section 5.1.2.5.2.

5.1.2.4.3 Évaluation qualitative des émissions de GES potentielles verrouillées [1]

Pour anticiper les émissions futures susceptibles d'impacter ses objectifs de réduction des émissions de GES, Thales a réalisé une évaluation qualitative des émissions de GES potentielles verrouillées, tant pour ses principaux actifs que pour l'impact environnemental des produits vendus.

a) Évaluation qualitative des émissions de GES potentielles verrouillées découlant des principaux actifs

En 2025, Thales a mené une analyse qualitative des émissions de GES verrouillées associées à ses principaux actifs sur la base des émissions des scopes 1 et 2. Les hypothèses retenues pour estimer les émissions verrouillées sont les suivantes :

- exclusion des émissions du scope 2 liées à l'électricité achetée, l'objectif 2030 pour les scopes 1 et 2, défini selon la méthode « *market-based* », pouvant être atteint grâce au recours aux énergies renouvelables, levier stratégique du Groupe ;
- prise en compte des seules autres émissions des scopes 1 et 2 susceptibles de freiner l'atteinte de l'objectif, sauf à réaliser des investissements avant la fin de vie des équipements concernés.

Ainsi, hors électricité achetée, les émissions de scopes 1 et 2 proviennent de la consommation de combustibles fossiles, principalement de gaz (55 %), des véhicules de société (15 %), des émissions de substances (21 %) et des apports de chaleur, vapeur ou froid achetés (8 %). L'évaluation repose sur des hypothèses d'évolution de ces quatre principaux postes : remplacement progressif des équipements en fin de vie par des solutions électriques ou plus performantes (avec gaz réfrigérants moins émissifs et systèmes de récupération de chaleur), raccordement à des réseaux locaux de chaleur ou de froid, et électrification progressive du parc de véhicules.

Les émissions cumulées de GES verrouillées associées aux principaux actifs sont estimées à 173 kt CO_2e pour la période 2025-2030, et à 388 kt CO_2e d'ici 2050. Leur diminution progressive confirme qu'elles ne compromettent pas l'objectif de réduction de 50,4 % des émissions de GES de 2018 à l'horizon 2030. Aucun plan spécifique de gestion, transformation, déclassement ou suppression progressive d'actifs du Groupe n'est donc envisagé.

b) Évaluation qualitative des émissions de GES potentielles verrouillées découlant des principaux produits

La méthodologie adoptée par le Groupe considère comme émissions cumulées de GES verrouillées celles générées lors de la phase d'utilisation des produits vendus (voir section 5.1.2.5.2).

Ces émissions verrouillées sont calculées pour les années à venir en tenant compte :

- des livraisons annuelles de produits sur lesquelles le Groupe s'est déjà engagé ;
- des produits dont la performance (consommation d'énergie, gaz réfrigérants utilisés) ne peut pas être modifiée pendant la durée des engagements.

À fin 2025, les émissions verrouillées annuelles prévues jusqu'en 2030 ne compromettent pas la réalisation de l'objectif de réduction de 15 % par rapport à 2018.

L'enjeu pour les futurs engagements est de proposer des produits dont les émissions directes en phase d'utilisation seront réduites par rapport aux versions actuelles. C'est l'objectif des actions détaillées dans les paragraphes suivants de la section 5.1.2.4.4 :

- prise en compte de l'environnement durant tout le cycle de vie du produit ;
- développement de fonctionnalités permettant aux clients d'améliorer leur performance environnementale.

À ce stade, aucun plan de gestion spécifique, transformation, déclassement ou suppression progressive de produits à forte intensité énergétique et carbone, n'est envisagé.

5.1.2.4.4 Actions et leviers de décarbonation

Le Groupe a déployé des leviers de décarbonation et des plans d'action adaptés à chaque scope et à chaque catégorie d'émissions significatives.

Pour les scopes 1 et 2 [2], l'effort se concentre sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des activités et des bâtiments du Groupe, le recours extensif aux énergies d'origine renouvelable, l'élimination et la gestion des substances et des gaz réfrigérants les plus émissifs, ainsi que la transition vers une flotte de véhicules électriques ou hybrides.

Pour le scope 3, les actions sont structurées par catégorie :

- « achats de biens et services » (catégories 1 et 9) : amélioration de la précision du calcul des émissions pour piloter plus finement leur réduction, démarche collaborative avec les fournisseurs du Groupe, intégration des critères de durabilité dans les processus d'appel d'offres et sensibilisation des équipes ;
- « voyages d'affaires » (catégorie 6) : déploiement d'une politique de voyages responsable ;
- « utilisation des produits vendus » (catégorie 11) : intégration des enjeux environnementaux sur tout le cycle de vie, développement de fonctionnalités permettant aux clients d'améliorer leur performance environnementale et conception de produits favorisant le contrôle et la compréhension des problématiques environnementales.

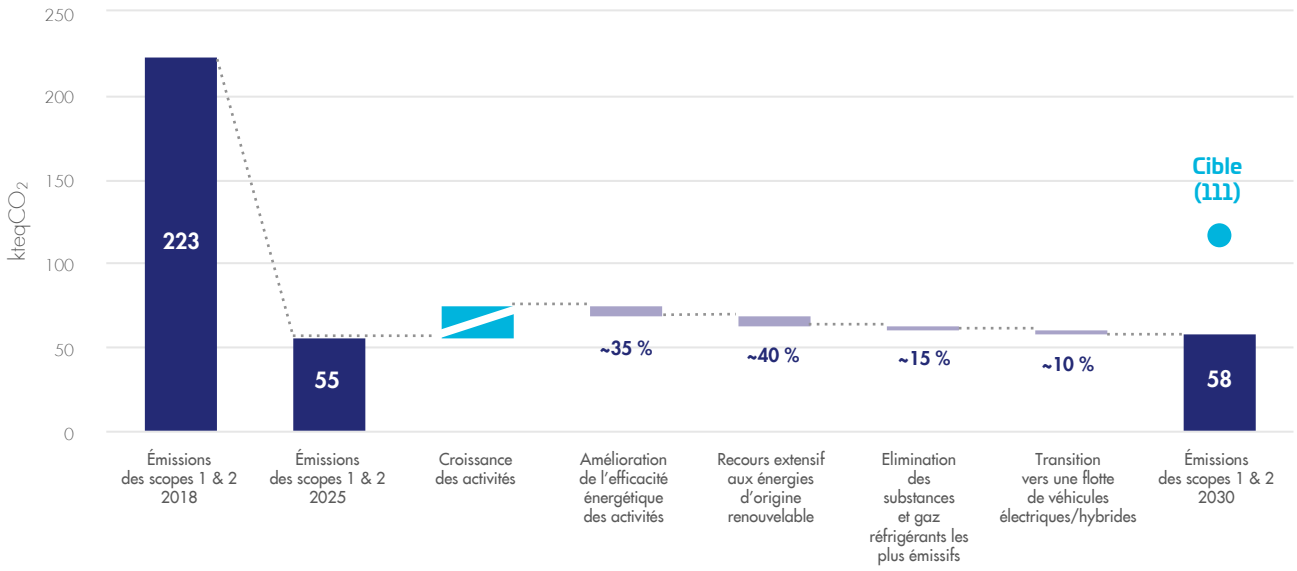
[1] Estimations des émissions futures de GES susceptibles d'être causées par les principaux actifs ou produits de l'entreprise vendus au cours de leur durée de vie opérationnelle.

[2] Enjeu considéré non matériel au titre de l'analyse de double matérialité mais pour lequel Thales est engagé publiquement sur la réduction de son empreinte carbone en lien avec l'accord de Paris et tel que validé par la SBTi (ESRS 1 section 5.1.1.1.4).

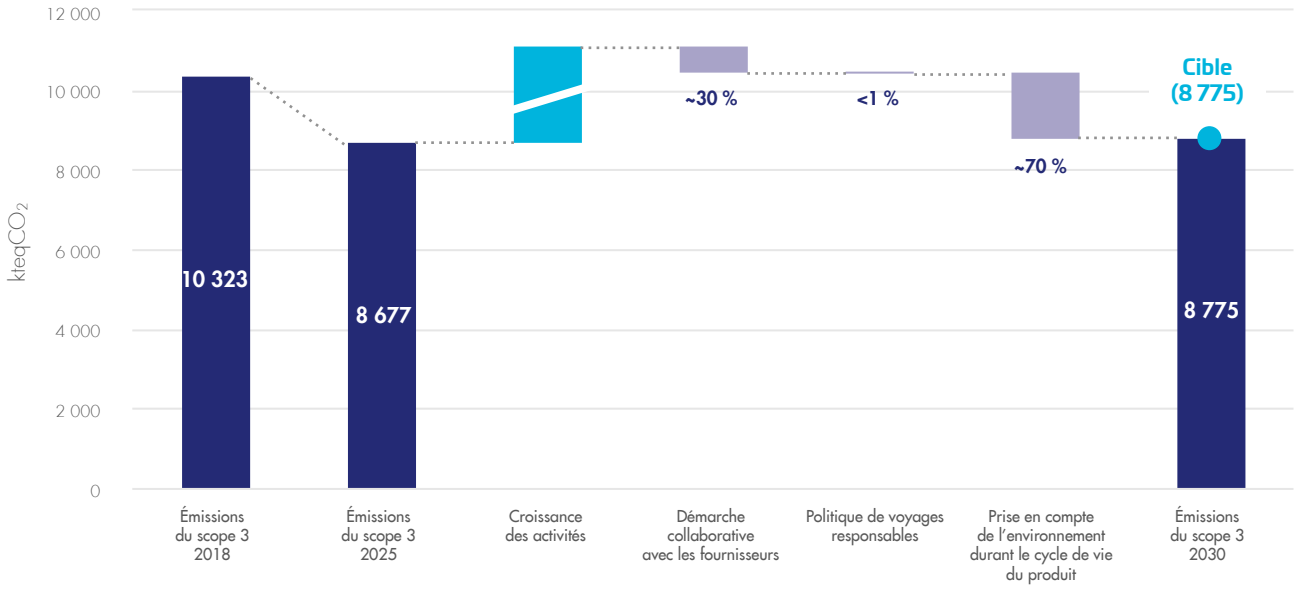
La contribution quantitative estimée de chaque levier de décarbonation à l'atteinte des objectifs par scope, ainsi que l'impact de la croissance prévisionnelle des activités (en kteqCO_2) sont présentés dans les graphiques ci-dessous :

Contribution quantitative estimée des leviers de décarbonation par scope :

Contribution estimée des leviers de décarbonation à l'atteinte de la cible de réduction des émissions des scopes 1 et 2 (-50,4 % en 2030 vs 2018)



Contribution estimée des leviers de décarbonation à l'atteinte de la cible de réduction des émissions du scope 3 (-15 % en 2030 vs 2018)



Les hypothèses de croissance retenues s'appuient sur :

- l'augmentation prévisionnelle du chiffre d'affaires d'ici 2030 pour les scopes 1 et 2 ainsi que pour la catégorie 3.6 « voyages d'affaires » du scope 3 ;
- les hypothèses retenues dans l'exercice de planification stratégique par ligne de produit (extrapolées pour 2029 et 2030) pour les catégories 1 « achats de biens et services », 9 « acheminement en aval », et 11 « utilisation des produits vendus » du scope 3.

Il est à noter que les objectifs de réduction des émissions de GES sont atteints sans recourir à l'hypothèse d'adoption de nouvelles technologies.

a) Actions de réduction des émissions des scopes 1 et 2

La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2 repose sur la mise en œuvre des quatre leviers suivants :

- **L'amélioration de l'efficacité énergétique des activités et des bâtiments du Groupe, contribuant pour environ 35 % à la performance attendue pour 2030.**

  Ce levier s'appuie sur l'optimisation de la consommation énergétique des bâtiments, la mise en œuvre de systèmes de management de l'énergie certifiés ISO 50001 sur les sites les plus énergivores, ainsi que le remplacement des équipements les plus consommateurs.

  En 2025, les actions ont principalement consisté à optimiser les conditions d'opération (température, pression, hygrométrie), installer des dispositifs de Gestion Technique du Bâtiment et/ou Gestion Technique Centralisée pour améliorer la performance énergétique, remplacer des chaudières à gaz par des pompes à chaleur et poursuivre le déploiement d'initiatives de sobriété.

  Certaines de ces actions contribuent directement (par exemple l'électrification des usages) ou indirectement (par exemple la récupération de chaleur) à la réduction des consommations d'énergie fossile.

  Malgré ces efforts, la consommation énergétique globale a progressé de 6 % par rapport à 2024, dans un contexte de forte croissance. Elle reste toutefois en baisse de 8 % par rapport à 2018. En 2026, les actions identifiées précédemment seront poursuivies.

- **Le recours extensif aux énergies d'origine renouvelable [1] dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère, contribuant pour environ 40 % à la performance attendue pour 2030.**

  Thales s'appuie sur les dispositifs existants tels que les garanties d'origine et les certificats d'énergie renouvelable pour attester la consommation d'énergie renouvelable.

  Ce levier inclut également la signature de contrats d'achat d'électricité renouvelable long terme *(Power Purchase Agreement* – PPA) et la réalisation d'études de faisabilité pour l'installation de panneaux solaires destinés à l'autoconsommation des sites.

  Par ailleurs, depuis mi-2024, toutes les nouvelles consultations pour le renouvellement des contrats de gaz exigent un minimum de 75 % de biométhane, lorsque le marché le permet. En 2025, la part d'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité a encore progressé pour atteindre 93 %, tandis que celle du biométhane est de 37 % contre 34 % en 2024.

  En 2026, la faisabilité de nouveaux PPA sera étudiée pour la Pologne, le Royaume-Uni et l'Australie. En France des études sont en cours sur des solutions de stockage par batteries pour renforcer la flexibilité de gestion des énergies renouvelables et poursuivre l'augmentation de leur part dans l'approvisionnement. Une étude sur l'implantation d'une unité de géothermie sur un site français est également en cours.

- **L'élimination et la gestion des gaz réfrigérants les plus émissifs et des substances, contribuant pour environ 15 % à la performance attendue pour 2030.**

  Ce levier d'action vise à éliminer ou mieux gérer les gaz réfrigérants les plus émissifs ainsi que certaines substances à fort potentiel de réchauffement global, notamment les gaz non inertes utilisés dans les systèmes d'extinction d'incendie.

  En 2024, les pays les plus contributeurs ont élaboré un plan d'action articulé autour de deux axes :

  - le remplacement des équipements de production de froid en fin de vie par des solutions utilisant des gaz réfrigérants à faible potentiel de réchauffement global ;
  - la substitution des gaz les plus émissifs par des alternatives moins impactantes dans les installations existantes.

  La mise en œuvre de ces actions a permis de réduire les émissions de 38 % en 2025 par rapport à 2024.

  En 2026, le Groupe poursuivra les actions engagées et prévues dans les plans d'action.

- **La transition vers une flotte de véhicules électriques/hybrides, contribuant pour environ 10 % à la performance attendue pour 2030.**

  Depuis 2022, le Groupe déploie une politique dédiée aux voitures de société, alignée sur ses objectifs de réduction des émissions de GES. Mise en œuvre dès 2023 dans les principaux pays d'implantation, cette politique intègre les spécificités locales, notamment les réglementations, la fiscalité, les pratiques de mobilité et la disponibilité d'une électricité à faible empreinte carbone.

  Les entités/pays du Groupe ont révisé leur catalogue de véhicules, en limitant les modèles essence à une émission maximale de 150 g CO_2/km et les hybrides à 120 g CO_2/km. En 2025, cette orientation a permis une nette progression des motorisations électriques ou hybrides dans les commandes, atteignant 83 %, contre 68 % en 2024. Les émissions liées aux véhicules de société ont ainsi diminué de 23,6 % par rapport à 2024 et de 65,9 % par rapport à 2018.

  En 2026, le Groupe actualisera sa politique automobiles de façon à poursuivre la réduction continue des émissions de GES.

  Chaque site du Groupe est invité à étudier la mise en œuvre de ces actions et à les décliner dans le cadre de la feuille de route bas-carbone globale de son pays ou entité de rattachement.

b) Actions de réduction des émissions du scope 3

Actions de réduction des émissions de la catégorie 1 (et 9) [2] « achats de biens et services » du scope 3

La réduction des émissions des catégories 1 et 9 « achats de biens et services » du scope 3 passe principalement par la mise en œuvre des quatre actions suivantes, contribuant pour environ 30 % à l'atteinte de la cible de réduction en 2030 sur le scope 3 :

- **l'amélioration de la précision du calcul des émissions liées aux achats pour mieux en piloter la réduction.**

  En 2025, la cartographie des leviers de réduction liés aux achats et la quantification de leurs impacts à horizon 2030 ont été renforcées. Un projet de digitalisation a été lancé pour assurer la traçabilité des facteurs d'émissions et pour industrialiser la collecte de données réelles fournisseurs.

  En 2026, ces données seront progressivement intégrées dans le calcul des émissions des catégories 1 et 9, selon le cadre méthodologique défini.

- **la démarche collaborative avec les fournisseurs du Groupe pour réduire leurs propres émissions.**

  Thales collabore avec les fournisseurs du Groupe les plus émissifs pour les inciter à structurer des plans d'action quantifiés et jalonnés, et déployer des feuilles de route de réduction des émissions de GES à court, moyen et long terme.

  À fin 2025, plus de 400 plans d'action fournisseurs ont été validés, couvrant plus de 50 % de l'empreinte carbone « achats de biens et de services ». En parallèle, les leviers de réduction par catégorie d'achat ont été recensés pour accompagner la définition des trajectoires de décarbonation des fournisseurs.

  En 2025, les actions principales ont porté sur le suivi des plans d'action et des trajectoires de décarbonation, le pilotage de la validation par la SBTi des objectifs de décarbonation des fournisseurs les plus émissifs et le soutien aux PME dans cette démarche, notamment via un guide explicitant les parcours de soumission de dossiers SBTi. L'initiative « *Pacte PME : L'Alliance pour la décarbonation et la transition énergétique* » a également été poursuivie pour faciliter l'accompagnement de la décarbonation des PME et ETI françaises. Par ailleurs, les fournisseurs ont été associés aux réflexions et démarches d'écoconception du Groupe : plus de 25 solutions (projets et produits phares) de Thales ont été identifiées pour mener des réflexions conjointes de réduction de l'empreinte carbone.

[1] *Le Groupe ayant fait valider par la SBTi ses objectifs de réduction des émissions de scope 2 selon la méthode dite « market-based », le recours aux énergies renouvelables contribue à la réduction de ses émissions.*
[2] *Le scope 3.9 représente le transport aval et la distribution.*

Le calcul de l'empreinte carbone des fournisseurs et le suivi des plans d'action ont été renforcés via la digitalisation de la collecte.

- **la prise en compte des sujets de durabilité dans les processus d'appel d'offres**, élément clé pour transformer les chaînes d'approvisionnement (voir section 5.1.4.1.6).
- **la sensibilisation des équipes Achats.**

  La mise en œuvre de la politique d'achats responsables et de la politique bas-carbone du Groupe nécessite que les équipes Achats du Groupe soient sensibilisées aux enjeux climatiques. Plusieurs initiatives engagées visent à rendre les référents « Achats bas-carbone » plus autonomes, à améliorer le processus d'intégration des nouveaux entrants, et *in fine* à améliorer la collaboration avec les fournisseurs afin d'accélérer la réduction des émissions du scope 3 – « achats de biens et services » (voir section 5.1.4.1.6).

La réduction effective des émissions des catégories 1 et 9 du scope 3 est conditionnée par l'exécution des plans d'action fournisseurs.

Actions de réduction des émissions de la catégorie 6 – « voyages d'affaires » du scope 3

La réduction des émissions GES du scope 3 liées aux « voyages d'affaires » s'appuie sur la **mise en œuvre d'une politique de voyages responsables**, actualisée en 2023 pour répondre aux objectifs de diminution de l'empreinte carbone. Cette politique est appliquée en France et dans les principaux pays du Groupe.

En 2025, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre :

- poursuite du suivi des indicateurs clés des voyages d'affaires par entités et pays ;
- évolution de l'outil de réservation et déploiement d'un outil de communication automatisé en France et au Royaume-Uni (représentant 63 % de la dépense voyage du Groupe), pour renforcer le respect de la politique de déplacement, notamment en matière de réduction des émissions de GES ;
- déploiement d'une formation en ligne relative à la politique voyages, incluse dans le circuit d'intégration du Groupe.

Les émissions liées aux voyages d'affaires ont été évaluées à 130 $ktCO_2$ en 2025, soit une hausse de 12,4 % par rapport à 2024, mais une baisse de 23,7 % par rapport à 2018.

Les initiatives concernant la politique de voyages responsables prévues pour 2026 sont les suivantes :

- mise à jour de la politique voyages renforçant les 5 piliers [1] dont celui portant sur la réduction des émissions de GES ;
- déploiement d'un outil de « *Business Intelligence* » permettant le suivi des coûts et des émissions de GES des voyages sur l'ensemble du Groupe ;
- étude de leviers de décarbonation supplémentaires.

Actions de réduction des émissions de la catégorie 11 – « utilisation des produits et services vendus » du scope 3

La réduction des émissions de la catégorie 11 du scope 3 (l'utilisation des produits et services vendus) dépend de trois facteurs :

- l'évolution des ventes de produits et services ;
- la baisse intrinsèque des émissions des produits vendus pendant leur phase d'utilisation ;
- la réduction des émissions, en phase d'utilisation, permise par l'amélioration des plateformes mobiles sur lesquelles les produits sont installés, ainsi que par l'évolution du mix énergétique pour les matériels fixes consommant de l'électricité.

Elle repose sur deux actions majeures, contribuant pour environ 70 % à l'atteinte de la cible de réduction en 2030 pour le scope 3 :

- **la prise en compte de l'environnement durant le cycle de vie du produit**, à travers l'optimisation de la consommation des équipements, et de leur masse pour les équipements mobiles (embarqués ou transportés) afin de réduire l'énergie nécessaire à leur mobilité ;
- **le développement de fonctionnalités permettant l'amélioration des plateformes mobiles** et contribuant donc à la réduction des émissions indirectes des produits qu'elles embarquent.

Ces deux actions produisent des effets distincts et complémentaires. La diminution de la consommation des équipements, combinée à l'amélioration du mix énergétique des matériels fixes, diminue les émissions directes liées à l'utilisation des produits et services vendus. La réduction de la masse des équipements mobiles, associée à l'optimisation des plateformes qui les embarquent ou les transportent, abaisse les émissions indirectes de ce même périmètre d'usage.

Ces actions s'inscrivent dans la politique d'innovation du Groupe. Chaque année, les Activités Mondiales de Thales actualisent leurs feuilles de route de réduction des émissions de GES, en identifiant les produits prioritaires et les travaux nécessaires à engager pour atteindre les objectifs 2030. Les équipes d'ingénierie déploient ces travaux, soutenues par des programmes de formation, de sensibilisation et par une communauté de référents en écoconception.

Ces travaux s'étalent sur plusieurs années et leurs impacts sont progressifs.

Entre 2018 et 2023, la diminution des émissions relevant de la catégorie 11 du scope 3 « utilisation des produits et des services vendus » résulte essentiellement de la variation des quantités vendues.

Depuis 2024, la réduction des émissions est principalement due à des améliorations apportées aux produits, en lien avec l'évolution des plateformes.

Prise en compte de l'environnement durant le cycle de vie du produit

La prise en compte de l'environnement tout au long du cycle de vie s'appuie, selon les cas, sur des évolutions d'architecture d'équipements ou de systèmes, sur l'adoption des meilleures techniques pour améliorer l'efficacité énergétique, ainsi que sur la miniaturisation des constituants afin d'en réduire la masse. Des outils de conception, tels que la simulation et l'optimisation topologique sont également mobilisés pour alléger la masse des équipements mobiles.

En 2025, le Groupe a poursuivi la réduction de la masse et de la consommation des équipements en développement ainsi que de ceux soumis à reconception significative. Thales a également organisé des ateliers pour identifier des opportunités de réduction des émissions sur les produits les plus émissifs et définir des actions d'amélioration complémentaires.

La dynamique s'appuie aussi sur l'acculturation des équipes. Le Groupe a poursuivi sa politique de formation à l'écoconception auprès de la population ingénierie et l'animation de sa communauté de référents écoconception.

En 2025, ces formations qui avaient déjà touché plus de 50 % des ingénieurs du Groupe à fin 2024, ont été intégrées dans le parcours d'accueil de la fonction ingénierie. La communauté des référents écoconception regroupe désormais 145 membres et dispose d'un site intranet dédié, accessible à tous les collaborateurs, pour faciliter l'accès aux informations, règles, outils et supports de formation, tout en favorisant le partage de bonnes pratiques. Des groupes thématiques sont également actifs sur les volets software et digital, *hardware* électronique et *hardware* mécanique.

En 2026, les initiatives prévues s'inscrivent dans la continuité de celles menées en 2025 :

- la réduction de masse et de consommation pour les produits en développement ou pour lesquels une reconception significative est envisagée ;
- la miniaturisation et l'allègement des équipements pour accompagner les changements de plateforme et réduire leurs émissions ;
- la recherche d'opportunités complémentaires sur des produits pour lesquels une nouvelle conception à court terme pourrait se justifier.

[1] *Les 5 piliers de la politique voyage sont : la sécurité des voyageurs, les économies générées, la réduction de l'empreinte carbone, la compliance (respect des règles internes et externes) et le bien-être des voyageurs.*

Développement de fonctionnalités pour améliorer la performance environnementale des clients

Thales développe des fonctionnalités permettant à ses clients et utilisateurs finaux de réduire leurs propres émissions grâce à ses solutions. Ces dispositifs favorisent une baisse directe ou indirecte de la consommation énergétique, via l'optimisation des besoins en énergie, la gestion intelligente sur les plateformes ou systèmes, et la compatibilité avec les énergies renouvelables.

Les initiatives menées en 2025 concernent :

- l'amélioration/optimisation des opérations aériennes ;
- l'optimisation des trajectoires de vol ;
- les systèmes de management de vol ;
- la gestion de l'énergie pour les plateformes mobiles terrestres ;
- la possibilité d'utiliser des énergies renouvelables ;
- la création de système mobiles permettant de rendre des formations disponibles au plus près des utilisateurs ;
- les moyens de simulations permettant de réduire le temps de formation passé en conditions réelles.

La mise en œuvre de ces initiatives s'effectue en étroite collaboration avec les utilisateurs, notamment pour les opérations aériennes et l'optimisation des trajectoires de vol.

Les fonctionnalités développées par Thales pour ses clients ou utilisateurs finaux profitent généralement à l'ensemble de la plateforme sur laquelle elles sont intégrées. Par conséquent, la part des réductions d'émissions attribuable spécifiquement aux produits du Groupe ne représente qu'une fraction de la réduction totale observée. À l'inverse, les produits Thales installés sur des plateformes mobiles profitent également des améliorations apportées par d'autres contributeurs, ce qui rend difficile une attribution précise des contributions. En 2025, la majorité des réductions d'émissions liées à l'amélioration des plateformes provient du secteur aéronautique.

Les initiatives prévues pour 2026 sont le prolongement de celles menées en 2025.

5.1.2.4.5 Planification financière et montants financiers supplémentaires significatifs

Les initiatives à mener, dans le cadre de la mise en œuvre des leviers de décarbonation et des actions clés, ne nécessitent ni investissement ni financement significatif [1]. Les activités de Thales n'étant pas particulièrement émissives [2], ne génèrent pas de risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2030, comme le confirme l'évaluation qualitative des émissions potentielles verrouillées (voir section 5.1.2.4.3).

Les besoins en CAPEX liés aux projets d'atténuation du changement climatique sont identifiés lors de l'élaboration des budgets pluriannuels. En 2025, la mise en œuvre de ces actions n'a nécessité aucun OPEX ni CAPEX de montant significatif. Aucun investissement financier supplémentaire n'a non plus été requis pour les initiatives relatives à la fin de vie des installations concernées. Pour 2026, aucune des actions prévues, dans le cadre de la politique climat ne requiert d'OPEX ou CAPEX significatif, ni investissement financier supplémentaire.

L'ensemble des objectifs et plans financiers (CAPEX, OPEX) fixés par le Groupe, en lien avec les critères du règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission, est détaillé à la section 5.1.2.6.

5.1.2.5 Indicateurs relatifs à l'atténuation du changement climatique

5.1.2.5.1 Consommation d'énergie et mix énergétique

Les données quantitatives sur la consommation d'énergie sont déclarées en tant que consommation finale d'énergie et sont détaillées ci-dessous. Elles servent au calcul de l'intensité énergétique (voir section 5.1.2.5.1.c), sur la base de l'identification de la part des activités du Groupe relevant des secteurs à fort impact climatique.

a) Activités du Groupe réalisées dans les secteurs à fort impact climatique

L'analyse des activités du Groupe, selon la définition des secteurs à fort impact climatique révèle que :

- la quasi-totalité des activités relève de ces secteurs ;
- les éventuelles activités non concernées ne sont isolées, ni dans la collecte des données des consommations d'énergie, ni dans leur chiffre d'affaires. Elles sont intégrées à des établissements et entités légales dont l'activité principale appartient à ces secteurs ;
- toute tentative d'identification spécifiques des données de consommation d'énergie ou de chiffre d'affaires pour ces activités conduirait à des estimations remettant en cause la pertinence du calcul d'une intensité énergétique associée aux activités réalisées dans les secteurs à fort impact climatique.

Thales a donc considéré que pour le calcul de l'intensité énergétique exigé par la CSRD (voir section 5.1.2.5.1.c), l'ensemble des activités du Groupe devait être considéré comme relevant de secteurs à fort impact climatique.

[1] *À noter que le Groupe n'étant concerné par aucun des critères d'exclusion mentionné à l'article 12 du Règlement Délégué 2020/1818 du 17 juillet 2020, il n'est pas exclu des indices de référence « accord de Paris » et figure, depuis septembre 2023, dans le CAC SBT 1,5° d'Euronext.*

[2] *Le Groupe n'a pas d'activité économique liée au charbon, au pétrole ou au gaz.*

b) Consommations finales d'énergie

Les informations relatives à la consommation d'énergie et au mix énergétique sont les suivantes :

Consommation d'énergie et mix énergétique	2018	2024	2024 *pro forma* (c)	2025	Évolution 2025 vs 2024	Évolution 2025 vs 2018
Consommation de charbon et de produits à base de charbon *(en MWh)*	—	—	—	—		
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers *(en MWh)*	16 733	13 220	12 642	11 484	-9,2 %	-31,4 %
Consommation de gaz naturel *(en MWh)*	186 814	186 647	81 413	89 367	9,8 %	-52,2 %
Consommation d'électricité de sources fossiles *(en MWh)* (a)	532 150	52 337	47 810	34 432	-28,0 %	-93,5 %
Consommation de chaleur, de vapeur et de froid de sources fossiles *(en MWh)* (b)	29 675	6 775	6 775	6 529	-3,6 %	
Consommation totale d'énergie fossile *(en MWh)*	**765 372**	**258 978**	**148 639**	**141 812**	**-4,6 %**	**-81,5 %**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	**81,7 %**	**27,1 %**	**18,3 %**	**16,4 %**	**-1,9 pts**	**-65,3 pts**
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh) (a)	nc	8 032	8 032	7 313	-8,9 %	
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	nc	0,8 %	1,0 %	0,8 %	-0,1 pts	82 %
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables *(en MWh)*		64 075	64 075	54 036	-15,7 %	
Consommation d'électricité acquise de sources renouvelables *(en MWh)*	171 043	603 882	571 985	640 505	12,0 %	274,5 %
Consommation d'électricité renouvelable autoproduite *(en MWh)*	0	4 558	4 558	6 234	36,8 %	
Consommation de chaleur, de vapeur et de froid acquis de sources renouvelables *(en MWh)* (b)		11 215	11 215	10 285	-8,3 %	
Consommation de chaleur, de vapeur et de froid renouvelables autoproduite *(en MWh)* (b)		4 305	4 305	3 821	-11,2 %	
Consommation totale d'énergie renouvelable *(en MWh)*	**171 043**	**688 036**	**656 139**	**714 881**	**9,0 %**	**318,0 %**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	**18,3 %**	**72,0 %**	**80,7 %**	**82,7 %**	**+2,0 pts**	**+64,5 pts**
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE *(EN MWH)*	**936 415**	**955 046**	**812 810**	**864 006**	**6,3 %**	**-7,7 %**

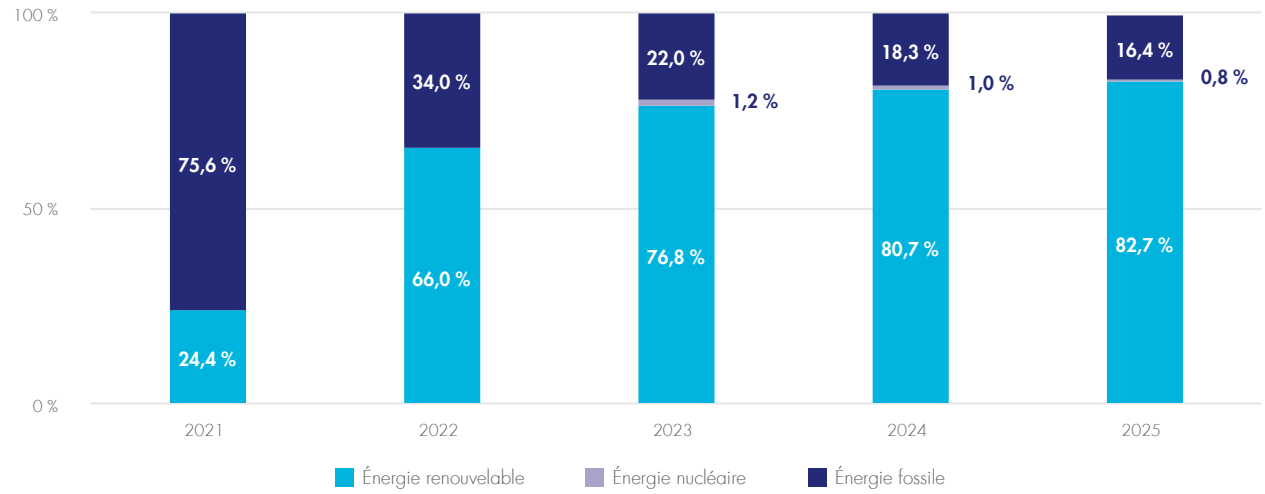
(a) La part du nucléaire dans le mix électrique résiduel des pays n'a pas pu être reconstituée pour l'année de référence 2018. Par défaut, la consommation totale d'électricité non renouvelable a été reportée dans la catégorie d'électricité de sources fossiles.

(b) La décomposition des consommations de chaleur, de vapeur et de froid selon les sources fossiles ou renouvelables n'est pas disponible pour les années antérieures à 2024. Par défaut, le montant total est reporté dans la catégorie des sources fossiles.

(c) Les informations 2024 pro forma reflètent spécifiquement l'impact sur l'exercice 2024 du reclassement des émissions de GES des actifs australiens non consolidés effectué à partir de 2025, afin d'assurer la comparabilité des informations.

L'évolution dans le temps de la consommation totale d'énergie, ventilée en consommation d'énergie fossile, nucléaire et renouvelable est la suivante :

Évolution du profil de la consommation d'énergie (1)



(1) Données 2024 pro forma, données 2021 à 2023 retraitées pour prendre en compte le reclassement des actifs australiens non consolidés à partir de 2025 afin d'assurer la comparabilité des informations.

c) Intensité énergétique associée aux activités réalisées dans les secteurs à fort impact climatique

En intégrant les principes décrits ci-avant, l'intensité énergétique associée aux activités réalisées dans les secteurs à fort impact climatique est la suivante :

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET	2024 [a]	2025 [b]	Évolution 2025 vs 2024
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE PROVENANT D'ACTIVITÉS DANS DES SECTEURS À FORT IMPACT CLIMATIQUE PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET PROVENANT D'ACTIVITÉS DANS DES SECTEURS À FORT IMPACT CLIMATIQUE *(EN MWH/M€)*	46,4	39	-15,9 %

(a) Ratio 2024 non retraité.
(b) Ratio 2025 : selon le chiffre d'affaires présenté dans le compte de résultat consolidé figurant au chapitre 7 États Financiers., section 7.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique utilisé dans le calcul d'intensité ci-avant est celui correspondant au poste du compte de résultat des états financiers, en section 7.1 (22 136 M€).

5.1.2.5.2 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3

Les émissions brutes de GES pour les scopes 1, 2 et 3 du Groupe ainsi que les événements significatifs de la période sont présentés à la sous section a) Émissions brutes ci-dessous ; les principes méthodologiques retenus sont publiés à la sous-section c) Éléments méthodologiques.

a) Émissions brutes

Le périmètre de *reporting* environnemental 2025 est aligné sur le périmètre financier. Pour le calcul des émissions brutes de GES, le Groupe applique la méthode additive exigée par les ESRS et intègre les émissions de GES des entités ou actifs sur lesquels il est établi que Thales a le contrôle opérationnel au sein des scopes 1 et 2.

Dans le cas où certains événements survenus au cours de la période (précisions méthodologiques, changements de périmètre, etc.) viendrait impacter significativement les montants présentés, les résultats de l'année comparative (2024) et de l'année de référence (2018) sont également recalculés selon la méthodologie et le périmètre en vigueur en 2025 afin de garantir la comparabilité des performances.

En 2025, les évolutions suivantes ont impacté les émissions brutes de GES et sont présentées dans le tableau détaillé des émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3 :

- Concernant les scopes 1 et 2 relatifs aux émissions de GES des opérations de Thales, de nouveaux faits et circonstances observés sur la période ont conduit à une revue de l'analyse du contrôle opérationnel : certains actifs australiens non consolidés par Thales font désormais l'objet d'une intervention et d'une supervision accrues du *Commonwealth of Australia*, propriétaire des actifs utilisés par Thales, notamment en lien avec l'approvisionnement en énergie (contrat d'électricité d'origine renouvelable) ou l'installation d'équipements spécifiques (systèmes d'abattement des émissions de N_20) permettant la réduction des émissions de GES de ces actifs émissifs. Cela limite l'autonomie de Thales qui ne détient plus le contrôle opérationnel. En conséquence, les émissions de ces actifs, auparavant comptabilisés en scopes 1 et 2, sont désormais reclassées en scope 3.

  Ce reclassement, s'élevant à 58 $kTCO_2e$ en 2018, 67 $kTCO_2e$ en 2024, 64 $kTCO_2e$ en 2025 (selon la méthode fondée sur la localisation), est sans incidence significative sur l'empreinte carbone globale du Groupe (nulle en méthode fondée sur la localisation et environ 23 $kTCO_2e$ en méthode fondée sur la marché). Pour l'exercice 2024, les impacts sont présentés distinctement dans la colonne 2024 *pro forma*.

  À fin 2025, les émissions des scopes 1 et 2 représentent moins de 0,7 % de l'empreinte carbone du Groupe et deviennent ainsi non matérielles.

- Concernant le scope 3.11, relatif aux émissions liées à l'utilisation des produits et services vendus, la source des données relatives au nombre d'équipements vendus aux fabricants d'aéronefs civils par les Business Lines FLX [1] et AEC [2] (GBU AVS [3]) a été modifiée. Désormais, le comptage effectif des équipements livrés dans l'année s'appuie sur une extraction de l'ERP [4] de l'entité couvrant la période considérée. Les paramètres disponibles dans l'ERP permettent d'identifier les premières montes et d'associer chaque équipement livré à sa plateforme de destination, supprimant ainsi la dépendance aux données externes des fabricants d'aéronefs civils, néanmoins utilisées dans le cadre de contrôles de cohérence.

  Ce changement de source de données induit des ajustements sur les estimations publiées dans le rapport 2024, notamment une variation de +5 % pour l'exercice 2018 et de +3 % pour l'exercice 2024.

- Concernant le scope 3.1 relatif aux émissions de biens et services achetés, le déploiement d'un nouvel outil pour le calcul des émissions des scopes 3.1 et 3.9 a permis une mise à jour des facteurs d'émissions utilisés et une précision des catégories d'achats considérées.

  De plus, le périmètre pris en compte pour le calcul des émissions du scope 3.1 a pu être porté au périmètre Groupe sur la base d'une estimation des émissions pour les entités dont les engagements d'achats ne sont pas disponibles dans l'outil central du Groupe.

Cette mise à jour dans l'application des facteurs d'émissions sur les achats a également été reflétée sur les données de l'exercice 2024, se traduisant par une diminution de 123 $kTCO_2e$, soit environ 5 % des émissions du scope 3.1. L'année de référence n'a en revanche pas été retraitée en raison de l'indisponibilité des données d'achats 2018 au niveau de granularité nécessaire pour effectuer le calcul.

Par ailleurs, concernant le scope 3.6 relatif aux émissions voyages d'affaires, un double comptage a été identifiée dans les calculs 2018 et 2024 des émissions liées aux voyages en avion conduisant à une surestimation de 145 $kTCO_2e$ en 2018 et 91 $kTCO_2e$ en 2024, soit 1 % de l'empreinte carbone du Groupe pour 2024. Cet ajustement est sans incidence significative sur cette empreinte ou sur l'évolution par rapport à l'année de référence.

Ces ajustements expliquent l'écart par rapport aux valeurs publiées dans le rapport 2024 pour l'exercice 2024 et l'année de référence 2018, soit une variation de 2,5 % pour l'année 2018 et de -1,9 % pour l'année 2024, sur l'ensemble des scopes.

(1) *Flight Avionics.*
(2) *Aerospace Communications.*
(3) *Avionics.*
(4) *ERP : Enterprise Resource Planning.*

Les émissions totales de GES ventilées par scope 1 et 2 et les émissions significatives de scope 3 pour l'année 2025 sont les suivantes :

	Données rétrospectives						Années cibles
	2018 (année de référence)	**2024 [e]**	**2024 *pro forma* [f]**	**2025**	**Évolution 2025 vs 2024**	**Évolution 2025 vs 2018**	**2030**
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1							
Émissions brutes de GES du scope 1 fondées sur la localisation *(kteqCO_2)*	70	97	56	46	-17,0 %	-33,9 %	
Émissions brutes de GES du scope 1 fondées sur le marché *(kteqCO_2)* [d]	70	84	43	36	-17,4 %	-49,1 %	
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés *(en %)*	—	—	—	—	—	—	
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2							
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur la localisation *(kteqCO_2)*	153	133	107	119	11,1 %	-22,1 %	
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur le marché *(kteqCO_2)*	153	36	32	20	-38,8 %	-87,2 %	
ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1 ET 2 (TOTAL)							
avec émissions brutes de GES du scope 1 et du scope 2 fondées sur la localisation *(kteqCO_2)*	223	230	163	165	1,5 %	-25,8 %	
avec émissions brutes de GES du scope 1 fondées sur la localisation et du scope 2 fondées sur le marché *(kteqCO_2)*	223	133	88	66	-24,9 %	-70,5 %	
avec émissions brutes de GES du scope 1 et du scope 2 fondées sur le marché *(kteqCO_2)*	223	120	75	55	-26,5 %	-75,2 %	111 (-50,4 % vs 2018)
ÉMISSIONS SIGNIFICATIVES DE GES DU SCOPE 3							
Émissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) *(kteqCO_2)*	10381	7577	7572	8778	15,9 %	-15,4 %	8 824 (-15 % vs 2018)
1 Biens et services achetés	2123	2242	2242	2670	19,0 %	25,8 %	
2 Biens d'investissement [a]	*Les émissions relatives aux biens d'investissement sont intégrées dans la catégorie 1 « Biens et services achetés »*						
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)		39	34	38	11,3 %		
4 Transport et distribution en amont [b]	*Les émissions relatives aux activités de Transport et distribution en amont sont intégrées dans la catégorie 1 « Biens et services achetés »*						
5 Déchets produits lors de l'exploitation	*Les émissions relatives aux déchets produits lors de l'exploitation sont non significatives*						
6 Voyages d'affaires	171	116	116	130	12,4 %	-23,7 %	
7 Déplacements domicile-travail des salariés	*Les émissions relatives aux déplacements domicile-travail des salariés sont non significatives*						
8 Actifs loués et utilisés en amont [c]	58		67	64	-4,2 %	11,1 %	
9 Acheminement en aval	118	88	88	111	26,9 %	-5,8 %	
10 Transformation des produits vendus	*Non applicable*						
11 Utilisation des produits vendus	7911	5092	5092	5765	13,2 %	-27,1 %	
Dont émissions directes	1447	1202	1202	1589	32,1 %	9,8 %	
Dont émissions indirectes	6464	3889	3889	4177	7,4 %	-35,4 %	
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	*Les émissions liées au traitement en fin de vie des produits vendus sont non significatives*						
13 Actifs loués en aval	*Les émissions liées aux actifs loués en aval sont non significatives*						
14 Franchises	*Non applicable*						
15 Investissements	*Les émissions liées aux investissements sont non significatives*						
ÉMISSIONS TOTALES DE GES							
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (kteqCO_2)	**10 604**	**7807**	**7735**	**8944**	**15,6%**	**-15,7%**	
Émissions totales de GES (SCOPE 2 fondé sur le marché uniquement) (kteqCO_2)	**10 604**	**7710**	**7660**	**8844**	**15,5%**	**-16,6%**	
Émission totales de GES (fondées sur le marché) (kteqCO_2)	**10 604**	**7697**	**7647**	**8834**	**15,5%**	**-16,7%**	

(a) Les données relatives aux biens d'investissements ne sont pas dissociables des autres engagements dans le système d'information des achats.

(b) La part des achats relative au transport et à la distribution amont n'est pas dissociée dans les montants facturés par les fournisseurs.

(c) Les seuls actifs loués en amont sont les sites dont Thales est locataire, pour lesquels les émissions sont intégrées dans les émissions scope 1, 2 et 3.3. En l'absence de catégorie parfaitement adaptée au cas de Thales, cette catégorie comprend également les actifs non consolidés des sites australiens de Mulwala et Benalla que Thales utilise, mais ne loue pas, sans en avoir le contrôle opérationnel, la nature des émissions étant jugée semblable.

(d) Les émissions brutes de GES du scope 1 fondées sur le marché intègrent l'impact des réductions des émissions résultant des contrats de gaz souscrits par le Groupe qui exigent un minimum de 75 % de biométhane, lorsque le marché le permet, sur la base de certificats d'origine. Cet impact correspond à une diminution des émissions du scope 1 de respectivement 13 ktCO_2e en 2024 et 11 ktCO_2 en 2025.

(e) Les informations 2024 intègrent les retraitements méthodologiques des scopes 3.1 et 3.9 (outillage du calcul des émissions et utilisation des facteurs d'émission disponibles dans l'outil), 3.6 (correction méthodologique du calcul des émissions liées aux voyages par avion) et 3.11 (internalisation du calcul des quantités de produits vendus pour l'avionique civile).

(f) Les informations 2024 pro forma reflètent spécifiquement l'impact sur l'exercice 2024 du reclassement des émissions de GES des actifs australiens non consolidés effectué à partir de 2025, afin d'assurer la comparabilité des informations.

Contribution des contrats d'approvisionnement en électricité

Electricité achetée	2024	2025	Évolution 2025 vs 2024
avec des contrats d'approvisionnement sans exigences de contenu renouvelable *(MWh)*	69 816	50 422	-27,8 %
avec des instruments contractuels liés à des certificats d'attributs énergétiques *(MWh)*	256 040	299 526	17,0 %
avec des contrats d'achat d'électricité (PPA – *Power Purchase Agreement*) *(MWh)*	11 044	13 976	26,5 %
avec des instruments contractuels non liés à des certificats d'attributs énergétiques *(MWh)*	298 866	318 327	6,5 %
Gain d'émissions *(teqCO$_2$)*	**82 168**	**99 559**	**21,2 %**
Gain d'émissions en pourcentage du scope 2 fondé sur la localisation *(%)*	**74,1 %**	**85,8 %**	**+11,7 pts**

Émissions biogéniques

Les émissions biogéniques sont uniquement liées à la consommation de biométhane et d'huile végétale hydrotraitée (scope 1). Elles ne sont pas calculables pour 2024 et 2025 du fait de l'absence de facteur d'émission CO_{2b} dans la base carbone utilisée pour l'ensemble des calculs (version 23.4). Ces émissions ne sont pas significatives au regard des chiffres du total des émissions GES.

b) L'intensité des émissions totales de GES

L'intensité des émissions totales de GES est la suivante :

Intensité des émissions de GES par chiffre d'affaires net	2024 [a]	2025 [b]	Évolution 2025 vs 2024
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LA LOCALISATION) PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET *(EN TEQCO$_2$/M€)* [a]	**379**	**404**	**6,6 %**
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LE MARCHÉ) PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET *(EN TEQCO$_2$/M€)* [a]	**374**	**399**	**6,6 %**

(a) Ratio 2024 non retraité.
(b) Ratio 2025 : selon le chiffre d'affaires présenté dans le compte de résultat consolidé figurant au chapitre 7 États Financiers, section 7.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

c) Éléments méthodologiques

Méthodologie de comptabilisation des émissions de GES

La comptabilisation des émissions de GES s'appuie sur le guide méthodologique interne du Groupe, conforme aux standards du *GHG Protocol*. Ce référentiel est régulièrement actualisé afin d'intégrer les améliorations proposées par les équipes opérationnelles, notamment en matière de collecte de données et de précision des calculs.

Nouveauté 2025 : prise en compte des instruments contractuels dans le calcul des émissions de scope 1.

Les contrats d'approvisionnement en gaz naturel peuvent comporter des garanties de teneur en biométhane. Par abus de langage on parle de scope 1 *location-based* (fondé sur la localisation) lorsque cette teneur en biométhane n'est pas prise en compte dans le calcul des émissions (le Facteur d'Émission du gaz naturel est appliqué à la totalité de la consommation de gaz), et de scope 1 *market-based* (fondé sur le marché) lorsque cette teneur en biométhane est prise en compte dans le calcul des émissions (le FE du biométhane est alors appliqué au pourcentage de la consommation réputé être du biométhane selon le contrat).

La comptabilisation des émissions de GES de Thales porte sur les scopes 1, 2 et 3 :

- **scopes 1 et 2** : ils couvrent les émissions de GES directes des sites exploités par le Groupe ainsi que celles des véhicules détenus par Thales;
- **scope 3** : le tableau ci-après précise, pour chacune des catégories du scope 3, son inclusion dans l'inventaire ainsi que son caractère significatif ou non pour le Groupe.

Catégorie	Objet	Incluse dans l'inventaire	Significative
3.1	Achats de produits et services	Oui	Oui
3.2	Actifs immobilisés	Oui	Oui
3.3	Amont des énergies	Oui	Oui
3.4	Transport amont et distribution	Oui	Oui
3.5	Déchets générés par les opérations	Oui	Non
3.6	Voyages d'affaires	Oui	Oui
3.7	Déplacements domicile – travail	Oui	Non
3.8	Actifs loués en amont	Oui	Oui
3.9	Transport aval et distribution	Oui	Oui
3.10	Transformation des produits vendus	n/a	–
3.11	Utilisation des produits vendus	Oui	Oui
3.12	Fin de vie des produits vendus	Oui	Non
3.13	Actifs loués en aval	Oui	Non
3.14	Franchises	n/a	–
3.15	Investissements	Oui	Non

La comptabilisation des émissions de GES inclut les émissions de CO_2, CH_4, N_2O, HFC, PFC, SF_6, et NF_3. Aucun autre gaz n'a été identifié comme suffisamment émetteur pour justifier son intégration. Les équivalents CO_2 sont calculés à partir des derniers potentiels de réchauffement planétaire (PRP) publiés par le GIEC, sur un horizon de 100 ans.

Une catégorie du scope 3 est considérée comme significative dès lors que ses émissions représentent plus de 2 % du total scope 3. En dessous de ce seuil, elle peut néanmoins être retenue si elle fait l'objet d'un objectif de réduction.

Les facteurs d'émission sont mis à jour chaque année afin de refléter l'évolution des mix énergétiques dans les zones géographiques où le Groupe est présent, les contrats d'achat d'électricité en vigueur, ainsi que l'inflation pour les facteurs « *spend-based* ».

La période de référence utilisée pour la comptabilisation est harmonisée sur l'ensemble des entités de la chaîne de valeur.

Les principales bases de facteurs d'émission mobilisées sont les suivantes :

- pour les scopes 1 et 2 : IEA, GIEC, DEFRA, Base Carbone, eGrid, AIB, Green-e, NGA ;
- pour la catégorie 1 du scope 3 « Achats » : EXIOBASE, EPA, ADEME ou Base Empreinte, facteurs d'émissions propres aux fournisseurs ;
- pour la catégorie 11 du scope 3 « Utilisation des produits – émissions directes » : facteurs d'émission des consommations correspondant à la source d'énergie (dont IEA pour consommations électriques) ;
- pour la catégorie 11 du scope 3 « Utilisation des produits – émissions indirectes » : facteurs d'émission définis selon le type de plateforme (par exemple à partir des données OACI pour les plateformes aéronautiques commerciales) ou estimés par les experts internes.

Organisation de la collecte des données

La collecte des données nécessaires à l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) repose sur un dispositif structuré, mobilisant plusieurs réseaux internes et des sources complémentaires sur les quatre périmètres suivants :

Sites et Opérations

Pour les activités propres de Thales, les données sont saisies dans un outil de *reporting* dédié et rassemblées par le réseau HSE Sites & Opérations. La maille de référence correspond à l'établissement, défini comme l'empreinte d'une entité légale sur un site. La campagne de *reporting* annuel se déroule de décembre à janvier, avec des questionnaires distincts : les informations qualitatives sont collectées en décembre, puis les données quantitatives en janvier. Après la soumission par les contributeurs de chaque établissement, les données sont revues et validées par les coordinateurs responsables de ce périmètre. L'équipe centrale RSE assure ensuite une revue finale et la consolidation de l'ensemble.

Projets et Produits

Les données nécessaires au calcul des émissions directes et indirectes des produits vendus sont collectées via le réseau HSE Projets & Produits. Elles sont ensuite vérifiées et consolidées par le coordinateur HSE Produit de l'Activité Mondiale concernée, avant d'être transmises à l'équipe centrale RSE pour consolidation globale et publication.

Pour certains équipements spécifiques, constituant les systèmes de connexion et de connectivité pour les cockpits des aéronefs, le Groupe a défini des kits types associés à chaque type de plateforme. Le nombre de kits vendus est considéré comme équivalent au nombre de plateformes commercialisées dans l'année par les constructeurs. Les quantités de plateformes vendues proviennent de données externes publiées par les fabricants d'aéronefs.

Achats

La fonction centrale Achats collecte les données relatives aux engagements de l'exercice, définis comme le montant commandé aux fournisseurs soit par bon de commande, soit par un achat sans commande matérialisé par une facture. Ces engagements sont structurés par sous-catégories, chacune associée à un facteur d'émission spécifique. Les montants engagés par sous-catégorie sont issus de l'outil centralisé des Achats. Sont exclus de ce dispositif les achats bénéficiant d'un comptage dédié tels que l'énergie et les substances utilisées sur les sites, ainsi que mobilité des collaborateurs.

Mobilité

Les données liées à la mobilité des collaborateurs proviennent de deux sources principales. D'une part, une enquête réalisée en 2021 a permis de caractériser les modes de déplacement domicile-travail et d'en estimer l'empreinte carbone. D'autre part, les informations relatives aux véhicules d'entreprise, aux locations de courte ou longue durée et aux déplacements professionnels en train et en avion sont transmises à Thales par les sous-traitants titulaires de contrats-cadres au niveau du Groupe. Lorsque des prestataires locaux interviennent, les données correspondantes sont saisies dans l'outil utilisé pour les campagnes annuelles de *reporting*.

Investissements

Les émissions de GES liées aux investissements sont calculées à partir des scopes 1 et 2 des entités dans lesquelles Thales a investi. Les données sont collectées auprès des équipes Finance de ces entités. En l'absence d'informations disponibles, une extrapolation est effectuée au *prorata* des montants investis, en tenant compte de la nature de l'activité.

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation des données relatives aux consommations d'énergie et aux émissions de GES est celui défini à la section 5.1.1.1.1. À ce titre, les données publiées couvrent 100 % du périmètre de consolidation financière.

S'agissant des sites du Groupe, une campagne de collecte est organisée auprès de tous les établissements qui répondent aux critères suivants :

- établissements tertiaires dont les effectifs sont supérieurs ou égaux à 100 personnes ;
- établissements semi-industriels dont les effectifs sont supérieurs ou égaux à 50 personnes ;
- établissements industriels quels que soient les effectifs.

D'autres établissements participent également à cette collecte :

- soit de façon volontaire, dans un but d'amélioration de leur pilotage local ;
- soit par intégration de leurs données à celles d'un autre établissement répondant à la campagne de collecte (établissement du même site ou d'une même entité).

Les résultats des établissements qui ne participent pas à la campagne de collecte sont ensuite estimés sur la base des résultats de la collecte, au *prorata* des effectifs.

Pour 2025, la campagne de collecte couvre 91,6 % des salariés du Groupe Thales. Les chiffres consolidés pour les établissements concernés sont ensuite extrapolés à 100 % pour couvrir l'ensemble du périmètre.

Cas des cessions ou acquisitions

En cas de cession significative d'activités, en plus du rappel des données antérieures non retraitées, un *pro forma* peut être présenté en excluant les établissements concernés, pour faciliter la comparaison.

Les sociétés acquises sont intégrées au *reporting* annuel l'année de leur acquisition ; leur contribution est comptabilisée à partir de leur date d'acquisition. L'année de référence est alors réévaluée pour refléter le nouveau périmètre, sur la base des données disponibles au moment de l'intégration.

Indicateurs de suivi des émissions de GES

Les indicateurs relatifs aux émissions de GES font l'objet d'une révision régulière afin d'intégrer les évolutions du contexte, notamment réglementaires. Leur définition détaillée est formalisée dans l'outil de *reporting* du Groupe.

Les indicateurs d'intensité, exprimés en fonction du chiffre d'affaires, sont calculés à partir du chiffre d'affaires total du périmètre de *reporting* financier de l'année en cours. Pour garantir la comparabilité des performances dans le temps, les chiffres d'affaires des années précédentes sont ajustés au même périmètre, selon les données corrigées établies par la fonction Finance.

5.1.2.5.3 Projets d'absorption et d'atténuation des gaz à effet de serre financés par des crédits carbone

Thales ne considère à ce stade ni les absorptions de gaz à effet de serre, ni les crédits carbone, ni les émissions évitées comme leviers pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions (voir section 5.1.2.4.2 ci-dessus). Le Groupe n'a pas publié d'objectif « zéro net » au sens de la CSRD en plus des objectifs de réduction des émissions brutes de GES.

L'achat de crédits carbone concerne uniquement certaines activités du Groupe (section suivante). Parmi ces achats, seule une fraction est mobilisée pour appuyer des allégations publiques de neutralité (voir section 5.1.2.5.3.b).

a) Achat de crédits carbone

Le Groupe finance des projets d'atténuation du changement climatique, en dehors de sa chaîne de valeur, via l'acquisition de crédits carbone dans deux situations précises :

- les *Business Lines* de l'Activité Mondiale Cybersécurité et Identité Digitale souhaitent démontrer, dans le cadre de leurs relations client/fournisseur, que les émissions des scopes 1 et 2 ont été significativement réduites, et neutralisées pour la partie résiduelle. Seules les informations échangées dans le cadre de la collaboration client/fournisseur permettent de mentionner et d'expliquer le recours à l'utilisation de ces crédits carbone. Cet usage ne relève donc pas d'une allégation publique de neutralité. À ce jour, seuls les crédits carbone achetés pour la gamme de produits EcoSIM de la *Business Line* MCS servent à étayer des allégations publiques de neutralité (section suivante) ;
- dans certains contrats de vente, des clients exigent que l'empreinte carbone des produits vendus suive une trajectoire de réduction compatible avec l'objectif de neutralité. Dans ce cas, des crédits carbone, dont la qualité est définie en relation avec les clients concernés, sont achetés et la preuve de leur annulation est délivrée, afin de neutraliser les émissions résiduelles après la mise en œuvre des actions de réduction.

Le tableau ci-après présente les informations relatives aux crédits carbone annulés au cours de l'année de référence :

Crédits carbone annulés au cours de l'année	**2024**	**2025**	**Évolution 2025 vs 2024**
TOTAL (EN TEQCO$_2$)	**8 834**	**28 742**	**+225 %**
Part relative aux projets d'absorption *(en %)*	54 %	23 %	-31 pts
Part relative aux projets de réduction *(en %)*	46 %	77 %	+31 pts
Gold Standard VER		39 %	+39 pts
Verified Carbon Standard (VCS) – Verra	54 %	37 %	-17 pts
Clean Development Mechanism (CDM) – UNFCCC	46 %	24 %	-22 pts
Part relative aux projets menés au sein de l'UE *(en %)*	— %	— %	
Part des crédits carbone pouvant être considérés comme des ajustements correspondants *(en %)*	— %	— %	

L'évolution entre 2024 et 2025 de la quantité totale de crédits carbone annulés est due à l'annulation en 2025 de crédits carbone qui auraient du être annulés en 2024. La quantité totale de crédits carbone dont l'annulation est prévue à l'avenir (2026) est d'environ 20.000 TeqCO$_2$.

Aucun crédit carbone acheté n'est pris en compte dans la comptabilité carbone du Groupe.

b) Allégations publiques de neutralité

La gamme de produits EcoSIM de la *Business Line* MCS fait l'objet d'une allégation publique de neutralité. Cette allégation, matérialisée par une communication commerciale apposée sur les produits concernés sur les cartes SIM destinées aux acteurs des télécommunications, est activée à la demande du client.

Elle s'inscrit en complément des actions d'atténuation déjà engagées pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'Activité Mondiale Cybersécurité et Identité Digitale (CDI) a ainsi réduit de 89 % ses émissions de GES des scopes 1 et 2 entre 2018 et 2025, dépassant d'ores et déjà l'objectif fixé par le Groupe pour 2030. Le recours à des crédits carbone n'a donc ni empêché ni réduit l'atteinte de des cibles de réduction des émissions de GES du groupe.

Pour l'année 2025, 16 600 tonnes de CO_2 de crédits carbone ont été achetées pour étayer les allégations publiques de neutralité de la gamme EcoSIM. Ces crédits répondent aux standards reconnus par l'Alliance Internationale de Réduction et Compensation Carbone (ICROA).

5.1.2.5.4 Tarification interne du carbone

Thales n'a pas mis en place de mécanisme de tarification interne du carbone à ce jour. Toutefois, le sujet fait l'objet d'une veille active afin d'évaluer la pertinence d'une telle démarche.

5.1.2.6 La taxonomie environnementale européenne

Conformément au règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 et à ses actes délégués, cette section présente le cadre destiné à encourager les investissements durables. Comme autorisé par l'acte délégué du 4 juillet 2025 publié au Journal Officiel de la Commission européenne le 8 janvier 2026, Thales intègre dans son *reporting* 2025 les simplifications introduites par le nouveau règlement.

Sur la base des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2025, Thales publie le chiffre d'affaires (CA), les dépenses d'exploitation (OPEX) et d'investissement (CAPEX) relatifs aux activités du Groupe éligibles et alignées sur l'un des objectifs environnementaux de la taxonomie verte :

- l'atténuation du changement climatique (CCM) ;
- l'adaptation au changement climatique (CCA) ;
- l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et maritimes (WTR) ;
- la transition vers une économie circulaire (CE) [1] ;
- la prévention et le contrôle de la pollution (POL) ;
- la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

Certaines solutions, produits ou services conçus par Thales contribuent à deux de ces objectifs. Par exemple :

- les solutions d'avionique permettant l'optimisation de la trajectoire des avions et donc de leur consommation de carburant, participant ainsi à l'**atténuation du changement climatique** ;
- les activités de fabrication d'équipements électriques et électroniques participant, elles, à la **transition vers une économie circulaire** compte tenu de la durée de vie des produits fabriqués et de leur réparabilité, prise en compte dans la conception d'origine.

Aucune activité de Thales n'est éligible aux quatre autres objectifs de la taxonomie européenne.

5.1.2.6.1 Faits marquants et résultats 2025

Suite à l'adoption de l'acte délégué du 4 juillet 2025, applicable au 1er janvier 2026, Thales a opté pour l'introduction des simplifications dès l'exercice 2025, comme autorisé par le texte, à savoir :

- la possibilité de ne pas évaluer les activités non matérielles dont la valeur cumulée est inférieure à 10 % du dénominateur de chaque KPI analysé (CA et CAPEX) ;
- la possibilité d'omettre le KPI « OPEX » non matériel pour le modèle d'affaires ;
- l'adoption des nouveaux modèles de tableaux ;
- la suppression des tableaux spécifiques relatifs aux activités gaz et nucléaire ;
- la prise en compte des ajustements sur le DNSH pollution.

Les activités du Groupe éligibles à la taxonomie européenne sont sans changement par rapport à 2024.

La déclaration 2025 ne fait pas apparaître d'amélioration des taux d'alignement par rapport à l'exercice précédent, du fait notamment des ajustements de l'acte délégué précité, en raison de certains obstacles détaillés ci-après. Le Groupe poursuit néanmoins ses actions pour renforcer la durabilité de ses activités et de ses investissements.

Résultats de l'application de la taxonomie pour Thales en 2025

- **Chiffre d'affaires (CA) :** Au 31 décembre 2025, Thales estime que 65 % de son chiffre d'affaires consolidé, soit 14,5 milliards d'euros, est éligible à la taxonomie européenne. Cette éligibilité se répartit comme suit : 11,7 milliards d'euros pour les équipements électriques et électroniques (CE 1.2 fabrication et CE 5.1 réparations), 2,3 milliards d'euros pour la fabrication d'aéronefs (CCM 3.21) et 0,5 milliard d'euros pour les activités de traitement de données (CCM 8.1).

  Le chiffre d'affaires aligné représente 3,8 % du total (0,8 milliard d'euros), principalement issu des activités de réparation et de remise en état des équipements électriques et électroniques (CE 5.1) au sein de certaines Activités Mondiales.

  L'écart entre l'éligibilité et l'alignement s'explique par plusieurs freins :
  - présence de substances non autorisées pour l'alignement dans tous les produits via les composants achetés et malgré les certifications RoHS/REACH (activité CE 1.2) ;
  - emballage non « eco-friendly » (caisses navettes, matériaux recyclés à 65 % minimum et recyclables, etc.) (activité CE 5.2) ;
  - tous les data-centers de nos fournisseurs ne respectent pas le Code de conduite européen (activité CCM 8.1) ;
  - présence de fluides frigorigènes dans des proportions supérieures au seuil autorisé (activité CCM 8.1).

  Par ailleurs, des obstacles à l'alignement sur le critère DNSH Pollution (annexe C) subsistent, notamment l'absence de preuve suffisante concernant l'usage « essentiel » de certaines substances (notamment CE 1.2) et ce, malgré les évolutions du DNSH dans le nouveau règlement.
- **Dépenses d'investissement (CAPEX)** : Au 31 décembre 2025, le Groupe évalue à 247 millions d'euros le montant éligible au règlement taxonomie, soit 24 % de ses dépenses d'investissement annuelles (1 031 millions d'euros, incluant acquisitions, droits d'utilisation IFRS16 et immobilisations issues des acquisitions). Parmi ces investissements, 20 millions d'euros sont alignés avec les critères de la taxonomie verte, représentant 1,9 % du total. Ce taux est en retrait par rapport à 2024 (6,9 %), essentiellement en raison de l'évolution méthodologique adoptée par le prestataire de Thales sur la catégorie des véhicules (CCM 6.5) dont l'alignement passe de 84 % à 11 %.

  L'écart entre l'éligibilité et l'alignement de ces investissements est lié au fait qu'ils correspondent pour partie à :
  - des renouvellements de baux de locaux ne remplissant pas les critères de contribution substantielle (critères de performance énergétique) (activités CCM 7.7) ;
  - du matériel de traitement de données installé dans des datas centers non alignés : celui de Toulouse et ceux hébergés chez les fournisseurs du Groupe et qui ne remplissent pas encore les critères de contribution substantielle ou pour lesquels le Groupe n'a pas d'information (activité CCM8.1) ;
  - des véhicules de fonction ne remplissant pas les critères de contribution substantielle sur le DNSH pollution (activité CCM6.5) ;
  - des entrées d'immobilisations des sociétés acquises au cours de l'exercice, pour lesquelles, en l'absence d'information détaillée, aucun alignement n'a été déclaré (0,5 million d'euros).
- **Dépenses d'exploitation (OPEX) :** en raison de la faible matérialité des dépenses d'exploitation répondant à la définition stricte de la taxonomie par rapport aux charges opérationnelles consolidées du Groupe, aucune analyse d'éligibilité ou d'alignement n'a été réalisée. Toutefois, en 2025, le Groupe a continué d'engager des dépenses visant à contribuer à l'atténuation du changement climatique, notamment à travers des actions de recherche et développement dédiées au développement d'emballages respectueux de l'environnement.

[1] *La transition vers une économie circulaire intègre l'écoconception, l'allongement de la durée d'usage et la gestion des déchets (recyclage, valorisation…).*

Liste des activités éligibles identifiées par Thales et ayant fait l'objet d'une analyse d'alignement en 2025 :

Objectif*	Numéro d'activité	Nom de l'activité selon les actes délégués de l'UE	Activités éligibles de Thales analysées en 2025	Indicateurs reportés	
				CA	CAPEX
CCM	3.21	Fabrication d'avions	• L'Avionique de vol : commandes de vol, calculateurs embarqués, systèmes de navigation et de localisation • EEE installés sur d'autres équipements : avionique de vol, électrification des aéronefs, logiciels • Les solutions de contrôle aérien (ATM) et d'avionique qui permettent d'optimiser la trajectoire des avions, et d'apporter une diminution pouvant aller jusqu'à 10 % du carburant consommé par le transport aérien • Radios de navigation	X	X
CCM	7.5	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs liés à la performance énergétique des bâtiments	• Installation, maintenance et réparation de thermostats, de compteurs intelligents…		X
CCM	7.7	Acquisition et propriété de bâtiments	• Bâtiments achetés ou loués (IFRS16)		X
CCM	6.5	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	• Véhicules de fonction des collaborateurs du Groupe		X
CCM	8.1	Traitement de données, hébergement et activités connexes	• Datas centers • Cybersécurité	X	X
CE	1.2	Fabrication d'équipements électriques et électroniques	• EEE autonomes : Produits de radiocommunication, systèmes de vérification des identités, équipements de divertissement en vol (IFE) • Les simulateurs de vol, qui permettent de répondre aux besoins d'entraînement avec une empreinte carbone extrêmement réduite* • Médical (détecteurs de radiologie) • Radars/sonars • Instruments scientifiques dont Lasers scientifiques et industriels • Zooms • Les satellites d'observation de la terre, dont les données sont essentielles pour la compréhension des phénomènes liés au réchauffement climatique • Les solutions de navigation par satellite : au cœur de programmes tels que Galileo ou EGNOS, Thales Alenia Space est à l'avant-garde de la navigation par satellite en Europe. Ces projets constituent des briques essentielles à l'optimisation des déplacements qu'ils soient maritimes, aériens ou terrestres • Systèmes d'armes/électronique de missiles • L'Avionique de vol : commandes de vol, calculateurs embarqués, systèmes de navigation et de localisation • EEE installés sur d'autres équipements : avionique de vol, électrification des aéronefs, logiciels • Les solutions de contrôle aérien (ATM) et d'avionique qui permettent d'optimiser la trajectoire des avions, et d'apporter une diminution pouvant aller jusqu'à 10 % du carburant consommé par le transport aérien	X	X
CE	5.1	Réparation, remise en état et remanufacturage	• Réparations des équipements des activités correspondant au 1.2	X	X

* *CCM : Climate Change Mitigation (Adaptation au Changement Climatique). CE : Circular Economy (Économie Circulaire).*

5.1.2.6.2 Application de la taxonomie verte pour Thales

a) Analyse d'éligibilité

L'analyse de l'éligibilité a porté sur toutes les activités de Thales. Le chiffre d'affaires, les dépenses d'exploitation et les immobilisations corporelles et incorporelles ont été calculés avec le souci d'éviter le double comptage. Chaque produit/projet a été affecté à une activité spécifique et les dépenses d'immobilier ont été traitées séparément par la fonction Immobilier pour l'ensemble du Groupe.

Les équipes en charge de la Politique produit et du HSE Groupe, puis les équipes Produits, HSE et Finance de chaque activité mondiale, ont mené les analyses afin de vérifier la conformité des activités de chaque ligne de produits avec la réglementation et d'évaluer le chiffre d'affaires correspondant à partir des informations disponibles dans les ERP.

Compte tenu de la non-matérialité des dépenses d'exploitation au sens du règlement taxonomie (voir section 5.1.2.6.3. Méthodologie retenue par Thales pour le calcul des indicateurs éligibles et alignés), l'analyse d'éligibilité s'est concentrée sur le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement.

Éligibilité du chiffre d'affaires

Comme pour la déclaration publiée en 2025, l'analyse menée a permis d'identifier comme éligibles :

- les activités d'infogérance, réparties au sein des Business Lines de l'Activité Mondiale Cybersécurité et Identité Digitale (CDI) ainsi que de l'Activité Mondiale Systèmes d'Information et de Communications Sécurisés (SIX), relevant de l'activité transverse « traitement de données, hébergement et activités connexes » (CCM 8.1) pour l'objectif d'atténuation du changement climatique ;
- les activités d'aéronautique de l'Activité Mondiale Systèmes d'Information et de Communications Sécurisés (SIX), notamment la radionavigation, ainsi que celles de l'Activité Mondiale Avionique pour les aéronefs commerciaux, militaires et les hélicoptères, sont reconnues comme éligibles. Cela inclut : les solutions de contrôle aérien, les équipements de gestion et de pilotage des vols, les instruments de mesure (altitude, angle d'incidence, etc.), les dispositifs de positionnement (inertie, GPS), ainsi que les écrans de visualisation et de commande. Ces activités relèvent du champ « fabrication d'avions » (CCM 3.21) pour l'objectif d'atténuation du changement climatique, mais également du champ « fabrication et maintenance d'équipements électriques et électroniques » (CE 1.2) pour l'objectif de transition vers une économie circulaire ;
- les activités de réparation et de maintenance portant notamment sur les produits de radiocommunication, les systèmes de vérification des identités, les équipements de divertissement en vol (IFE), les simulateurs de vol, les équipements de radiologie, les radars, les lasers scientifiques et les satellites d'observation relèvent des activités CE 5.1 à CE 5.5, au titre de l'objectif de transition vers une économie circulaire.

À l'issue de l'analyse, il apparaît que le cumul du chiffre d'affaires généré par les activités CE 5.3, CE 5.4 et CE 5.5 demeure en deçà du seuil d'exemption de 10 % autorisé par le règlement. En conséquence, l'analyse d'alignement n'est plus effectuée sur ces catégories en raison de leur non matérialité (voir section 5.1.2.6.3, méthodologie de calcul des indicateurs éligibles et alignés). Par ailleurs, aucune part de chiffre d'affaires éligible n'a été identifiée pour l'activité CE 3.2.

Éligibilité des dépenses d'investissement (CAPEX)

Thales a recensé les dépenses d'investissement directement associées aux activités éligibles au titre du chiffre d'affaires, en référence à l'analyse d'éligibilité du chiffre d'affaires ci-dessus :

- pour l'objectif d'atténuation du changement climatique, cela concerne :
  - les activités de traitement de données, hébergement et activités connexes (CCM 8.1) des Activités Mondiales concernées (CDI et SIX) ;
  - les activités de fabrication d'aéronefs (CCM 3.21) de l'Activité Mondiale Avionique (AVS).
- pour l'objectif de transition vers une économie circulaire, cela concerne :
  - les activités de fabrication d'équipements électriques et électroniques (CE 1.2) ;
  - les activités de réparation, remise en état et remanufacturage (CE 5.1) de toutes les Activités Mondiales du Groupe.

En complément, Thales a intégré les investissements transverses à l'ensemble du Groupe, identifiant des CAPEX « individuellement éligibles » à l'atténuation du changement climatique, notamment :

- les activités « immobilier » gérées en central pour l'ensemble du Groupe compte tenu de leur caractère transverse :
  - installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments (CCM 7.5),
  - acquisition et propriété de bâtiments (CCM 7.7) ;
  - les activités « Rénovation de bâtiments existants » (CCM 7.2), « Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique » (CCM 7.3) et « Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables » (CCM 7.6) n'ont pas été analysées par le Groupe sur l'exercice 2025 compte tenu de leur caractère non significatif récurrent (2 % des CAPEX Groupe en 2024, soit en deçà du seuil d'exemption de 10 % autorisé par le nouveau règlement du 4 juillet 2025, applicable au 1er janvier 2026).
- les véhicules de fonction mis à disposition des cadres dirigeants du Groupe :
  - transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM 6.5).

Conformément au règlement taxonomie, les immobilisations issues des regroupements d'entreprises (entrée de périmètre d'une filiale) ont été intégrées dans l'assiette de calcul des CAPEX.

b) Analyse d'alignement

L'alignement repose sur trois conditions cumulatives :

- le respect des critères de contribution substantielle ;
- le respect du principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » (DNSH) ;
- le respect des Garanties Minimales.

Les dépenses d'exploitation, considérées comme non matérielles au regard du règlement taxonomie (voir section 5.1.2.6.3. Méthodologie retenue par Thales pour le calcul des indicateurs éligibles et alignés) n'ont pas été incluses dans le périmètre de l'analyse, qui s'est concentrée sur le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement.

Respect des critères de contribution substantielle

Les vérifications ont été effectuées dans le respect des préconisations des actes délégués de la taxonomie, pour chaque activité éligible, par les équipes opérationnelles des Activités Mondiales et fonctions concernées.

Chiffre d'affaires éligible et dépenses d'investissement directement liées

- Traitement de données, hébergement et activités connexes (CCM 8.1)

  Pour évaluer l'alignement de l'activité « Traitement de données, hébergement et activités connexes » (CCM 8.1), Thales s'est appuyé sur le Code de conduite européen relatif au rendement énergétique des centres de données. L'activité est considérée comme alignée lorsqu'elle applique l'ensemble des pratiques attendues dans leur version la plus récente, avec une vérification par un tiers indépendant tous les trois ans. À fin 2025, deux data centers du Groupe (Élancourt et Toulouse) sont inscrits à ce Code, mais seul celui d'Élancourt satisfait à tous les critères de contribution substantielle. Les travaux prévus sur le système de refroidissement devraient permettre au data center de Toulouse de répondre à l'ensemble des exigences.

- Fabrication d'aéronefs (CCM 3.21)

  Pour le respect des critères de contribution substantielle, Thales a pris en compte la liste des avions respectant les critères de masse au décollage et de valeur métrique des émissions de CO_2 prescrits par le texte et a appliqué le coefficient de remplacement communiqué par l'EASA.

- Fabrication d'équipements électriques et électroniques (CE 1.2)

  Thales ne fabrique, sauf cas très limités, que des produits pour lesquels il n'existe pas de solutions de remplacement proactif des substances dangereuses, que ce soit en interne ou dans la chaîne de valeur. Des démarches de substitution progressive sont néanmoins engagées lorsque cela est possible.

  En conséquence, malgré les certifications RoHS [1]/REACH [2], l'absence de substances non autorisées ne peut être garantie pour la majorité des produits, les exigences de la taxonomie étant plus strictes et l'obtention de certificats pour chaque composant externe n'étant pas envisageable à ce jour.

  Il a donc été conclu que, pour la plupart des équipements, le critère de contribution substantielle n'est pas satisfait et que l'activité n'est pas alignée.

- Réparation, remise en état et remanufacturage d'équipements électriques et électroniques (CE 5.1)

  Les activités de réparation et de remise en état d'équipements électriques et électroniques (CE 5.1) répondent aux critères de contribution substantielle, car elles sont encadrées par un contrat de vente conforme à la réglementation en vigueur et s'appuient sur un plan de gestion des déchets. Ce plan garantit la réutilisation des matières et composants non réemployés dans le même produit, ou, à défaut, leur recyclage, et, en dernier recours, leur élimination dans le respect des législations européenne et nationale applicables. Pour le remanufacturage, le plan de gestion des déchets est accessible au public.

Dépenses d'investissement « individuellement » éligibles

- Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments (CCM 7.5)

  Cela correspond principalement au remplacement des systèmes de GTB/GTC (Gestion Technique du Bâtiment/Gestion Technique centralisée). Thales s'est assuré auprès de ses fournisseurs que les produits et composants utilisés répondaient aux critères de contribution substantielle sur cette activité.

- Acquisition et propriété de bâtiments (CCM 7.7)

  Pour l'analyse d'alignement de l'activité « Acquisition et propriété de bâtiments » (CCM 7.7), Thales a pris en compte la présence d'un Diagnostic de Performance Énergétique A (ou équivalent européen) ou, à défaut, s'est assuré que le bâtiment figure parmi les 15 % les plus performants du parc immobilier national ou régional en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle, sur la base de données obtenues auprès de tiers spécialisés. Thales vise, autant que possible, à ne louer que des bâtiments répondant aux critères de contribution substantielle de la taxonomie. Toutefois, la majorité des dépenses d'investissement immobilier concerne le renouvellement de baux, ce qui limite la part des CAPEX alignés à 5 % pour cette activité. En 2025, la construction de bâtiments conformes aux critères de contribution substantielle sur 2 sites du Groupe a généré des CAPEX alignés, calculés au *prorata* des surfaces occupées par les activités tertiaires.

- Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM 6.5)

  Thales applique une politique Groupe visant à privilégier des véhicules plus respectueux de l'environnement. L'analyse du respect des critères de contribution substantielle pour la flotte gérée par le prestataire est réalisée par ce dernier, qui transmet les résultats à Thales. Sur le contrat principal, la conformité des véhicules aux critères d'émissions de CO_2 est passée de 84 % en 2024 à 11 % en 2025 en raison du DNSH pollution relatif aux pneus non appliqué en tant que tel sur les précédents exercices.

Respect du principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » (DNSH)

« Adaptation au changement climatique »

Le principe DNSH s'applique de manière transverse à l'ensemble des activités mentionnées. Afin de répondre aux exigences du Règlement délégué (annexe A), Thales a mené, avec l'appui d'un prestataire externe, une évaluation des risques physiques et de la vulnérabilité climatique de ses sites. Cette étude, réalisée sur 365 implantations du Groupe, visait à :

- évaluer l'exposition actuelle et future ;
- identifier les sites les plus impactés et les risques les plus impactants ;
- proposer les axes génériques de solutions d'adaptation.

L'analyse s'est appuyée sur les définitions de la taxonomie verte (vague de froid, vague de chaleur, température extrême, feu de forêt, inondation, sécheresse, glissement de terrain, tempête…) et a intégré deux scénarios climatiques du GIEC (SSP2-4.5 et SSP5-8.5) pour les horizons 2030 et 2050.

Les conclusions attestent de la robustesse du portefeuille d'actifs du Groupe face aux risques physiques liés au changement climatique : sur 365 sites, seuls 11 présentent un risque prospectif très élevé et 35 un risque élevé. Les vagues de chaleur, les inondations et les mouvements de terrain sont identifiés comme principaux risques à l'échelle du Groupe. Une démarche pilote a été engagée sur trois sites pour définir une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de plans d'adaptation. Les éventuels travaux réalisés sur les 46 sites concernés sont considérés comme non alignés tant que leurs plans d'adaptation ne sont pas finalisés (voir section 5.1.2.1. Identification des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique).

« Prévention et contrôle de la pollution »

Pour la majorité des activités éligibles de Thales, à l'exception des activités CCM 6.5, la conformité au principe DNSH impose le respect des exigences de l'annexe C du règlement. Ces exigences s'appuient sur les principales réglementations et directives européennes : POP [(EU) 2019/1021], Mercure [(EU) 2017/852], ODS [(EC) 1005/2009], RoHS [2011/65/EU], REACH [1907/2006] et CLP [(EC) 1272/2008]. Les activités du Groupe respectent l'ensemble de ces réglementations, à l'exception de certains cas spécifiques d'exclusion réglementaire, notamment pour la fabrication d'avions.

Ces exigences sont complétées par des exigences spécifiques pour certaines activités :

- fabrication d'aéronefs (CCM 3.21) : cette activité étant exclue du champ d'application de la directive RoHS, la plupart des équipements concernés ne respectent pas les exigences de l'annexe C et ne sont donc pas alignés pour ce DNSH ; l'analyse n'a pas été approfondie au-delà ;
- fabrication d'équipements électriques et électroniques (CE 1.2) : les critères de contribution substantielle étant plus stricts que la réglementation applicable, la majorité des équipements produits ont été considérés non-alignés. Pour les équipements satisfaisant aux critères, Thales a analysé l'utilisation ou la présence de substances et a retenu comme alignée la part des activités démontrant l'absence de substances exclues par le DNSH ou, en cas de présence, l'absence de solution alternative fiable. Selon le projet de FAQ de la Commission, une solution alternative fiable doit être plus sûre, techniquement et économiquement réalisable, et disponible ;
- activités de support (CE 5.1) : pour les activités de réparation, remise en état et remanufacturage, Thales a retenu comme alignée la part des activités démontrant l'absence de substances exclues par le DNSH ou, en cas de présence, l'absence de solution alternative fiable. Sur la base du projet de FAQ préparé par la Commission, Thales a considéré qu'il n'existe pas de solution alternative fiable lorsque l'une au moins des quatre conditions mentionnées ci-dessus n'est pas respectée ;
- location de véhicules (CCM 6.5) : l'analyse est menée par le prestataire gestionnaire du parc principal de véhicules dans le cadre de sa propre déclaration de taxonomie.

(1) *RoHS : Restriction of Hazardous Substances.*
(2) *REACH : Registration Evaluation Authorization and Restriction of Chemicals.*

« Transition vers une économie circulaire »

Dans le cadre de l'analyse de l'activité de traitement de données (CCM 8.1), les processus ont été adaptés afin d'intégrer systématiquement l'écoconception dans les développements. Un plan de formation dédié est en cours de déploiement auprès des ingénieurs du Groupe. Par ailleurs, un plan de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques est également en place.

« Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines »

Lorsque cela s'avère pertinent, une analyse de la qualité des points d'eau affectés par les infrastructures de Thales a été réalisée dans le cadre de l'activité de traitement de données (CCM 8.1) et des activités de réparations des équipements électriques et électroniques (CE 5.1).

Respect des garanties minimales

Thales place l'intégrité et la conformité au cœur de sa conduite des affaires, considérant ces principes comme essentiels à la préservation de sa réputation, de sa compétitivité et de la pérennité de ses activités. La mise en œuvre des garanties minimales, telles que définies à l'article 18 du règlement (UE) 2020/852, a été vérifiée à travers :

- les engagements pris par le Groupe dans le cadre du Pacte Mondial des Nations unies ;
- le Programme d'Intégrité et de Conformité du Groupe (voir section 5.1.4.1), incluant :
  - la prévention de la corruption, du trafic d'influence, de la fraude, du blanchiment d'argent, des conflits d'intérêts et des délits d'initié, avec une gouvernance dédiée.
  - la conformité commerciale (« *Trade Compliance* ») : le contrôle des exportations et le respect des programmes d'embargos et de sanctions économiques internationales (voir section 5.1.3.4.3),
  - le droit de la concurrence (voir section 5.1.4.1.3),
  - la protection des données personnelles (voir section 5.1.4.2),
  - le Devoir de Vigilance.

Ce programme s'appuie sur un dispositif d'alerte professionnelle, qui encourage le signalement de toute conduite ou situation non conforme (voir section 5.1.4.1.3) :

- le plan de vigilance visant à prévenir les atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, couvrant les activités du Groupe, de ses filiales et de ses partenaires commerciaux (voir section 5.3.1) ;
- la politique fiscale, garantissant l'application rigoureuse des règles dans tous les pays d'implantation (voir section 5.3.2).

Aucune condamnation n'a été portée à la connaissance du Groupe en 2025 sur son périmètre consolidé concernant la corruption, les droits humains, le droit de la concurrence ou la fiscalité (voir sections 5.1.4.1.5. et 5.1.3.1.5.a).

c) Analyse multi-objectifs

Certaines activités de Thales sont éligibles à la fois au titre de la « fabrication d'aéronefs » (CCM 3.21) et de la « fabrication d'équipements électriques et électroniques » (CE 1.2). Les activités réalisées par l'Activité Mondiale Avionique (AVS) sont déclarées sous la catégorie « fabrication d'aéronefs » (CCM 3.21), tandis que celles menées par l'Activité Mondiale Systèmes d'Information et de Communications Sécurisés (SIX) sont déclarées sous « fabrication d'équipements électriques et électroniques » (CE 1.2) dans les tableaux réglementaires. Aucune de ces activités n'est alignée au titre des deux objectifs.

d) Conclusion de l'analyse d'alignement des activités de Thales éligibles à la taxonomie au titre de l'exercice 2025

Objectif*	Numéro d'activité	Nom de l'activité selon l'Annexe 1 de l'acte délégué de l'UE	Activités éligibles de Thales correspondantes	Indicateurs reportés		Contribution substantielle	DNSH*						Condition minimale
				CA	CAPEX		CCM	Adapt*	Eau	CE	Poll*	Biodiv	
CCM	7.5	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs liés à la performance énergétique des bâtiments	• Installation, maintenance et réparation de thermostats, de compteurs intelligents…		X	●		●	S.O	S.O	S.O	S.O	●
CCM	7.7	Acquisition et propriété de bâtiments	• Bâtiments achetés ou loués (IFRS16)		X	●		●	S.O	S.O	S.O	S.O	●
CCM	6.5	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	• Véhicules de fonction des collaborateurs du Groupe		X	●		●	S.O	●	●	S.O	●
CCM	8.1	Traitement de données, hébergement et activités connexes	• Datas centers • Cybersécurité	X	X	●		●	●	●	S.O	S.O	●
CCM	3.21	Fabrication d'avions	• Avionique de vol	X	X	●		●	●	●	●	●	●
CE	1.2	Fabrication d'équipements électriques et électroniques	• EEE autonomes (voir détail dans tableau des activités éligibles)	X	X	●	●	●	●		●	●	●
CE	5.1	Réparation, remise en état et remanufacturage	• Réparations des équipements des activités correspondant au 1.2	X	X	●	●	●	●		●	S.O	●
								●	*Ok*		●	*Partiel*	

* *CCM : Climate Change Mitigation (Adaptation au Changement Climatique)*
CE : Circular Economy (Économie Circulaire)

5.1.2.6.3 Méthodologie retenue par Thales pour le calcul des indicateurs éligibles et alignés

Le périmètre retenu pour le calcul des indicateurs éligibles et alignés correspond à celui des états financiers consolidés du Groupe.

- La méthodologie relative à la détermination de l'assiette (dénominateur) est la suivante :
  - le chiffre d'affaires utilisé correspond au chiffre d'affaires consolidé 2025, établi selon les normes IFRS et hors transactions intra-groupe (voir Note 2 des Comptes consolidés, section 7.1) ;
  - les dépenses d'investissement correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (systèmes d'information, ingénierie, production, immobilier, frais de développement immobilisés…), aux augmentations de droits d'utilisation de contrats de location, ainsi qu'aux entrées d'immobilisations issues des acquisitions de l'année (voir Notes 4.2 et 3.1, section 7.1) ;
  - les dépenses d'exploitation prises en compte sont les frais de R&D non financés par le client, la maintenance des actifs corporels et les loyers court terme, tels qu'ils figurent dans les coûts par nature des sociétés juridiques du Groupe. Le dénominateur s'élève ainsi à 1,6Md€, soit 8,3 % des dépenses d'exploitation totales (voir 7.1.1, section 7.1). Thales a opté pour l'exemption de matérialité permise pour les OPEX.
- La méthodologie relative à la détermination des montants éligibles et alignés (numérateur) est la suivante :
  - le chiffre d'affaires retenu correspond au montant hors intra-groupe des activités éligibles ou alignées considérées individuellement ;
  - les dépenses d'investissement prises en compte sont :
    - les investissements d'exploitation relatifs aux activités éligibles ou alignées (au sens du chiffre d'affaires),
    - les investissements immobiliers éligibles ou alignés,

      Conformément aux textes en vigueur, les bâtiments industriels et modulaires ne sont pas inclus dans les analyses. Pour les bâtiments « mixtes » (accueillant à la fois des activités industrielles et de bureau), seuls ceux disposant d'une surface de bureaux supérieure à 1 000 m² sont retenus ; dans ce cas, les montants intégrés sont calculés au *prorata* de la surface totale.
    - les augmentations de droits d'utilisation de contrats de location relatifs à des activités éligibles ou alignés (comptabilisés au titre d'IFRS 16).

Les valeurs de chiffre d'affaires, de dépenses d'exploitation et d'immobilisations corporelles et incorporelles proviennent des systèmes d'information du Groupe. Afin d'éviter tout double comptage, chaque produit ou projet est affecté à une activité spécifique et les dépenses immobilières sont traitées séparément par la fonction Immobilier pour l'ensemble du Groupe.

Application de seuils d'analyse par Thales

Dans le cadre de la publication des données, Thales applique les seuils d'analyse autorisés par l'acte délégué du 4 juillet 2025 publié au Journal Officiel de la Commission européenne le 8 janvier 2026 :

- Chiffre d'affaires : certaines activités non matérielles dont le CA cumulé est inférieur à 10 % du CA consolidé du Groupe n'ont pas été analysées. Il s'agit des activités CE 5.3, CE 5.4 et CE 5.5 qui représentent environ 1 % du CA consolidé Groupe 2025 ;
- CAPEX : un seuil de 100 k€ est appliqué par investissement et certaines activités non matérielles dont la valeur cumulée est inférieure à 10 % des CAPEX du Groupe n'ont pas été analysées. Il s'agit des activités CCM 7.2, CCM 7.3 et CCM 7.6 qui représentaient 2 % des CAPEX du Groupe en 2024.

5.1.2.6.4 Tableaux de publication des données de la taxonomie 2025

Exercice	2025				Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie										
ICP	Total	Part d'activités éligibles à la taxinomie	Activités alignées sur la taxinomie	Part d'activités alignées sur la taxinomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées non significatives	Activités alignées sur la taxinomie au cours de l'exercice précédent (N-1)	Part d'activités alignées sur la taxinomie au cours de l'exercice précédent (N-1)
	M€	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	M€	%
Chiffre d'affaires	22 136	65,3 %	832	3,8 %	0,0 %	—	—	3,7 %	—	—	—	—	1 %	658	3,3 %
CapEx	1 031	24,0 %	20	1,9 %	0,7 %	—	—	1,1 %	—	—	—	0,7 %	2 %	60	6,9 %
OpEx	1 623	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

ICP		Chiffre d'affaires											
Exercice		2025			Objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie								
Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxinomie	ICP aligné sur la taxinomie (en valeur)	ICP aligné sur la taxinomie (part du CA)	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxinomie alignée par rapport à la taxinomie éligible
		%	M€	%	%	%	%	%	%	%	H ou vide	T ou vide	%
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	2,2 %	9	0,0 %	0,0 %	—	—	—	—	—	—	T	1,8 %
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	44,0 %	11	0,0 %	—	—	—	0,0 %	—	—	—	—	0,1 %
Réparation, remise en état et remanufacturage	CE 5.1	8,9 %	812	3,7 %	—	—	—	3,7 %	—	—	—	—	41,3 %
Fabrication d'avions	CCM 3.21	10,2 %	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Alignement par objectif environnemental													
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES		**65,3 %**	**832**	**3,8 %**	**0,1 %**			**3,7 %**					**5,8 %**

ICP		CapEx											
Exercice		2025			Objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie								
Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxinomie	ICP aligné sur la taxinomie (en valeur)	ICP aligné sur la taxinomie (part du CapEx)	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxinomie alignée par rapport à la taxinomie éligible
		%	M€	%	%	%	%	%	%	%	H ou vide	T ou vide	%
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs liés à la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	0,0 %	—	0,0 %	0,0 %	—	—	—	—	—	H		0,0 %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	11,3 %	6	0,6 %	0,7 %	—	—	—	—	—		T	5,1 %
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	1,5 %	2	0,2 %	0,0 %	—	—	—	—	—		T	10,7 %
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	0,2 %	—	0,0 %	0,0 %	—	—	—	—	—			0,0 %
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	7,9 %	6	0,5 %	—	—	—	0,5 %	—	—			6,8 %
Réparation, remise en état et remanufacturage	CE 5.1	0,7 %	6	0,6 %	—	—	—	0,6 %	—	—			90,6 %
Fabrication d'avions	CCM 3.21	2,4 %	0	0	—	—	—	—	—	—		T	
Alignement par objectif environnemental													
TOTAL CAPEX		**24,0 %**	**20**	**1,9 %**	**0,7 %**			**1,1 %**					**7,9 %**

5.1.3 Social

5.1.3.1 Personnel de l'entreprise

SOCIAL		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Diversité et inclusion	• **Impact négatif** : difficulté à instaurer au sein du Groupe une culture d'inclusion, dans laquelle aucun collaborateur ne serait dévalorisé ou traité de manière inéquitable en raison de ses singularités (âge, genre, religion, orientation sexuelle, origine culturelle, etc.). • **Impact négatif** : désengagement de collaborateurs en raison d'une politique de rémunération perçue comme inéquitable. • **Impact négatif** : exposition des collaborateurs à la discrimination, au harcèlement ou à des préjugés inconscients, limitant leur inclusion au sein du Groupe.	• **Collaborateurs** : construire un environnement professionnel inclusif et apprenant.
Conditions de travail	• **Impact positif** : Renforcement de l'employabilité des collaborateurs grâce au développement de compétences dans les domaines d'expertise du Groupe.	
Principales politiques	• Politiques en matière de respect des droits humains. • Politiques en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion. • Politiques en matière de formation et de développement des compétences.	
Leviers d'actions	• Appliquer un principe de tolérance zéro en matière de discrimination. • Sensibiliser et former les équipes aux principes de non-discrimination, aux stéréotypes et aux biais inconscients. • Déployer des parcours de formation en lien étroit avec les besoins des activités opérationnelles. • Mettre en œuvre des méthodes d'apprentissage diversifiées, adaptées aux besoins et singularité de chacun. • Encourager l'utilisation de nouvelles technologies pour enrichir les modalités d'apprentissage.	
Principaux objectifs	• 22,5 % de femmes dans les NR10 à 12 à fin 2026 et 25 % à horizon 2030. • 75 % de Comités de direction composés d'au moins quatre femmes à horizon 2026. • 80 % des nouveaux embauchés (hors NR inférieurs à 7 de la famille professionnelle « Industrie ») réalisant le module OnboardingU dans les 30 jours suivant leur arrivée. • Communauté mondiale d'a minima 1 600 formateurs internes. • Indice global de maturité des compétences des salariés à un niveau supérieur ou égal à 70 d'ici à 2030. • Formation de 85 % des cadres (NR 8-12) représentant une cible de 45 000 collaborateurs aux enjeux du changement climatique en 2025 [a].	

(a) La codification NR10 à NR12 correspond aux niveaux de responsabilité pour l'encadrement supérieur.

5.1.3.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes

Les ressources humaines constituent un levier essentiel de la performance du Groupe, qui compte près de 85 000 collaborateurs à travers le monde.

Engagé depuis plus de 20 ans dans le Pacte Mondial des Nations unies, le Groupe réaffirme son attachement au respect des droits humains. Il applique également les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ainsi que les principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans l'ensemble de ses activités.

Pour favoriser le bien-être et l'écoute de ses collaborateurs, Thales déploie des dispositifs de dialogue réguliers. Des enquêtes d'engagement et de satisfaction au travail sont menées tous les deux ans. Les salariés ont par ailleurs été associés à la définition de la stratégie de durabilité via des ateliers collaboratifs. Ces démarches participatives permettent d'identifier les enjeux sociaux prioritaires, de renforcer la capacité du Groupe à répondre aux attentes des équipes, et *in fine*, d'améliorer leur engagement et leur satisfaction.

5.1.3.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique

Les avancées et innovations majeures de Thales reposent sur l'intelligence collective des femmes et des hommes qui composent le Groupe. 40 % d'entre eux travaillent dans la Recherche et Technologie (R&T), domaine qui bénéficie d'une attention particulière.

Les impacts sociaux identifiés (IRO) sont inhérents à l'activité du Groupe et concernent l'ensemble des collaborateurs de Thales, sans découler de choix stratégiques spécifiques.

Les impacts positifs sont considérés comme réels et de court terme. Thales investit en effet sur le développement de compétences pointues pour ses collaborateurs, renforçant leur employabilité dans les domaines d'expertise du Groupe. Cet impact positif concerne tous les métiers du Groupe, dont la compétence est réputée, notamment en ingénierie et dans les hautes technologies.

Le Groupe entretient des partenariats solides avec le monde académique et universitaire, favorisant un enrichissement mutuel et contribuant à relever les défis croissants en matière de recrutement.

Les impacts négatifs identifiés sont surtout potentiels (rares cas avérés) et ne présentent pas de caractère systémique. Ils concernent les difficultés à instaurer une culture d'inclusion, le désengagement des collaborateurs lié à une rémunération perçue comme inéquitable, et l'exposition possible des salariés à la discrimination, au harcèlement ou à des préjugés.

Aucun impact sur les effectifs n'a été relevé comme matériel en lien avec le plan de transition climatique.

Enfin, Thales n'a identifié aucun risque spécifique concernant la traite des êtres humains, le travail forcé ou encore le travail des enfants.

5.1.3.1.3 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts

Thales dispose d'une organisation structurée pour la représentation du personnel, faisant des instances de dialogue social des partenaires clés dans la discussion des orientations stratégiques, économiques et industrielles du Groupe.

Au niveau européen, la Direction des Relations Sociales du Groupe coordonne les échanges avec le Comité d'entreprise européen (CEE) de Thales, en place depuis 1993. Composé de 35 membres issus de onze pays européens [1] et représentant plus de 70 % de l'effectif de Thales, ce comité se réunit deux fois par an pour débattre des perspectives stratégiques et sociales transnationales, avec la possibilité de réunions extraordinaires.

En France, où se situe la majorité des effectifs, le dialogue social est animé par la Direction des Relations Sociales France, accompagnée d'un réseau de directeurs des relations sociales. Plus précisément, Thales a mis en place :

- un Comité de Groupe ;
- huit Comités sociaux et économiques centraux au niveau des entités juridiques ;
- 60 Comités sociaux et économiques d'établissements.

Le Comité de Groupe se réunit deux fois par an, tandis que les autres comités tiennent des réunions mensuelles. Ces instances sont régulièrement informées et consultées sur les projets de transformation menés par Thales en France. Les échanges avec les représentants du personnel, qu'ils relèvent de l'information ou de la consultation, permettent d'intégrer les points de vue et les intérêts des salariés dans la mise en œuvre des projets envisagés.

Par ailleurs, chaque établissement de plus de 50 salariés dispose d'une commission « Santé, sécurité et conditions de travail », spécifiquement chargée de ces thématiques, ainsi que de représentants de proximité chargés de favoriser le dialogue entre les salariés, les représentants du personnel et les représentants de la Direction.

Dans les autres pays où Thales est implanté, la représentation des salariés s'organise conformément aux réglementations et accords locaux.

Enfin, les négociations collectives avec les partenaires sociaux permettent de prendre en considération le point de vue des salariés. Les mesures adoptées par Thales relatives à la santé et aux conditions de travail, aux avantages sociaux, à l'égalité professionnelle, au handicap, à la fin de carrière ou encore à la prévoyance sont issues d'accords collectifs conclus avec les organisations syndicales représentatives.

Par ailleurs, l'enquête d'engagement biennale a été menée en 2025 auprès des collaborateurs de Thales afin de recueillir leurs attentes et points de vue sur des thématiques clés telles que la diversité et l'inclusion, l'environnement, ainsi que l'éthique des affaires. Cette enquête révèle une forte mobilisation à travers le Groupe, avec un score d'engagement global de 78 %.

5.1.3.1.4 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations

Chaque salarié du Groupe dispose de différents types d'interlocuteurs et de dispositifs pour exprimer ses préoccupations et trouver des solutions adaptées pour y répondre.

Interlocuteurs de proximité pour le personnel de l'entreprise :

- **le responsable hiérarchique :** premier point de contact, le manager et plus largement l'ensemble du personnel d'encadrement, a la responsabilité d'écouter et d'accompagner les collaborateurs dans la résolution de leurs difficultés, dans toute la mesure de leurs possibilités. Les formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs en situation de management rappellent cette obligation. Selon la nature des difficultés et préoccupations du salarié, le manager peut orienter celui-ci vers un autre interlocuteur plus compétent pour traiter la problématique. Le salarié a également la possibilité, à sa propre initiative, de contacter un autre interlocuteur au sein de son organisation ;
- **les responsables des ressources humaines** : pour toute préoccupation liée au développement de carrière, aux relations avec le management ou encore à une situation personnelle ayant des impacts, potentiels ou réels, sur la relation de travail ;
- **la médecine du travail :** pour toute préoccupation relative à l'état de santé du salarié, aux conditions de travail ou pour toutes difficultés et/ou préoccupations liées à sa santé physique ou mentale ;
- **les représentants du personnel :** intermédiaires entre les salariés et la direction de l'entreprise, ils défendent les intérêts collectifs, servent de médiateur pour accompagner les démarches individuelles et représentent les salariés sur des sujets communs ;
- **les représentants de proximité :** présents en France, au nombre de 459, ils jouent un rôle complémentaire d'intermédiaire entre les salariés, les représentants du personnel et la direction ;
- **les réseaux de référents dédiés :** pour répondre à des besoins spécifiques, des réseaux de référents sont mis en place, tels que le réseau handicap ou le réseau harcèlement et agissements sexistes. Ces référents sont à l'écoute et accompagnent les salariés concernés. Ils initient un dialogue entre les salariés et la direction sur ces sujets.

Dispositifs d'alerte

Le dispositif d'alerte professionnelle permet à tout salarié de signaler des situations de discrimination ou de harcèlement, qu'il en soit victime ou témoin. Les lignes d'alerte, accessibles localement ou au niveau Groupe, offrent un canal sécurisé pour faire remonter ces situations (les détails de ce dispositif et de la gouvernance associée sont exposés à la section 5.1.4.1.3).

[1] *France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Belgique, Autriche, Portugal, Norvège, Suisse.*

5.1.3.1.5 3 enjeux majeurs pour Thales : respect des droits humains, diversité, équité et inclusion, formation et développement des compétences

Les conditions de travail constituent un pilier central de la politique de gestion des ressources humaines du Groupe. Engagé à assurer aux salariés un environnement de travail sûr, sain et inclusif, Thales :

- porte une attention particulière au respect des droits humains ;
- met en œuvre des politiques dédiées à la prévention de l'atteinte à l'intégrité des collaborateurs ;
- veille à assurer une égalité de traitement à ses collaborateurs, en mettant en œuvre une politique de prévention de la discrimination et du harcèlement et en faisant la promotion d'une culture basée sur la diversité, l'équité et l'inclusion ;
- met en œuvre une politique de formation et de développement des compétences.

La Direction des Ressources Humaines veille au déploiement de ces politiques dans l'ensemble des entités du Groupe, dans le respect des législations locales [1].

a) Politique mises en œuvre en matière de respect des droits humains

Signataire du Pacte Mondial des Nations unies depuis 2003, texte de référence en matière de droits humains, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption, Thales réaffirme chaque année son soutien aux dix principes fondamentaux du Pacte et contribue activement à la promotion des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

Le Groupe a plus spécifiquement mis en place des politiques internes pour contribuer aux objectifs suivants :

- l'ODD n° 5 : « Égalité entre les sexes » ;
- l'ODD n° 8 : « Travail décent et croissance économique » ;
- l'ODD n° 4 : « Éducation de qualité ».

En 2023, Thales a réaffirmé son engagement en faveur des Objectifs de Développement Durable en renouvelant son adhésion au Pacte Mondial des Nations unies et en intégrant les ODD au cœur de sa stratégie de développement durable.

Depuis 2024, le Groupe est également signataire des *Women Empowerment Principles*, une initiative des Nations unies visant à promouvoir l'émancipation des femmes à l'échelle mondiale.

Thales applique par ailleurs une politique de prévention des risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales pouvant résulter d'un usage détourné de ses produits et services (voir section 5.1.3.3.3).

Les engagements du Groupe en matière de droits humains sont régulièrement communiqués à l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, via différents canaux de diffusion (site Internet du Groupe, Document d'enregistrement universel, etc.). Les collaborateurs sont en outre informés de ces engagements via le site intranet de Thales.

En 2025, aucune violation des engagements de Thales en matière de droits humains n'a été constatée. Si des cas d'atteintes aux droits humains venaient à être signalés, ceux-ci seraient examinés dans le cadre de la procédure définie pour le traitement des alertes professionnelles.

Cas, plaintes et impacts graves sur les droits humains

En 2025, Thales a recensé 233 signalements/plaintes portant sur des problématiques liées aux conditions de travail, à l'égalité de traitement et aux droits humains, via le dispositif de recueil des alertes internes (*Thales Alert Line*).

Cet outil recense les signalements déposés selon deux modalités distinctes :

- signalements spontanés émis par les salariés via le dispositif d'alerte, portant sur des faits dont ils ont eu connaissance (124 signalements) ;
- signalements enregistrés a posteriori par les comités de suivi des alertes concernant des faits identifiés par d'autres canaux et ayant donné lieu à investigation (109 signalements).

Ce recensement ainsi opéré explique la hausse du nombre de signalements par rapport à 2024 (105 signalements), puisqu'il inclut désormais les situations ayant donné lieu à investigation et non plus uniquement les cas avérés lorsqu'il s'agit de signalements hors système d'alerte.

Parmi les 233 signalements/plaintes ainsi recensés :

- 144 concernaient des problématiques de harcèlement/discrimination ;
- 89 portaient sur d'autres sujets liés aux conditions de travail et à l'égalité de traitement.

Aucune de ces situations recensées en 2025 n'a abouti à des pénalités financières (amende ou indemnisation) ni donné lieu à des provisions pour un montant significatif.

Par ailleurs, aucun incident grave en matière de droits humains n'a été recensé en 2025 au sein du Groupe.

b) Politiques, actions et indicateurs en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion

Le Groupe a défini une politique globale visant à promouvoir l'équité et l'inclusion et à prévenir les risques de discrimination et de harcèlement, en portant une attention particulière aux minorités.

Politique générale et ressources

Cette politique repose sur deux axes principaux :

- favoriser la diversité, sous toutes ses formes, en tant que source d'innovation, de créativité et de performance ;
- promouvoir l'inclusion, en cultivant un environnement de travail où chacun peut être pleinement soi-même, reconnu dans ses différences et engagé dans le respect mutuel afin de contribuer collectivement aux ambitions du Groupe.

Pour assurer le déploiement de cette politique, une équipe centrale au sein de la DRSE identifie et met en œuvre les actions les plus efficaces et pertinentes. Elle s'appuie sur un réseau international de correspondants « Diversité et inclusion » présents dans les différentes entités, fonctions et pays et anime la communauté d'ambassadeurs « *Together@Thales* », qui réunit environ 850 collaborateurs volontaires, engagés sur les sujets de diversité, d'équité et d'inclusion.

Ainsi, Thales veille à :

- **Assurer une égalité de traitement pour tous**

  Thales s'engage à assurer une égalité de traitement pour ses collaborateurs et à prévenir les actes de discrimination et de harcèlement.

  Le Code Éthique du Groupe réaffirme cet engagement sans équivoque. Accessible en 5 langues sur l'intranet et le site Internet du Groupe, il est porté à la connaissance de chaque nouvel embauché, qui s'engage à en respecter les principes.

[1] *En 2025, le Groupe a poursuivi le déploiement de sa politique DE&I dans l'ensemble de ses pays d'exploitation à l'exception des États-Unis conformément aux lois et réglementations applicables dont les décrets présidentiels publiés en la matière depuis de l'année 2025. En conséquence, les objectifs annuels de mixité ne s'appliquent pas aux managers basés aux États-Unis. Néanmoins, l'assiette de calcul des objectifs mixité du Groupe applicable aux managers basés en dehors des États-Unis reste inchangée et prend en compte le périmètre consolidé.*

- **Accompagner toutes les populations**

  Thales a construit une stratégie d'accompagnement des diversités humaines autour des 6 axes suivants :

  - le genre ;
  - l'identité de genre et l'orientation sexuelle ;
  - le handicap ;
  - la diversité cognitive ;
  - l'intergénérationnel ;
  - la diversité ethnique et culturelle.

  Pour chacun de ces axes, Thales organise des actions de communication et de sensibilisation des équipes, énoncées ci-dessous.

  L'engagement du Groupe en faveur de l'inclusion des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et de toutes les minorités de genre et d'orientation sexuelle s'est traduit par la signature de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle en 2019 et 2023 et par la participation au Baromètre d'Inclusion LGBT+ de l'Autre Cercle.

  Thales mène également une politique volontariste en faveur de la diversité générationnelle, facilitant l'intégration des jeunes dans le milieu professionnel par les stages et l'apprentissage, tout en luttant contre toute discrimination à l'égard des populations plus expérimentées dites « seniors ».

- **Prévenir et corriger les discriminations**

  Pour prévenir les discriminations, Thales sensibilise et forme ses équipes, spécifiquement celles en charge du recrutement, aux principes de non-discrimination, aux stéréotypes et aux biais inconscients, à travers différents formats (*e-learning*, conférences, vidéos, ateliers…)

  Thales apporte par ailleurs une vigilance constante à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et prévoit à titre d'illustration, une enveloppe dédiée aux éventuels écarts de rémunération dans les entités françaises, lors des négociations annuelles obligatoires sur les salaires.

  La politique de prévention et correction des discriminations est également orientée par les résultats de l'enquête d'engagement que Thales réalise tous les deux ans, auprès de ses salariés. Plusieurs questions portent sur l'égalité de traitement, la diversité, l'inclusion, la santé et la sécurité des collaborateurs. Plusieurs questions ouvertes permettent également aux collaborateurs de s'exprimer sur ce qu'ils apprécient dans l'entreprise et de partager leurs attentes et suggestions.

  Les résultats sont partagés par les managers, accompagnés des équipes RH des entités du Groupe, qui identifient à chaque niveau de l'entreprise les points forts sur lesquels s'appuyer et, les axes d'amélioration pour mettre en œuvre les plans d'action adaptés.

  En 2025, 79 % des répondants ont exprimé une opinion favorable sur l'engagement du Groupe en faveur du respect de la diversité, de l'égalité des chances et de la liberté d'expression. Une nouvelle enquête sera organisée en 2027.

  Enfin, une plateforme d'alerte professionnelle, accessible 24h/24 et 7j/7, est à la disposition des collaborateurs du Groupe, leur permettant de signaler, notamment, des faits de harcèlement ou de discrimination. Chaque signalement fait l'objet d'un traitement conforme à la procédure du Groupe, au niveau local ou global. Des dispositifs complémentaires existent selon les législations locales.

Actions en lien avec les enjeux liés à la Diversité, l'Équité et l'Inclusion

Thales s'engage à créer un environnement de travail inclusif, où chaque collaborateur peut exprimer sa singularité et trouver sa place au sein du collectif. Le Groupe applique un principe de tolérance zéro face à toute forme de discrimination.

Dans ce cadre, Thales met en place des actions globales à l'attention de l'ensemble des pays d'implantation du Groupe et soutient dans le même temps les initiatives locales sur des thématiques plus spécifiques.

S'agissant des initiatives portées par le Groupe, peuvent être citées les actions principales suivantes :

- le déploiement du réseau des Ambassadeurs@Thales qui compte plus de 850 salariés dans le monde engagés sur les sujets de diversité, équité et inclusion et qui communiquent largement sur les initiatives menées ;
- Thales soutient le réseau WiTh [1] dédié à la mixité qui permet aux salariés de se rencontrer, d'échanger ou encore de bénéficier d'interventions extérieures pour leur développement professionnel ;
- le déploiement depuis 2023, d'une campagne de communication, « *#WomenInspiringWomen* », avec pour objectif d'aider les générations actuelles et celles de demain à s'identifier et trouver leur place dans le domaine des STIM (Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques) ;
- l'organisation d'actions de sensibilisation en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQI+ et de toutes les minorités de genre et d'orientation sexuelle ;
- le Groupe s'est également engagé auprès de l'initiative « *Neurodiversity in Business* » qui a vocation à accompagner les grandes entreprises pour le recrutement et l'accompagnement des collaborateurs en situation de neurodiversité [2] dans le milieu professionnel ;
- la mise en œuvre de programmes de mentorat pour renforcer les liens intergénérationnels.

Au niveau local, peuvent être citées :

- Thales Mission Insertion, une équipe dédiée qui accompagne les salariés en situation de handicap en France pour favoriser leur inclusion professionnelle et qui collabore avec plusieurs pairs afin d'améliorer la prise en compte de la diversité cognitive. Un réseau de 52 référents handicap participe à l'accompagnement des personnes en situation de handicap sur les sites en France ;
- le réseau des référents harcèlement et agissements sexistes qui contribuent à sensibiliser les salariés sur les violences sexistes et sexuelles ;
- avec plus de 140 nationalités représentées dans le Groupe, Thales mène également diverses initiatives pour lutter contre les discriminations liées à l'origine ethnique telle que la signature de la « *Race Work Charter* » au Royaume-Uni en 2023 ou l'élaboration d'un plan d'action de réconciliation en Australie, actualisé pour la période 2022-2024.

L'efficacité de ces actions est mesurée grâce aux résultats de l'enquête d'engagement mentionnée précédemment, qui permettent de suivre dans la durée l'évolution des perceptions et de comparer les résultats avec ceux d'entreprises du même secteur ou pays.

---

(1) *Réseau WiTh : We in Thales.*

(2) *La diversité neurologique, dite également « diversité cognitive » désigne toutes les personnes ayant un fonctionnement neurologique ou psychologique qui s'écarte de la norme (personnes autistes, hypersensibles, sujettes à des troubles spécifiques du langage ou de l'apprentissage, ou encore douance).*

L'accession des femmes aux plus hauts niveaux de responsabilité

Thales mène une politique volontariste pour accroître la présence des femmes aux plus hauts niveaux de responsabilité. Depuis 2016, une gouvernance dédiée, renforcée avec la constitution du pôle social et sociétal au sein de la DRSE en 2023 pilote les enjeux de mixité et le suivi des objectifs associés.

À mesure que ses objectifs sont atteints, Thales élève son niveau d'ambition tout en maintenant la cohérence des orientations.

Après avoir atteint ses objectifs pluriannuels en 2023, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité exécutif, a fixé de nouveaux objectifs pour 2026 et 2030 :

- 22,5 % de femmes dans les NR [1] 10 à 12 à fin 2026 et 25 % à horizon 2030 ;
- 75 % de Comités de direction [2] comportant au moins quatre femmes à horizon 2026 et 85 % à horizon 2030.

Ces nouveaux objectifs tiennent compte des projections de croissance des effectifs du Groupe et des conditions du marché de l'emploi, notamment dans le domaine des sciences et de la technologie où les femmes sont peu représentées.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Objectifs 2026	Objectifs 2030
Proportion de femmes dans les niveaux de responsabilité les plus élevés (NR10 à 12)*	18,0 %	18,9 %	19,4 %	20,4 %	21,1 %	21,8 %	22,5 %	25,0 %
Proportion de Comités de direction composés d'au moins 3 femmes (jusqu'en 2023)	68,0 %	71,0 %	75,6 %	86,8 %				
Proportion de Comités de direction composés d'au moins 4 femmes (à partir de 2024)					64,1 %	69,2 %	75,0 %	85,0 %

* *Selon la méthodologie historique du Groupe incluant, au numérateur, les femmes y compris celles en congés maternité et au dénominateur l'ensemble des femmes et des hommes.*

En France, ces objectifs sont présentés aux partenaires sociaux lors des réunions de négociations périodiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Indicateurs de diversité

Répartition des effectifs par genre

À fin décembre 2025, la répartition des effectifs par genre, au sein de l'encadrement supérieur est la suivante :

Répartition de l'encadrement supérieur par genre*

	2024				2025			
	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés
En nombre	2 430	9 124	6	2	2 588	9 363	7	1
En %	21,0 %	78,9 %	0,1 %	0,0 %	21,6 %	78,3 %	0,1 %	0,0 %

* *% de femmes dans l'encadrement supérieur calculé hors congés maternité au numérateur et, au dénominateur l'ensemble des femmes, hommes et autres.*

Précisions méthodologiques :

- la notion d'« encadrement supérieur » correspond aux cadres supérieurs et dirigeants c'est à dire aux niveaux de responsabilité NR10 à 12, soit les plus hauts niveaux de responsabilité dans le Groupe ;
- le pourcentage d'hommes et de femmes est calculé en tenant compte, au dénominateur, du nombre total d'hommes, de femmes, des collaborateurs ayant déclaré un genre autre qu'homme ou femme, ainsi que ceux n'ayant pas déclaré leur genre dans le système d'information RH du Groupe.

Répartition des effectifs par âge

À fin décembre 2025, la répartition des effectifs par tranches d'âge, au sein de la totalité des effectifs du Groupe est la suivante :

	Répartition de l'effectif par tranches d'âge															
	Moins de 30 ans				30-50 ans				Plus de 50 ans				Non déclarés*			
	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés
2024																
En nombre	3 345	8 108	14		12 296	30 447	30		7 052	21 405	14			309		
En %	4,0 %	9,8 %	0,0 %		14,8 %	36,7 %	0,0 %		8,5 %	25,8 %	0,0 %			0,4 %		
2025																
En nombre	3 469	8 162	18	0	12 655	30 939	35	0	7 325	22 018	15	0	38	238	0	46
En %	4,1 %	9,6 %	0,0 %	0,0 %	14,9 %	36,4 %	0,0 %	0,0 %	8,6 %	25,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,1 %

* *Non suivis dans le rapport 2024.*

[1] *Niveau de Responsabilité (échelonnés de 1 à 12).*
[2] *Sont pris en compte, outre le Comité exécutif du Groupe, les Comités de direction des Activités Mondiales, des Business Lines, des grands pays d'implantation du Groupe et de la DGDI (regroupant les autres pays d'implantation du Groupe), soit 39 Comités.*

Précision méthodologique :

- la catégorie « Autres » correspond aux collaborateurs qui soit ont déclaré un genre autre qu'homme ou femme, soit n'ont pas déclaré leur genre dans le système d'information RH du Groupe.

Personnes en situation de handicap

Le pourcentage de salariés en situation de handicap dans le Groupe, calculé selon la définition CSRD s'élève à 3,4 %.

Ce taux correspond au rapport entre :

- au numérateur : les salariés en situation de handicap dans les pays disposant d'une obligation d'emploi ou d'une politique volontaire ;
- au dénominateur : l'effectif actif total du Groupe au 31 décembre 2025 (voir section 5.1.3.1.6).

La notion de « salarié en situation de handicap » s'appuie sur la définition retenue par la législation nationale de chaque pays.

Ce pourcentage atteint 4,7 % si l'on considère uniquement, au dénominateur, les effectifs des pays qui comptabilisent les travailleurs en situation de handicap, soit en application de la législation locale, soit dans le cadre d'une politique volontaire. Ces pays représentent près de 73 % de l'effectif total du Groupe.

		2024				2025			
		F	H	Autres	Total	F	H	Autres	Total
Pourcentage de salariés en situation de handicap dans les pays d'implantation du Groupe	CSRD	1,1 %	1,8 %	0,0 %	2,9 %	1,4 %	2,0 %	0,0 %	3,4 %
Pourcentage de salariés en situation de handicap dans les pays d'implantation du Groupe soumis à une obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés et/ou appliquant une politique volontariste de recrutement et/ou de maintien dans l'emploi	Thales	1,5 %	2,5 %	0,0 %	4,0 %	1,9 %	2,8 %	0,0 %	4,7 %

Les principaux pays d'implantation du Groupe concernés par une obligation d'emploi de travailleurs handicapés sont les suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Brésil, Égypte, Espagne, France, Italie, Japon, Philippines, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Taïwan, Thaïlande, Turquie.

Sont par ailleurs pris en compte pour le calcul du second indicateur susmentionné les travailleurs handicapés au Royaume-Uni, qui conduit une politique volontaire en la matière.

Le recensement des salariés en situation de handicap est réalisé par les Directions Ressources Humaines des pays concernés, conformément à la réglementation locale applicable ou à la politique volontaire mise en place. Les données sont ensuite consolidées annuellement par le département diversité et inclusion de la Direction RSE, qui procède au calcul des deux indicateurs mentionnés.

Écart de rémunération entre femmes et hommes (*gender pay gap*)

Depuis plusieurs années, le Groupe centre ses actions pour garantir l'égalité salariale sur deux dimensions : l'écart de rémunération à niveau de responsabilité équivalent et l'accès équitable aux postes à responsabilité.

Pour mesurer précisément les écarts de rémunération entre hommes et femmes, des analyses sont d'abord menées localement, par niveau de responsabilité, puis consolidées au niveau du Groupe, en tenant compte de la taille des effectifs de chaque pays. Cette méthode de calcul neutralise l'impact des variations de taux de change d'une année sur l'autre et atténue les différences de rémunération liées aux pratiques de marché ou au coût de la vie, selon les pays.

Seuls les groupes de salariés comprenant au moins cinq femmes et cinq hommes par niveau de responsabilité et par pays sont intégrés dans le calcul.

En 2025, l'écart de rémunération à responsabilité équivalente était ainsi de 2,37 % (2,05 % en 2024), illustrant l'engagement du Groupe en faveur de l'égalité salariale. Bien que faible, cet écart révèle des marges de progrès ; des actions ciblées sont déployées dans les régions et organisations concernées. Cette approche couvre 95,57 % des salariés actifs et permet d'adapter les plans d'action.

Concernant l'accès équitable aux postes à responsabilité, le Groupe agit et communique sur ce sujet depuis 2018. En 2025, 21,78 % des postes de dirigeants étaient occupés par des femmes (16,61 % en 2018). Cet écart, observé dans les secteurs des hautes technologies, de l'aérospatial et de la défense, s'explique notamment par une sous-représentation des femmes dans les filières STIM [1]. Pour progresser, le Groupe poursuit ses initiatives internes et externes pour promouvoir la place des femmes et garantir un accès équitable à tous les niveaux de responsabilité.

L'écart global calculé selon la CSRD atteint 17,52 % (18,37 % en 2024), intégrant à la fois la rémunération à responsabilité équivalente et l'accès aux postes à responsabilité. Ce chiffre confirme la nécessité de renforcer les efforts pour garantir l'équité tout en maintenant des écarts de rémunération cohérents à poste équivalent.

Le calcul est réalisé au 31 décembre 2025 selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Rémunération moyenne des hommes} - \text{Rémunération moyenne des femmes}}{\text{Rémunération moyenne des hommes}}$$

Précisions méthodologiques :

Les salariés considérés pour ce calcul sont les salariés actifs présents dans les effectifs au 31 décembre 2025.

Les agrégats de rémunération relevés pour la base de calcul sont les salaires de base bruts annuels, complétés, pour les cadres, de la rémunération variable annuelle cible de l'année 2025 ramenée en équivalent temps plein (en cas de travail à temps partiel), ainsi que des *Long term incentives* (LTI) attribués en 2025 et valorisés selon les normes IFRS.

Le périmètre géographique est mondial. Les données analysées proviennent du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) global du Groupe.

Ratio d'équité

Au 31 décembre 2025, le ratio d'équité s'établit à 49,38 (50,6 au 31 décembre 2024). Ce ratio est calculé sur la base des salariés actifs présents dans les effectifs à cette date.

Les agrégats de rémunération relevés pour la base de calcul (dénominateur) sont les salaires de base bruts annuels, complétés, pour les cadres, de la rémunération variable annuelle cible de l'année 2025 ramenée en équivalent temps plein (en cas de travail à temps partiel), ainsi que des *Long term incentives* (LTI) valorisés à leur date d'attribution selon les normes IFRS.

[1] *STIM : Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques.*

La plus haute rémunération du Groupe qui concerne le Président-directeur général du Groupe, est constituée pour ce calcul de la rémunération fixe 2025, de la rémunération variable annuelle cible 2025 ainsi que des *Long term incentives* (LTI) attribués en 2025 et valorisés selon les normes IFRS.

Contrairement au ratio d'équité historiquement publié dans le Document d'enregistrement universel, qui mesure l'écart de rémunération entre le Dirigeant mandataire social et les salariés des sociétés françaises du Groupe, le ratio présenté ici s'applique à l'ensemble du périmètre mondial.

Le calcul est réalisé au 31 décembre 2025 selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'entreprise}}{\text{Niveau médian de rémunération totale (excluant la personne la mieux payée)}}$$

Les données proviennent du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) global du Groupe.

c) Politique, actions et indicateurs en matière de formation et de développement des compétences

Politique de formation du Groupe

Thales ambitionne de devenir une entreprise apprenante *(learning company)* où la gestion des compétences occupe une place centrale. Le Groupe favorise l'apprentissage continu afin que chaque collaborateur développe les compétences nécessaires à la croissance collective. En ce sens, Thales met à disposition un système de revue des compétences, permettant à chacun de se situer par rapport aux exigences de son poste.

Cette politique de formation donne à Thales la capacité d'identifier les besoins essentiels en termes de compétences et d'élaborer des plans de développement individualisés, avec pour ambition :

- d'offrir des parcours d'apprentissage personnalisés répondant aux besoins identifiés, en commençant par le parcours d'intégration *OnboardingU* destiné aux nouveaux arrivants ;
- de renforcer la performance de l'entreprise en s'assurant que le Groupe dispose des compétences nécessaires à son développement et à sa performance à court et long terme ;
- de favoriser l'innovation et l'adaptabilité en intégrant les avancées des nouvelles technologies pour accélérer l'acquisition des compétences.

Des académies internes sont créées pour développer le savoir-faire des collaborateurs, en particulier les compétences critiques. À fin décembre 2025, 36 académies sont en place dont 20 Académies pour les différentes fonctions et 16 dans les domaines d'expertise technique. Parallèlement, la gestion des compétences est intégrée dès le recrutement, en définissant les expertises et qualifications attendues pour chaque poste.

La gouvernance du développement des talents est partagée entre plusieurs directions, toutes rattachées à la Direction générale des Ressources Humaines du Groupe :

- la Direction des Opérations des Ressources Humaines accompagne la transformation des familles professionnelles en anticipant les compétences attendues pour chaque métier ;
- la Direction des Talents identifie les dirigeants et experts nécessaires à la performance du Groupe, et assure leur développement et leur succession ;
- la *Direction Learning and Culture* pilote la formation et le développement professionnel des collaborateurs.

Actions en matière de formation et de développement des compétences

Thales se fixe les priorités suivantes :

- déployer des parcours d'apprentissage en lien étroit avec les besoins des activités opérationnelles ;
- mettre en œuvre des méthodes d'apprentissage diversifiées, adaptées aux besoins et singularités de chacun, notamment en situation de travail, via du mentorat, tutorat et des formations internes dispensées par des experts au travers de l'initiative *Knowledge Booster* [1] ;
- encourager l'utilisation de nouvelles technologies pour enrichir les modalités d'apprentissage grâce à *uLearn*, la plateforme de Thales dédiée au formation et *e-learning* ;
- prendre en compte les aspirations individuelles des salariés en termes d'évolution professionnelle, de mobilité et d'acquisition de nouvelles compétences ;
- définir et déployer un socle de langage et comportements communs au sein du Groupe, *Lead@Thales*, en veillant à ce que les collaborateurs les comprennent et y adhèrent. Les sujets de diversité et d'inclusion, *leadership*, transformation numérique et engagement font partie intégrante de cette culture ;
- utiliser des académies internes pour produire et délivrer des contenus de formation pertinents, et enrichir régulièrement le catalogue des formations.

Formation des collaborateurs

La Direction *Learning and Culture* a défini des objectifs autour de quatre thématiques pour l'année 2025 :

- la réalisation du module *OnboardingU* par 80 % des nouveaux embauchés [2] dans les 30 jours suivant leur arrivée. Objectif dépassé avec un taux de 85,1 % ;
- la réalisation, sur l'année, par 5 % des collaborateurs, du nouveau workshop *Lead@Thales* qui structure les comportements attendus de notre culture commune : « *Think big, Make it happen, Together* » (imaginer demain, construire aujourd'hui, ensemble) . Au 31 décembre 2025, 2 000 leaders seniors soit 2,5 % des collaborateurs ont été formés ;
- la constitution d'une communauté de *Knowledge Boosters* qui transmettent leur expertise. Objectif atteint avec plus de 4 600 salariés officiellement engagés dont 2 000 formateurs internes à travers le monde ;
- le suivi par la moitié des salariés d'au moins un contenu d'une des 36 académies du Groupe, permettant une montée en compétences. Objectif dépassé avec un taux de 63 %.

Par ailleurs, la stratégie du Groupe vise également à :

- porter l'indice global de maturité des compétences des salariés à un niveau supérieur ou égal à 70 d'ici à 2030 ;
- former, en 2025, 85 % des cadres (NR 8-12) représentant une cible de 45 000 collaborateurs aux enjeux du changement climatique.

Indicateurs de formation et de développement des compétences

Pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et de développement de carrière

Thales accompagne ses collaborateurs dans le suivi de leur performance et de leur développement professionnel grâce à une politique individualisé, articulée autour d'entretiens réguliers appelés « *Check-In* » avec les managers.

Au cours de l'année, chaque salarié est invité à réaliser son « *Check-In Développement* » afin d'échanger sur le développement de ses compétences, ses aspirations de carrière à moyen et long terme et de définir un plan d'action de développement.

[1] *Les Knowledge Boosters sont des collaborateurs mobilisés pour partager leur savoir-faire et ainsi renforcer la connaissance collective au sein du Groupe. Cette communauté est composée de cinq profils : mentors, tuteurs, formateurs internes, coachs de pratiques et facilitateurs de communautés.*

[2] *Hors les NR inférieurs à 7 de la famille professionnelle industrie.*

En 2025, pour mieux préparer ces échanges, une étape d'évaluation des compétences a été définie, en amont. Le collaborateur procède à une auto-évaluation sur des compétences définies par son manager, qui effectue ensuite sa propre appréciation. Ces deux évaluations servent de base au dialogue lors du « *Check-In* Développement ».

En fin d'année, la campagne de « *Check-In Performance* » permet à chaque collaborateur de s'autoévaluer sur l'atteinte de ses objectifs et sur sa performance globale. Cet entretien, mené avec le manager, est formalisé dans le système RH du Groupe, au même titre que tous les autres. La campagne se clôture au premier trimestre de l'année suivante.

En début d'année, un entretien est dédié à la fixation des objectifs. Des entretiens *ad hoc* peuvent être organisés à l'initiative du salarié ou du manager pour compléter ce cycle annuel de gestion de la performance.

Le tableau ci-dessous présente les pourcentages de collaborateurs, par genre, ayant bénéficié :

- d'un entretien de suivi de développement de carrière, au titre de l'année 2025 ;
- d'une évaluation de la performance, au titre de 2024 dont la campagne s'est terminée début 2025.

	2024				2025				
	Femmes	Hommes	Autres	Total	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Total
% de salariés ayant eu au moins un entretien de développement de carrière	78,3 %	86,0 %	62,6 %	83,9 %	73,2 %	80,8 %	67,6 %	23,9 %	78,6 %
% de salariés ayant eu un entretien d'évaluation des performances	62,6 %	69,6 %	36,3 %	67,6 %	72,9 %	80,8 %	66,2 %	13,0 %	78,5 %

Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe

Thales anticipe les compétences attendues pour chaque métier, offrant à chaque salarié la possibilité de piloter son évolution professionnelle, d'accéder à des formations adaptées et de mieux visualiser les parcours de carrière et les opportunités de mobilité.

Ainsi, en 2025, le nombre moyen d'heures de formation par salarié s'élève à 17,5 heures.

La répartition par genre est la suivante :

	2024				2025				
	Femmes	Hommes	Autres	Total	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Total
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur et par genre	19,4	18,8	37,2	19,0	17,9	17,4	17,9	9,9	17,5

Précisions méthodologiques :

- pour le calcul de ces données, sont pris en compte uniquement les salariés actifs au 31 décembre 2025 ;
- sont comptabilisés dans la catégorie Autres, les collaborateurs ayant déclaré un genre autre qu'homme ou femme ainsi que ceux qui n'ont pas déclaré leur genre dans le système d'information RH du Groupe ;
- pour la comptabilisation du nombre moyen d'heures de formation par genre, le calcul est réalisé sur l'effectif du genre considéré.

En prenant en compte le nombre d'apprenants uniquement, le nombre moyen d'heures de formation sur 2025 est de 19,8 heures.

5.1.3.1.6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise

L'effectif actif de l'entreprise exclut les salariés absents depuis plus de trois mois ainsi que les alternants. Ces modalités de détermination de l'effectif sont cohérentes avec les états financiers du Groupe et avec les données financières tenant compte ou intégrant une donnée se rapportant à l'effectif (cf. Note 9.1 du chapitre 7 « États financiers »). Les précédentes publications du Groupe en matière de *reporting* extra-financier (notamment le Document d'enregistrement universel) étaient établies selon ces mêmes modalités de détermination de l'effectif. Ce choix méthodologique permet de ne pas inclure, dans les indicateurs relatifs aux rémunérations, les salariés dont la rémunération est fixée par voie réglementaire (alternants) ou ceux qui ne perçoivent plus de rémunération en raison d'une absence longue durée.

Tous les chiffres présentés sont calculés en effectif au 31 décembre 25 et non en équivalent temps plein (ETP). La France est le seul pays à représenter au moins 10 % du total des effectifs du Groupe.

	Nombre de salariés au 31/12/2025											
	GROUPE	Grands pays d'implantation							Autres pays d'implantation du Groupe			
		France	Royaume-Uni	Allemagne	Pays-Bas	États-Unis	Canada	Australie	Europe	Amérique latine	Asie Pacifique & Eurasie	Afrique & Moyen-Orient
Femmes	23 487	11 207	1 599	532	567	1 324	381	999	3 022	1 208	2 271	377
Hommes	61 357	31 024	5 184	1 682	2 402	3 336	1 000	2 991	7 641	1 350	3 609	1 138
Autres	68	8	21	2	4	4	4	9	13	3	—	—
Non déclarés	46	—	—	—	—	—	—	3	36	—	7	—
TOTAL	**84 958**	**42 239**	**6 804**	**2 216**	**2 973**	**4 664**	**1 385**	**4 002**	**10 712**	**2 561**	**5 887**	**1 515**

	Rappel du Nombre de salariés au 31/12/2024											
	GROUPE	**Grands pays d'implantation**							**Autres pays d'implantation du Groupe**			
		France	**Royaume -Uni**	**Allemagne**	**Pays-Bas**	**États-Unis**	**Canada**	**Australie**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie Pacifique & Eurasie**	**Afrique & Moyen-Orient**
Femmes	22 724	10 809	1 524	474	486	1 340	365	996	2 908	1 158	2 299	365
Hommes	60 205	30 543	5 064	1 593	2 188	3 469	926	3 011	7 447	1 230	3 604	1 130
Autres	58	8	18	3	4	4	5	8	6	2	—	—
Non déclarés	33	2	—	7	1	2	—	7	7	2	3	2
TOTAL	**83 020**	**41 362**	**6 606**	**2 077**	**2 679**	**4 815**	**1 296**	**4 022**	**10 368**	**2 392**	**5 906**	**1 497**

	2024					2025				
	Femmes	**Hommes**	**Autres**	**Non déclarés**	**TOTAL**	**Femmes**	**Hommes**	**Autres**	**Non déclarés**	**TOTAL**
Nombre de salariés	22 724	60 205	58	33	83 020	23 487	61 357	68	46	84 958
Nombre de salariés permanents (en CDI)	21 663	59 257	56	29	81 005	22 378	60 319	65	40	82 802
Nombre de salariés temporaires (en CDD)	1 054	905	2	4	1 965	1 109	1 038	3	6	2 156
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti [(a)]	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Nombre de salariés à temps plein	20 066	58 039	54	30	78 189	20 667	58 491	62	43	79 263
Nombre de salariés à temps partiel	2 658	2 166	4	3	4 831	2 820	2 866	6	3	5 695

(a) Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas pris en compte dans le calcul de l'effectif du Groupe car leur proportion est considérée non matérielle.

	2024	**2025**
Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise	6 765	6 732
Taux de rotation des salariés	8,1 %	7,8 %

Précision méthodologique :

Le taux de rotation est le nombre de salariés ayant quitté l'entreprise en 2025 divisé par l'effectif moyen (somme des salariés actifs et inactifs à la fin de chaque mois de l'année divisée par 12).

5.1.3.1.7 Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise

Le Groupe distingue deux catégories de travailleurs non-salariés :

- les intérimaires : engagés via une entreprise de travail temporaire, ils sont mis à disposition de Thales pour des missions à durée déterminée. Leur suivi est assuré dans l'outil de *reporting* financier. Les intérimaires représentent moins de 2 % de l'effectif, un niveau considéré comme « non-matériel » par le Groupe ;
- les travailleurs indépendants : prestataires exerçant à leur compte une activité économique, leurs services sont utilisés par Thales de manière exceptionnelle et sur de courtes durées.

Compte tenu de la faiblesse des effectifs intérimaires et indépendants dans Thales, ce sujet est considéré comme non matériel au titre de la matérialité de l'information.

5.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur

TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Droits humains et libertés fondamentales	• **Impact négatif** : participation directe ou indirecte, via des relations commerciales établies, à des atteintes aux droits humains ou aux libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur amont ou aval. • **Impact négatif** : atteinte aux droits humains et libertés fondamentales des populations locales, liée à l'extraction de minerais de conflit.	• **Société** : Contribuer à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie. • **Collaborateurs** : Construire un environnement professionnel inclusif et apprenant.
Principales politiques	• Politique d'achats responsables. • Charte *Integrity and Corporate Responsibility* (ICR).	
Leviers d'actions	• Engagement des fournisseurs sur les principes de la Charte ICR. • Clause spécifique dans les contrats. • Évaluation ESG des fournisseurs requérant une attention particulière. • Veille des allégations relatives à la chaîne de valeur. • Critères de durabilité intégrés dans le processus d'appel d'offres. • Sensibilisation des équipes. • Accompagnement des fournisseurs par les Achats Groupe.	
Principaux objectifs	• Signature de la charte ICR par 100 % des nouveaux fournisseurs. • Évaluation de 100 % des fournisseurs considérés comme fournisseurs requérant une attention particulière.	

5.1.3.2.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes

Thales intègre la responsabilité d'entreprise au cœur de ses opérations et réaffirme son engagement en faveur des droits humains à travers son adhésion, depuis plus de 20 ans, au Pacte Mondial des Nations unies. Le Groupe respecte également les principes directeurs de l'OCDE à destination des entreprises multinationales, ainsi que les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) applicables à l'ensemble de ses activités.

En 2025, les engagements d'achats du Groupe se sont élevés à 10,6 milliards d'euros, représentant environ 48 % du chiffre d'affaires. 92 % de ces achats ont été réalisés auprès de fournisseurs implantés en Europe, en Amérique du Nord, en Australie et à Singapour.

Conscient des impacts négatifs potentiels liés aux activités de ses fournisseurs et sous-traitants (ci-après désignés collectivement comme « fournisseurs »), Thales veille particulièrement au respect des droits humains et sociaux, des libertés fondamentales, ainsi qu'à la protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Bien que ces impacts ne soient pas systémiques, ils peuvent se manifester ponctuellement.

Pour y répondre, Thales déploie une politique d'achats responsables ayant pour objectif d'identifier, de prévenir et de limiter de potentielles atteintes graves susceptibles d'affecter les domaines pré-cités chez ses fournisseurs.

La notion de travailleurs des entités de la chaîne de valeur, amont et aval, désigne les travailleurs qui exécutent un travail chez un fournisseur, et ce indépendamment de l'existence ou de la nature d'un lien contractuel direct avec Thales.

5.1.3.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique

Thales collabore avec un réseau d'environ 17 000 fournisseurs, dont certains disposent de chaînes d'approvisionnements complexes. Malgré la vigilance croissante exercée par le Groupe, il n'est pas raisonnablement possible de garantir le respect intégral des lois et standards internationaux sociaux, environnementaux et éthiques par l'ensemble des parties prenantes de sa chaîne d'approvisionnement.

Le non-respect de ces exigences par un fournisseur peut affecter l'activité, la réputation et la compétitivité du Groupe.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité liée aux activités de Thales, deux impacts négatifs ont été identifiés comme matériels :

- le non-respect des droits humains et des libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur ;
- l'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales des populations locales, liée à l'extraction de minerais de conflit.

Ces impacts négatifs potentiels peuvent concerner tout type de travailleur de la chaîne de valeur et ce, sans distinction de catégorie d'activité, d'appartenance à une industrie spécifique ou de situation géographique particulière.

La notion de relation commerciale établie avec Thales repose sur un niveau d'engagement significatif, défini selon des critères prédéterminés. Certains fournisseurs répondant à cette définition nécessitent une vigilance accrue car ils sont susceptibles de générer des impacts négatifs au regard de l'environnement, de la santé et de la sécurité, ainsi que des droits humains, droits sociaux et libertés fondamentales.

Ces fournisseurs opèrent dans des pays et/ou dans des catégories d'achats particulièrement exposés à des risques systémiques d'atteinte aux droits humains, aux droits sociaux et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité et à l'environnement. À ce titre, ils font l'objet d'une attention renforcée et sont soumis à des politiques, mesures et actions spécifiques détaillées ci-après.

Pour évaluer les risques d'esclavage moderne, notamment le travail des enfants et le travail forcé ou obligatoire, Thales s'appuie sur l'indice *Global Slavery Index* (GSI) de *Walk Free*, groupe international de défense des droits de l'Homme. Cet outil permet d'identifier les pays particulièrement exposés à ces risques, comme précisé dans la section 5.1.3.2.5 ci-après.

5.1.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur amont

Par sa politique d'achats responsables, Thales veille à limiter les impacts négatifs susceptibles d'affecter les travailleurs de sa chaîne de valeur. Cette politique vise à accompagner les fournisseurs dans l'adoption de pratiques plus responsables, notamment par le biais de dialogues réguliers avec ces derniers ou leurs représentants légitimes, afin de promouvoir le respect des droits humains et des libertés fondamentales.

La politique d'achats responsables de Thales, disponible sur le site Internet du Groupe, repose sur les six engagements suivants :

1. **être un acteur responsable : Thales attend de ses fournisseurs qu'ils se conforment aux lois et réglementations en vigueur ;**
2. **établissement de relations de qualité : développer des relations de confiance, performantes et durables ;**
3. **favoriser l'innovation : le partage des feuilles de routes technologique est au cœur des relations de Thales avec ses fournisseurs ;**
4. **relever le défi du changement climatique : déterminer plus précisément l'empreinte carbone des fournisseurs et définir des plan d'actions ;**

5. **penser globalement et agir localement : supporter les PME aux niveau régional et national ;**
6. **avancer solidairement : accroître les engagements du Groupe vers les Entreprises Adaptées (EA) et établissements ou services d'aide par le travail (ESAT), en particulier pour la sous-traitance industrielle et les achats généraux.**

Parmi ces six engagements, les points 1, 2, 5 et 6 mentionnés ci-dessus en gras ont un impact positif sur les travailleurs de la chaîne de valeur de Thales.

Les documents associés à la politique d'achats responsables du Groupe sont publiés sur le site Internet de Thales.

a) Conformité des fournisseurs aux exigences légales, réglementaires et aux standards internationaux en matière de droits humains, sociaux, libertés fondamentales et protection de l'environnement

Thales demande à ses fournisseurs (i) qu'ils se conforment aux standards internationaux, ainsi qu'aux lois et réglementations applicables dans les pays où ils sont enregistrés et où ils mènent leurs opérations et (ii) qu'ils déclinent ces mêmes exigences auprès de leurs propres fournisseurs.

Le Groupe attend également de tous ses fournisseurs qu'ils partagent son engagement en faveur des droits humains, en traitant les personnes avec respect et dignité, en favorisant la diversité, en acceptant les opinions divergentes, en promouvant l'égalité des chances et en instaurant une culture éthique et inclusive, conformément aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Par ailleurs, Thales les incite également à respecter pleinement les principes directeurs des Nations unies ainsi que les conventions fondamentales de l'OIT, couvrant notamment la liberté syndicale, la négociation collective, le travail forcé, le travail des enfants, l'âge minimum, l'égalité de rémunération, la discrimination, ainsi que la santé et la sécurité au travail.

Cette politique s'appuie sur des processus et actions détaillées respectivement dans les sections 5.1.3.2.5 et 5.1.3.2.6 ci-après.

b) Risques liés aux minerais de conflits et à leur extraction

Bien que non soumis à la section 1502 de la loi américaine Dodd-Frank, Thales met en œuvre, au titre de sa politique d'achats responsables, des mesures de vigilance visant les minerais provenant de zones de conflit (*Conflict Minerals*).

À ce titre, les processus et les actions sont détaillés respectivement dans les sections 5.1.3.2.5 et 5.1.3.2.6 ci-après.

c) Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise « Partenaires et Fournisseurs » de Thales

La Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise « Partenaires et Fournisseurs », disponible en plusieurs langues sur le site Internet de Thales, formalise les engagements précis attendus de ses fournisseurs en matière de respect des droits humains et des libertés fondamentales, de l'environnement, de la santé et de la sécurité des personnes.

Elle précise les exigences en matière de :

- lutte contre l'esclavage moderne, traite des êtres humains, y compris le travail forcé ou en servitude, travail des enfants, discrimination, inégalités, harcèlement physique et psychologique ;
- conditions de travail : hygiène et sécurité, salaire minimum, respect des temps de travail et repos hebdomadaire, dialogue social (libre association et négociation collective) et protection de la vie privée ;
- conformité avec les lois et règlements applicables en matière d'approvisionnement de minerais de conflit comme les 3TG (tungstène, étain, tantale, or).

Les termes de cette charte sont régulièrement révisés, sur la base du Code de conduite de *l'International Forum on Business Ethical Conduct* (IFBEC), des principes du Pacte Mondial des Nations unies ainsi que des conventions de l'OIT notamment sur les aspects relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur.

Les actions relatives à la Charte ICR et objectifs associés sont détaillés en section 5.1.3.2.6 (actions) et section 5.1.3.2.7 (objectifs).

Gouvernance des politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

Thales a mis en place une gouvernance dédiée pour identifier, prévenir et atténuer les risques d'impacts négatifs relatifs à sa chaîne de valeur sur l'ensemble des aspects RSE.

Le Directeur des Achats du Groupe, rattaché au Directeur général Opérations et Performance, pilote le processus d'acquisition des biens et services. Il agit également en tant que correspondant RSE Achats, et siège au « *Steering Committee RSE Corporate* ».

La politique d'Achats Responsables est élaborée et déployée par la Direction des Achats avec le soutien de la Direction RSE, de la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne, de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction Éthique et Intégrité et de la Direction Juridique, Contrats et Conformité.

Un département dédié aux achats responsables a été créé au sein de la Direction des Achats, avec pour mission d'assurer le déploiement de la politique RSE du Groupe auprès de ses fournisseurs.

5.1.3.2.4 Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts

Thales est membre de l'association « Entreprises pour les droits de l'Homme », lieu d'échanges, de travaux et de propositions dédié à une meilleure intégration des droits humains dans les politiques et pratiques des entreprises.

Pour identifier et évaluer les risques pesant sur les travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe s'appuie sur différents intermédiaires de confiance.

À titre d'exemple, les travaux de la Confédération Syndicale Internationale (CSI) et de *Walk Free*, notamment les indices GSI et GRI [1], sont utilisés par Thales pour l'identification des fournisseurs requérant une attention particulière (voir section suivante).

Thales entretient également des interactions directes avec les travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs représentants, via des dispositifs de communication permanents (tels que le dispositif d'alerte) ou ponctuels (comme les audits RSE sur site). Ces audits incluent des entretiens avec le personnel des fournisseurs, permettant d'identifier d'éventuelles atteintes par le biais du dialogue.

Enfin, lors de la sélection des fournisseurs comme pendant l'exécution des contrats, les représentants de Thales ont l'opportunité d'interagir directement avec les salariés de la chaîne de valeur.

5.1.3.2.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

Dès 2024, la Direction des Achats de Thales a actualisé sa procédure dédiée à l'identification, à l'évaluation et à l'accompagnement des fournisseurs requérant une attention particulière. Cette procédure intègre une veille continue, un dispositif d'alerte, ainsi qu'une analyse approfondie des potentiels impacts négatifs susceptibles de concerner les travailleurs de la chaîne de valeur amont.

Selon les résultats issus de ces analyses et évaluations, des mesures peuvent être mises en œuvre : plan d'atténuation, audit RSE sur site, mise en place de procédures spécifiques, rapports, certifications, etc., telles que définies dans la section 5.1.3.2.6 ci-après.

[1] *Indice GSI : Walk Free est un groupe international de défense des droits de l'Homme qui se consacre à l'éradication de l'esclavage moderne, sous toutes ses formes. L'indice GSI a été conçu pour mettre en lumière l'ampleur de l'esclavage moderne et le degré de vulnérabilité à l'esclavage moderne de 160 pays, ainsi que les mesures prises par 176 gouvernements pour lutter contre ces crimes et violations des droits de l'Homme. Indice GRI : Confédération syndicale internationale (CSI), Sur 163 pays, la CSI documente les violations des droits collectifs du travail reconnus internationalement par les gouvernements et les employeurs. La méthodologie est fondée sur les normes fondamentales au travail, en particulier le droit à la liberté, le droit à la liberté d'association, le droit à la négociation collective et le droit de grève.*

Ces procédures, dispositifs et canaux de communication sont détaillés ci-dessous.

a) Identification, évaluation et accompagnement des fournisseurs requérant une attention particulière

Critères d'identification retenus

La Direction des Achats a retenu trois critères principaux pour identifier les fournisseurs nécessitant une attention particulière :

1. *Localisation géographique du fournisseur*

Thales évalue le risque relatif au pays d'implantation d'un fournisseur sur la base de trois indices :

- le *Global Right Index* (GRI) : indice applicable pour les risques Sociaux ;
- l'*Environmental Performance Index* (EPI) : indice applicable pour l'Environnement ; et
- le *Global Slavery Index* (GSI) : indice applicable pour les droits humains.

Les indices GSI et GRI sont issus des travaux menés par des organismes internationaux engagés activement en faveur des droits humains et sociaux de travailleurs, tels que la Confédération Syndicale Internationale et le groupe international de défense des droits de l'Homme.

2. *Typologie d'achats réalisés*

Thales dispose d'un portefeuille de fournisseurs structuré en segments d'achats, se décomposant en catégories d'achats, elles-mêmes subdivisées en Codes Techniques d'Achats (CTA).

Chaque fournisseur référencé est rattaché à un ou plusieurs CTA selon son domaine d'activité. Le CTA est la plus petite unité de segmentation des achats et donc la plus précise pour caractériser la typologie d'achat concernée.

Chacun des CTA a fait l'objet d'une revue par les Directions de Thales suivantes :

- la Direction des Achats ;
- la Direction RSE ;
- la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne ;
- la Direction Éthique et Intégrité ;
- la Direction Juridique, Contrats et Conformité.

Cette analyse a permis d'identifier et d'évaluer les CTA dont les activités sont les plus exposées aux risques liés à l'environnement, au respect des droits humains et des libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes.

3. *Existence d'une relation commerciale établie avec Thales*

La combinaison de ces différents critères permet au Groupe d'identifier lesdits fournisseurs, d'évaluer leur performance RSE, de les accompagner et de suivre leur évolution.

Les actions et objectifs associés à ces fournisseurs sont détaillés en section ci-contre (actions) et 5.1.3.2.7 (objectifs).

Outils d'évaluation et de veille des IRO sur les travailleurs de la chaîne de valeur

Afin de pouvoir réaliser une première évaluation des fournisseurs requérant une attention particulière avant tout nouvel engagement, Thales s'appuie sur plusieurs organismes tiers spécialisés dans l'évaluation RSE.

Dans le cadre d'une initiative sectorielle conduite par l'*International Aerospace Environmental Group* (IAEG), Thales a établi un partenariat avec EcoVadis pour évaluer ses fournisseurs selon des critères relatifs aux droits humains, aux droits sociaux et au respect de l'environnement.

En l'absence d'évaluation EcoVadis, Thales sollicite un second organisme tiers afin de détecter d'éventuelles allégations concernant le fournisseur.

Pour renforcer son dispositif, Thales collabore également avec un organisme tiers pour réaliser des audits RSE sur site. Ces audits visent à contrôler et accompagner les fournisseurs dans le respect des droits humains, droits sociaux, libertés fondamentales, ainsi que de l'environnement. Ils incluent des entretiens avec le personnel du fournisseur concerné, permettant d'identifier de potentielles atteintes par le dialogue direct avec les travailleurs de la chaîne de valeur amont.

Ce partenariat prévoit aussi, à la demande de Thales, le contrôle des plans d'action mis en place par les fournisseurs requérant une attention particulière.

La Direction des Achats de Thales s'est renforcée avec une équipe d'experts RSE chargée (i) de l'analyse des évaluations réalisées sur les fournisseurs requérant une attention particulière, (ii) de la définition et du suivi de la mise en œuvre d'éventuels plans d'action nécessaires pour traiter les risques ou les atteintes éventuellement identifiés (iii) du suivi des allégations et (iv) des réévaluations régulières.

Mesures visant à remédier et/ou à permettre de remédier aux impacts

Comme mentionné précédemment, à l'issue de la mise en œuvre des actions détaillées en section 5.1.3.2.6 et en fonction des résultats obtenus, Thales peut solliciter la mise en place de plans d'action correctifs pour les fournisseurs concernés.

Des audits sur site peuvent être réalisés par un organisme tiers pour vérifier la mise en œuvre effective de ces plans et accompagner les fournisseurs dans la résolution des risques ou atteintes identifiés.

b) Dispositif d'alerte à disposition des travailleurs de la chaîne de valeur amont

Thales a instauré un dispositif d'alerte Groupe accessible à l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes, y compris les travailleurs de la chaîne de valeur amont. Ce dispositif permet de signaler toute atteinte, réelle ou potentielle, aux droits humains, aux droits sociaux, aux libertés fondamentales ou à l'environnement.

Une plateforme numérique dédiée garantit la confidentialité, la traçabilité et le suivi des alertes professionnelles. Les modalités de fonctionnement et la gouvernance associée sont exposées à la section 5.1.4.1.3.

En outre, en signant la Charte ICR (section 5.1.3.2.3.c), les fournisseurs s'engagent à informer Thales, dans les meilleurs délais et par tous les moyens disponibles, de toute violation présumée des principes et des règles édictés dans ladite charte.

De plus, ils doivent également fournir à leurs salariés les ressources nécessaires pour signaler toute préoccupation relative aux enjeux sociaux, environnementaux, sanitaires, juridiques, éthiques ou aux droits humains, en utilisant notamment le dispositif d'alerte de Thales, et ce sans crainte de représailles.

c) Dispositif de veille des allégations d'impacts négatifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur amont

Thales s'est doté d'un dispositif de veille des allégations, notamment via les outils proposés par EcoVadis.

Ces outils collectent des informations publiques sur les pratiques des fournisseurs requérant une attention particulière disposant d'une évaluation EcoVadis. Ces informations sont recueillies en permanence via plus de 100 000 sources de données, dont des ONG, la presse et des syndicats représentants des travailleurs.

Lorsqu'une allégation est détectée à l'encontre d'un fournisseur de Thales, une alerte est envoyée à l'équipe d'experts RSE de la Direction des Achats de Thales, en charge de l'analyse et du suivi.

5.1.3.2.6 Actions relatives aux impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur et efficacité de ces actions

Thales déploie des mesures concrètes pour prévenir, atténuer et réparer les impacts négatifs significatifs sur les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité, ainsi que sur l'environnement, tout en cherchant à générer des impacts positifs.

Ces actions sont portées par la Direction des Achats, en collaboration avec la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Éthique et Intégrité ainsi que la Direction Juridique, Contrats et Conformité, conformément à la gouvernance décrite en section 5.1.3.2.3.

Engagement des fournisseurs sur les principes de la Charte ICR

Afin d'assurer l'adhésion de ses fournisseurs aux principes de la Charte ICR (section 5.1.3.2.3.c), la Direction des Achats de Thales exige la signature dès la phase de qualification, avant toute contractualisation. Cette démarche permet de diffuser et d'ancrer les meilleures pratiques en matière de respect des droits humains et sociaux (engagements décrits section 5.1.3.2.3.c) sur l'ensemble des acteurs et travailleurs de la chaîne de valeur amont.

Le pourcentage de fournisseurs engagés sur les principes de la Charte ICR fait l'objet d'un indicateur décrit à la section 5.1.3.2.7 (objectifs).

Clause spécifique dans les contrats

Les contrats conclus avec les fournisseurs de Thales intègrent une clause spécifique imposant le respect des principes de la Charte ICR ainsi que les conséquences en cas de violation et non conformité.

Évaluation ESG des fournisseurs requérant une attention particulière

Les fournisseurs identifiés comme nécessitant une attention particulière (section 5.1.3.2.5.a) sont incités à réaliser une évaluation ESG via EcoVadis ou à un organisme équivalent. Cette évaluation, assortie d'une note de maturité et de recommandations ciblées (formations, plans d'action spécifiques), permet d'orienter les démarches d'amélioration.

En l'absence d'évaluation du fournisseur concerné, Thales peut solliciter un organisme spécialisé dans l'évaluation des tiers en matière d'ESG.

Les experts RSE de la Direction des Achats de Thales examinent les résultats et, en cas de risque ou d'atteinte aux droits humains, sociaux ou environnementaux, définissent un plan d'action à mettre en œuvre par Thales et/ou le fournisseur.

Le pourcentage de fournisseurs concernés ayant été évalués fait l'objet d'un indicateur décrit à la section suivante (objectifs).

Veille des allégations relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

Conformément au mécanisme décrit en section 5.1.3.2.5.b, toute allégation concernant un fournisseur est analysée par l'équipe d'experts RSE de la Direction des Achats. Si un risque ou une atteinte est avéré, un plan d'action est élaboré par Thales et/ou le fournisseur concerné.

Au même titre qu'en 2024, Thales n'a reçu en 2025, via son dispositif d'alerte (détaillé en section 5.1.3.2.5.b), aucun signalement portant sur une allégation de non-respect des droits humains liée à sa chaîne de valeur.

Actions d'atténuation des impacts ou des risques

Comme mentionné précédemment, Thales peut demander à ses fournisseurs la mise en œuvre de plans d'action correctifs, ainsi que la réalisation d'audits RSE sur leurs sites, menés par un tiers le cas échéant. Ces démarches visent à lever des doutes ou à contrôler l'application d'un plan d'action ou de remédiation lié à un impact négatif réel identifié.

Conscient des enjeux liés à l'approvisionnement en minerais de conflit, Thales impose, à travers sa charte ICR, à ses fournisseurs et partenaires de mettre en œuvre des diligences raisonnables en la matière et les incite à faire appliquer les mêmes principes dans leur propre chaîne de valeur.

Les fournisseurs requérant une attention particulière sont invités à communiquer une évaluation ESG effectuée par un tiers, incluant notamment des questions relatives à la gestion des minerais de conflit.

Critères de durabilité intégrés dans les processus d'appel d'offres

La prise en compte de la durabilité dans les processus d'appel d'offres est un élément clé pour transformer les chaînes d'approvisionnement. Un critère de sélection des fournisseurs intitulé « Performance extra-financière – RSE » a été défini et compte à hauteur de 15 % dans la note globale d'évaluation (voir section 5.1.4.1.6).

Sensibilisation des équipes

Des modules de *e-learning* sur le Devoir de Vigilance ont été déployés auprès des acheteurs et managers, incluant une formation sur les impacts négatifs dans la chaîne de valeur.

Des webinaires ont également été organisés pour présenter l'outil EcoVadis et former les équipes à son utilisation. En complément, des sessions spécifiques ont été réalisées afin de présenter la procédure dédiée à l'identification, l'évaluation et l'accompagnement des fournisseurs requérant une attention particulière.

Accompagnement des fournisseurs par la Direction des Achats du Groupe

Les équipes achats du Groupe demeurent attentives aux besoins exprimés par les fournisseurs en leur proposant un accompagnement adapté.

Outils de suivi des actions par l'équipe d'experts RSE Achats

Les plans d'action élaborés avec les fournisseurs sont intégrés dans leur dossier au sein de la base achats du Groupe, assurant un suivi partagé avec les acheteurs.

En complément, la plateforme EcoVadis permet d'évaluer l'évolution de la maturité ESG des fournisseurs sensibles et de comparer leurs performances aux moyennes sectorielles.

5.1.3.2.7 Indicateurs et objectifs liés aux effectifs de la chaîne de valeur

Afin de piloter et d'évaluer les progrès réalisés en matière de gestion des potentiels impacts négatifs liés à la chaîne de valeur amont, Thales a défini un ensemble d'indicateurs et d'objectifs présentés ci-dessous. Ces objectifs sont établis par la gouvernance détaillée en section 5.1.3.2.3 et leur suivi est assuré par le département Achats Responsables.

Indicateurs et objectifs relatifs à la gestion des impacts négatifs importants liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

En matière de gestion des impacts négatifs liés à la chaîne de valeur amont, Thales s'est fixé les indicateurs et objectifs suivants :

Indicateurs	2021	2022	2023	2024	2025	Objectifs 2026
Pourcentage de nouveaux fournisseurs s'étant engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales	97 %	99 %	99 %	100 %	100 %	100 %
Pourcentage de fournisseurs évalués parmi ceux considérés comme requérant une attention particulière [a]	59 %	97 %	ND [b]	100 %	100 %	100 %

(a) Les fournisseurs requérant une attention particulière sont évalués par les outils définis en 5.1.3.2.5.a.

(b) Compte tenu du changement du processus d'évaluation et de la tierce partie en charge de celui-ci opéré en 2023, les données nécessaires pour le calcul de cet indicateur ne sont pas disponibles pour l'exercice considéré.

La mesure *Pourcentage de nouveaux fournisseurs s'étant engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales* et l'objectif associé font référence aux politiques et actions décrites en 5.1.3.2.3 et 5.1.3.2.6. Cette mesure est calculée annuellement depuis 2020. L'atteinte de l'objectif permet de prévenir les impacts et risques et de créer des opportunités d'amélioration du respect des droits humains, des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité ainsi que de l'environnement, par les acteurs de la chaîne de valeur amont.

La mesure *Pourcentage de fournisseurs évalués parmi ceux considérés comme fournisseurs requérant une attention particulière* et l'objectif associé font référence aux politiques et actions décrites en 5.1.3.2.3 et 5.1.3.2.6. Cette mesure est calculée annuellement depuis 2020. La cible a, à nouveau, été atteinte en 2025 en raison des actions menées par Thales.

L'objectif de ces indicateurs est d'évaluer la mise en œuvre effective des actions décrites précédemment.

5.1.3.3 Communautés affectées

IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL LIÉ À L'USAGE DES PRODUITS ET SERVICES		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Impact social et sociétal lié à l'usage des produits et services	• **Impact positif** : accès au savoir, à la communication et à l'emploi des individus et des communautés, favorisé par les solutions développées par Thales (ex : telecom, accès à Internet). • **Impact positif** : accès à la mobilité (passeports, systèmes de navigation, permis de conduire) et au vote (cartes d'identité, solutions de vote électronique) des populations, favorisé par les solutions digitales développées par Thales. • **Impact négatif** : détournement d'usage d'équipements et services Thales. • **Opportunités commerciales** : développement de solutions innovantes.	• **Société** : contribuer à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie. • **Planète** : changer les modes de fonctionnement pour respecter les limites planétaires.
Principales politiques	• Réglementations nationales ou internationales relatives au contrôle des exportations, au transfert de matériels de guerre et aux biens dits à « double usage ». • Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales.	
Leviers d'actions	• Actions visant à prévenir les risques d'atteinte grave aux Droits Humains et aux libertés fondamentales pouvant résulter de cas d'usages détournés des équipements et services du Groupe. • Solutions favorisant l'accès au savoir, à la communication et à l'emploi des individus. • Solutions digitales pour fournir une identité aux individus. • Projets collaboratifs et partenariats au sein d'écosystèmes d'innovation.	
Principaux objectifs	• Le Groupe n'a pas défini, à ce jour, d'objectifs spécifiques liés à ce sujet.	

5.1.3.3.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes

Thales entretient un dialogue transparent et constructif avec ses parties prenantes, notamment avec les communautés des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Les impacts sociaux et sociétaux identifiés (IRO) sont inhérents à l'activité du Groupe et ne résultent pas d'orientations stratégiques particulières de Thales. En revanche, l'opportunité commerciale matérielle identifiée s'inscrit dans la priorité stratégique du Groupe de recourir à des technologies innovantes.

5.1.3.3.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique

Les communautés affectées par Thales correspondent aux groupes de personnes vivant ou travaillant à proximité des sites du Groupe, de ses fournisseurs ou de toute entité de sa chaîne de valeur, en amont ou en aval. Elles incluent également les communautés susceptibles d'être impactées, directement ou indirectement, par l'utilisation des produits et services de Thales, notamment dans les domaines de la défense, des télécommunications, de l'identité numérique, de la mobilité ou de la sécurité. Ces impacts peuvent être économiques, sociaux, environnementaux ou relatifs aux droits humains. Ces communautés peuvent être affectées positivement (accès à l'emploi, à l'éducation, à la connectivité) ou négativement (risques liés à la surveillance, à l'usage détourné de technologies, etc.).

Thales contribue ainsi activement au développement socio-économique de tout ou partie des populations civiles d'un État ou d'une zone géographique où le Groupe opère.

Par ailleurs, le développement et l'utilisation de technologies de pointe dans les télécommunications et les solutions numériques génèrent un impact positif pour de nombreuses communautés à travers le monde, où l'accès à ces technologies peut fortement contribuer à améliorer leurs conditions de vie.

Les solutions de télécommunications développées par Thales jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de l'accès au savoir, à la communication et à l'emploi. En déployant des infrastructures de télécommunications robustes, le Groupe permet aux communautés locales, notamment dans les régions isolées ou en voie de développement, de bénéficier d'une éducation renforcée, de nouvelles opportunités d'emploi et d'une meilleure connectivité.

Parallèlement, les solutions numériques proposées par Thales, telles que les passeports, les systèmes de navigation et les permis de conduire, facilitent l'accès à une identité légale et à la mobilité. Ces technologies constituent des leviers essentiels pour favoriser la participation citoyenne et stimuler l'émergence de nouvelles dynamiques économiques.

Conjointement, ces diverses solutions contribuent au renforcement des capacités locales et soutiennent un développement socio-économique durable dans les territoires concernés.

Thales mobilise une expertise technologique avancée pour concevoir des systèmes critiques répondant aux besoins de ses clients. D'ici la fin de la décennie, l'essor des technologies majeures que sont l'Intelligence Artificielle, la biométrie, le *cloud* et dans une moindre mesure, les capteurs quantiques, fera éclore de nouveaux usages dans la société et ouvrira de nouveaux marchés, sources d'opportunités pour le Groupe. En intégrant ces innovations au cœur de ses activités d'ingénierie, Thales ambitionne de devenir un des leaders mondiaux sur ces technologies d'avenir. Ces perspectives de croissance s'accompagnent d'impacts sociaux et sociétaux positifs, notamment en matière d'emploi pour les communautés locales riveraines des sites de Thales ou de ses fournisseurs.

À l'inverse, certains individus ou tout ou partie des populations civiles d'un État seraient potentiellement susceptibles d'être négativement affectés du fait d'un usage détourné des produits et services de Thales. Cet impact potentiel négatif matériel concerne la chaîne de valeur avale, à savoir les utilisateurs directs ou indirects.

Le Groupe ne conçoit, ne produit ni ne commercialise d'armes controversées [1], et a cessé toute activité liée aux équipements utilisant du phosphore blanc, conformément à ses engagements pris en 2019.

Dans le domaine de la reconnaissance faciale, le Groupe accorde une attention spécifique aux solutions qu'il développe et aux risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales. À ce titre, dès 2022, Thales a ainsi décidé de ne plus proposer de solutions d'identification en temps réel à des fins de surveillance de masse.

Du fait que certaines activités de Thales pourraient avoir un impact négatif potentiel si leurs produits et services étaient détournés de l'usage pour lequel ils ont été conçus et commercialisés, Thales dispose d'une politique de prévention des risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales pouvant résulter d'un usage détourné de ses équipements et services.

5.1.3.3.3 Politiques relatives aux communautés affectées

Impact social et sociétal lié à l'usage des produits et services

Le Groupe accorde une attention particulière au respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains ainsi qu'aux lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

À ce titre, Thales réaffirme son engagement à préserver les droits humains dans l'ensemble de ses opérations. Le Groupe soutient les principes énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme de l'ONU et dans celle de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Cet engagement s'applique tant à ses salariés directs et indirects, qu'à ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et les communautés concernées par ses activités.

Par ailleurs, depuis 2003, Thales réaffirme chaque année son soutien aux dix principes du Pacte Mondial des Nations unies, dont les droits humains constituent un pilier central. Le Groupe s'engage à faire progresser ces principes au sein de sa sphère d'influence et de sa chaîne de valeur, et à les intégrer dans sa stratégie, sa culture et ses opérations quotidiennes. Cet engagement, porté par le Président-directeur général de Thales, est publiquement communiqué sur le site du Pacte Mondial.

Depuis septembre 2020, Thales est signataire de la « déclaration des chefs d'entreprise pour une coopération mondiale renouvelée » initiée par le Pacte Mondial des Nations unies à l'occasion de l'ouverture de la 75e Assemblée générale de l'ONU. À travers cette signature, Thales s'est engagé à :

- faire preuve d'un *leadership* éthique et d'une bonne gouvernance grâce à des stratégies, des politiques, des opérations et des relations fondées sur des valeurs, et des standards parmi les plus exigeants avec l'ensemble des parties prenantes ;
- investir dans la lutte contre les inégalités et les injustices systémiques grâce à des processus décisionnels inclusifs, participatifs et représentatifs à tous les niveaux de l'entreprise ;
- s'associer avec les Nations unies, les gouvernements et la société civile pour renforcer l'accès à la justice, garantir la responsabilité et la transparence, assurer la sécurité juridique, promouvoir l'égalité et respecter les droits humains.

Accès au savoir et développement de solutions innovantes

Thales place l'innovation au cœur de sa stratégie pour construire un avenir de confiance, avec une politique d'innovation reposant sur les principaux axes suivants :

- recherche et développement (R&D) : Thales investit plus d'un milliard d'euros par an dans la R&D auxquels s'ajoutent trois milliards d'euros de R&D financés par ses clients, avec un accent sur les technologies de pointe. Le suivi de la réalisation d'investissements ciblés en R&D est décrit à la section « Investissements en R&D » du point 2.4 « Présentation des investissements » du Document d'enregistrement universel 2025 ;
- innovation ouverte : Thales collabore avec des *startups*, des PME, des partenaires industriels et des institutions académiques pour co-développer des solutions innovantes ;
- technologies disruptives : le Groupe se concentre sur des technologies essentielles comme l'Intelligence Artificielle de confiance, la cybersécurité, le « *Cloud* de Confiance » et le quantique, et qui transformeront les secteurs de la défense, de l'aéronautique, de l'espace, et de la sécurité numérique ;
- développement durable : Thales intègre des objectifs de développement durable dans ses innovations, visant à protéger la planète et favoriser les impacts positifs sur les populations.

À travers cette politique, Thales entend rester à la pointe de l'innovation et répondre aux défis technologiques de demain, tout en permettant à ses clients de répondre à leurs enjeux environnementaux et sociétaux. La politique produit et les efforts de recherche et développement permettent de faire émerger des solutions innovantes et de nouvelles opportunités commerciales.

Détournement potentiel d'usage d'équipements ou de services Thales

Le Groupe met en œuvre des règles visant à prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales pouvant résulter d'un usage détourné de ses équipements et services. Cette politique s'applique à toutes les entités contrôlées du Groupe.

En 2025, Thales n'a pas eu connaissance de signalements relatifs à de potentielles atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales liés à un usage détourné de ses équipements et services.

Les engagements de Thales sont déclinés dans le Code d'Éthique, la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise Partenaires et fournisseurs ainsi que dans les codes et chartes spécifiques disponibles sur le site Internet de Thales.

5.1.3.3.4 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les communautés affectées

Pour mieux appréhender les impacts de ses activités sur les communautés affectées, le Groupe s'appuie sur des partenaires de confiance.

Engagé dans le Pacte Mondial des Nations unies et membre actif de l'association Entreprises pour les droits de l'Homme, Thales mobilise conjointement sa Direction RSE et sa Direction Éthique et Intégrité afin d'entretenir un dialogue régulier sur les enjeux relatifs au respect des droits humains dans la chaîne de valeur avec des experts, ONG et associations spécialisées.

Ces échanges se concrétisent au sein de plusieurs groupes de travail animés par le Pacte Mondial des Nations unies réseau France et l'association Entreprises pour les droits de l'Homme.

Ils permettent au Groupe d'ajuster, le cas échéant, ses politiques pour répondre aux enjeux identifiés et aux attentes exprimées par ses parties prenantes, notamment en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

[1] *Mines anti-personnel, armes à sous-munitions, armes chimiques, armes biologiques et armes nucléaires hors Traité de non-prolifération de 1968.*

5.1.3.3.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations

Thales a déployé une plateforme digitale dédiée au recueil et au traitement des alertes professionnelles (*Thales Alert Lines*) [1]. Accessible en ligne à l'ensemble des parties prenantes, y compris les communautés concernées et leurs représentants, ce dispositif garantit un espace sécurisé, confidentiel et traçable. Ouvert aux salariés, collaborateurs externes ou occasionnels, ainsi qu'aux personnes physiques tierces, il permet de signaler toute situation préoccupante en toute confiance (voir section 5.1.4.1.3).

La recevabilité de chaque signalement transmis via la plateforme d'alerte professionnelle est examinée de manière collégiale par un Comité de suivi des alertes (au niveau Groupe ou au niveau local) dans un délai de 15 jours calendaires à compter de sa réception.

Le Groupe veille scrupuleusement à la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement, des personnes mises en cause et des informations recueillies par toute personne chargée du recueil ou du traitement des signalements.

Thales s'engage à n'exercer aucune représaille à l'encontre des personnes ayant effectué un signalement de bonne foi.

5.1.3.3.6 Actions relatives aux impacts et opportunités matériels sur les communautés affectées et efficacité de ces actions

Solutions développées par Thales favorisant l'accès au savoir, à la communication, à l'emploi et au digital

L'impact social et sociétal lié à l'usage de certains produits et services de Thales est bénéfique pour les communautés concernées, notamment au travers :

- de l'offre de solutions qui contribuent à l'amélioration de l'accès au savoir, à la communication et à l'emploi des individus au sein des communautés ;

  Par exemple, en fournissant des équipements à des opérateurs dans les secteurs de la connectivité et de la mobilité, le Groupe participe à la réduction de la fracture numérique, notamment dans les zones dépourvues d'infrastructures de télécommunications. En outre, les satellites de Thales aident à mieux comprendre la Terre et à la protéger (altimétrie, océanographie, climatologie, gestion de l'environnement, étude du cycle du carbone, cartographie et gestion de crises…) et fournissent des services de navigation (segment sol et satellites Galileo) ;
- de l'offre de solutions digitales qui permettent aux individus un accès à la mobilité (passeport, systèmes de navigation, permis de conduire) ou à la participation démocratique (cartes d'identité, solutions de vote électronique) renforçant ainsi l'inclusion et la sécurité dans les sociétés.
- du développement de solutions innovantes.

  Thales participe en effet activement à de nombreux projets collaboratifs au sein d'écosystèmes d'innovation, favorisant le partage des savoirs et de ressources pour accélérer les avancées technologiques et innover ensemble sur les usages, les *business models* et les technologies. Ainsi, le Groupe fonde sa stratégie d'innovation sur l'ouverture et le partenariat, déclinés sous plusieurs formes.

  Tout d'abord, sur le plan technologique, Thales collabore avec des laboratoires académiques, notamment le CEA, le CNRS, l'École polytechnique et Sorbonne Université en France, la NTU à Singapour, IVADO au Canada et Alan Turing Institute au Royaume-Uni. Le Groupe soutient également des chaires d'enseignement dans diverses institutions, parmi lesquelles : la Chaire sur l'identité numérique responsable, en association avec Telecom ParisTech, la Chaire Grands enjeux stratégiques, sous l'égide de la Fondation Saint Cyr, la Chaire Économie défense en association avec l'IHEDN, et la Chaire Défense et aérospatial en lien avec la Fondation Bordeaux Université.

  Thales développe par ailleurs des synergies avec de grands groupes industriels et des entreprises innovantes pour accélérer le développement de nouvelles solutions technologiques, tout en collaborant avec des PME et des *startups* afin de stimuler l'innovation entrepreneuriale. Depuis une dizaine d'années, le Groupe a référencé plus de 3000 *startups* et réalisé près de 270 *proofs of concept*.

  Ces partenariats contribuent au développement de solutions technologiques avancées pour les clients du Groupe dans des secteurs clés tels que la défense, l'aérospatial, la cybersécurité et l'identité numérique.

Détournement d'usage par un pays client d'équipements et services Thales

Thales applique strictement l'ensemble des réglementations en vigueur relatives au contrôle des exportations et aux sanctions économiques en vigueur. Pour garantir cette conformité, le Groupe a mis en place et déployé un programme de conformité « *Trade Compliance* », intégré à son dispositif global « Intégrité et Conformité ».

En outre, la politique de Thales visant à prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales pouvant résulter d'un usage détourné de ses équipements et services s'applique à toutes les offres de vente et contrats en cours d'exécution. Elle permet aux entités concernées de procéder à des évaluations des risques sur la base desquelles pourront être définies et mises en œuvre des mesures de remédiation graduées en fonction des risques identifiés.

Fin 2025, dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a lancé une revue de sa politique de prévention des risques de détournement d'usage d'équipements et de services Thales. Ceci permettra de dresser au premier semestre 2026 un premier bilan de l'application de l'instruction correspondante.

5.1.3.3.7 Objectifs liés aux communautés affectées

Le Groupe n'a pas défini d'objectifs spécifiques concernant l'impact social et sociétal lié à l'usage de ses produits et services.

[1] *Le champ du dispositif d'alerte est décrit à la section 5.1.4.1.3.*

5.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux

QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS ET RELATIONS CLIENTS		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Qualité et sécurité des produits	• **Impact positif** : garantie de la sécurité de l'utilisateur et de la fiabilité des produits certifiés. • **Risque** : risque lié à la défaillance de produits vendus. • **Risque** : risque de rappel et/ou retrait de la vente de produits défectueux. • **Risque** : risque de réputation pouvant entraîner la perte de marchés en cas de problèmes de qualité produits avérés.	• **Société** : contribuer à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie.
Relations client	• **Impact négatif** : atteintes potentielles à la sécurité et à la souveraineté des États clients et de leurs populations en cas de divulgation non maîtrisée d'informations sensibles, en violation des réglementations.	
Principales politiques	• Politique qualité et sécurité des produits du Groupe. • Réglementations et standards de sûreté et sécurité pour l'avionique, le contrôle aérien et la défense. • Réglementations relatives au contrôle des exportations et aux sanctions économiques.	
Leviers d'actions	• Respect des régulations et standards pour la sécurité des produits pour l'avionique, le contrôle aérien et la défense. • Contrôles a priori et a posteriori des activités, soumises aux réglementations nationales et internationales relatives au contrôle des exportations.	
Principaux objectifs	• Le Groupe n'a pas défini d'objectifs spécifiques liés à ce sujet.	

5.1.3.4.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes

Thales entretient un dialogue transparent et constructif avec l'ensemble de ses parties prenantes, dont les consommateurs et utilisateurs finaux. Dans le secteur aéronautique, cette dynamique se traduit, par exemple, par la diffusion d'une culture de la sécurité à chaque étape du cycle de vie des produits. La Charte de la Sécurité, élaborée conjointement avec Airbus, encourage l'adoption d'une approche proactive et transparente des échanges, fondée sur une « *fair and just culture* ». Cette culture de la sécurité est renforcée par des actions régulières de formation et de communication, garantissant ainsi l'engagement durable de tous les acteurs.

5.1.3.4.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique

Thales, leader mondial des hautes technologies, opère dans trois secteurs majeurs : la défense, l'aérospatial et la cybersécurité et identité numérique. Le Groupe conçoit des produits et solutions pour des clients institutionnels, gouvernementaux, des collectivités locales et des entreprises évoluant dans des environnements fortement réglementés et exigeants en matière de qualité et de sécurité. Les utilisateurs finaux des produits sont les salariés, clients ou administrés de ces organisations, constituant la chaîne de valeur aval du Groupe.

En France, la Délégation Générale pour l'Armement définit et acquiert, pour les forces armées, les produits et services dont les personnels sont les utilisateurs finaux. Dans l'aéronautique, les avionneurs intègrent les solutions Thales, ensuite utilisées par les compagnies aériennes et leurs équipes.

L'analyse de matérialité menée par Thales met en évidence un impact positif réel relatif à la garantie de la sécurité de l'utilisateur et de la fiabilité des produits certifiés. Le Groupe développe des produits et services sécurisés, fiables et certifiés selon des normes strictes, au bénéfice de l'ensemble de sa chaîne de valeur aval. À titre d'exemple, les systèmes de gestion du trafic aérien conçus par Thales renforcent la sécurité et l'efficacité des transports, réduisant les risques d'accidents et améliorant la fiabilité des services.

Thales a également identifié trois risques potentiels relatifs au cas de défaillance de produits vendus :

- amendes, pénalités contractuelles, coûts de *redesign*, et de remédiation ;
- coûts attachés au rappel ou au retrait de produits défectueux ;
- coûts induits par le risque de réputation (perte de marchés en cas de problèmes de qualité produits avérés).

Enfin, Thales a identifié un impact négatif potentiel relatif aux atteintes à la sécurité et à la souveraineté des États clients et de leurs populations en cas de divulgation non maîtrisée d'informations sensibles, en violation des réglementations. Cet impact, bien que non systémique, pourrait survenir ponctuellement.

5.1.3.4.3 Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux

Qualité et sécurité des produits

Le Groupe place la qualité et la sécurité de ses produits et solutions au cœur de ses priorités. Sa politique, documentée dans le système de management Chorus 2.0, structure l'ensemble des processus stratégiques et opérationnels, applicables à toutes les entités à l'échelle mondiale. Ce cadre définit les activités, la gouvernance, les rôles ainsi que les indicateurs de performance et de maturité, tout en intégrant les outils associés. Ce dispositif répond, entre autres, aux exigences en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement.

La politique qualité, signée par le Président-directeur général, fixe les objectifs relatifs à la qualité des produits et solutions livrés aux clients et utilisateurs finaux.

Thales développe des solutions critiques conformes aux réglementations et standards de sécurité les plus exigeants notamment pour les secteurs de l'aérospatial et de la défense. La politique et la gouvernance de sûreté et sécurité des produits, solutions et services est définie et pilotée par les entités en charge de chaque activité, selon leurs spécificités, avec les objectifs associés.

La conformité des produits et solutions aux réglementations et standards de sûreté et sécurité est attestée par des agréments et certifications, régulièrement renouvelés à l'issue d'audits. Ces certifications, délivrées par des organismes indépendants nationaux ou internationaux, ou par des autorités spécifiques, conditionnent la mise sur le marché des produits et solutions avec le niveau de sécurité requis. Le plan d'action visant à gérer les risques de sécurité et leurs conséquences tels que les coûts liés à l'assurance, aux dédommagements ou le risque réputationnel, est pleinement intégré au système de management, à l'organisation et à la gouvernance en place pour chacune de ces activités.

Les réglementations et standards sont déclinés dans Chorus 2.0 pour chaque secteur d'activité, structurant ainsi les processus du Groupe afin de garantir la sécurité des clients et utilisateurs finaux.

Pour assurer la sûreté des produits et solutions livrés, le Groupe s'appuie sur des équipes spécialisées en sécurité des produits, rattachées aux directions opérationnelles. Ces équipes interviennent à chaque étape : conception, développement, fabrication, livraison des produits, solutions et services, ainsi que leur support.

Par ailleurs, des équipes indépendantes, dotées d'une expertise élevée en sécurité, contrôlent les activités, déploient les exigences de sûreté et assurent le transfert des conditions d'utilisation au client pour la sécurité des utilisateurs finaux.

Dans l'Aéronautique, l'EASA *(European Aviation Safety Agency)*, autorité indépendante de certification aéronautique européenne, certifie les produits et solutions avioniques de Thales conformément à son cadre réglementaire, en délivrant et renouvelant les agréments nécessaires à la sécurité des clients et utilisateurs finaux. Elle propose des moyens, des standards de sécurité produits, pour démontrer leur conformité.

Concernant le contrôle de trafic aérien, les réglementations européennes et nationales s'appliquent à l'ensemble des produits et solutions, avec des spécificités propres aux domaines civil et défense. Sauf exception, les opérateurs de contrôle de trafic aérien européens doivent obtenir la certification de leur système, auprès de leur autorité de certification nationale, en conformité avec la réglementation européenne.

Relation Clients : sécurité et souveraineté des États clients

La nature même des activités de Thales exige une relation de confiance avec ses clients, notamment pour les activités de défense.

À ce titre, Thales applique strictement l'ensemble des réglementations en vigueur relatives au contrôle des exportations et aux sanctions économiques en vigueur. Pour garantir cette conformité, le Groupe a mis en place et déployé un programme de conformité « *Trade Compliance* », intégré à son dispositif global « Intégrité et Conformité ».

Ce programme couvre les deux domaines suivants :

- la conformité aux réglementations nationales et internationales relatives au contrôle des exportations ;
- le respect des mesures restrictives et des sanctions économiques internationales en vigueur à l'encontre de pays, d'organisations, ou de personnes.

Il repose sur les piliers suivants :

- un ensemble d'instructions et de directives publiées et régulièrement mises à jour par le Groupe ;
- une organisation « *Trade Compliance* » structurée et déployée mondialement, réunissant environ 150 experts ;
- des sessions de formation et de sensibilisation développées et mises à disposition des collaborateurs telles que « *Trade Compliance-General Awareness* » suivie par plus de 11 000 collaborateurs en 2025, ainsi que « *Trade Compliance Awareness* » et « *Trade Compliance Essentials* » ;
- le déploiement d'outils et de solutions informatiques pour automatiser les tâches de contrôle et sécuriser les opérations du Groupe ;
- une relation de confiance avec les autorités compétentes dans tous les pays où Thales opère ;
- des audits « *Trade Compliance* » menés régulièrement par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI).

Ce programme s'applique à l'ensemble des filiales et des sociétés contrôlées par le Groupe, en France comme à l'international, afin d'assurer la gestion de l'information classifiée dont la divulgation pourrait compromette la sécurité et la sûreté des États clients.

Par ailleurs, les processus décrits dans le système de référence Chorus précisent les règles et modalités de communication des informations aux clients et utilisateurs finaux, en fonction de leurs besoins, tout en respectant les exigences de confidentialité et de sécurité fixées par les clients pour préserver leur souveraineté, notamment dans le domaine de la défense.

5.1.3.4.4 Actions relatives aux risques et impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux

Qualité et sécurité des produits

Les processus liés à la sécurité des produits font l'objet d'une revue annuelle avec les équipes concernées, afin de confirmer l'atteinte des valeurs cibles des indicateurs clés, l'alignement avec la stratégie de l'entreprise et la prise en compte des parties prenantes dans les entités du Groupe. Cette revue examine la feuille de route et les évolutions proposées.

Une revue de direction annuelle avec le management valide les évolutions, les feuilles de route et les nouveaux objectifs des indicateurs tout en garantissant la prise en compte des risques et opportunités pour l'ensemble des processus du système de management qualité. Un suivi systématique permet de contrôler l'application et l'efficacité de ces processus et définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre. Enfin, ces processus stratégiques et opérationnels peuvent être enrichis par les entités du Groupe, pour répondre aux attentes spécifiques des clients et utilisateurs de leurs marchés.

Pour garantir la qualité de l'ensemble des produits et solutions livrés, l'organisation s'appuie sur des équipes qualité dédiées, présentes dans toutes les entités et couvrant tous les pays. Indépendantes des équipes opérationnelles chargées de la livraison, ces équipes assurent la robustesse du dispositif, renforcée par l'obtention de certifications externes délivrées par des organismes indépendants reconnus, tels que l'ISO 9001 ou l'EN9100.

Dans le secteur d'activité de la défense, les produits et solutions livrés aux pays clients respectent les standards de sécurité d'usage en vigueur. Ils sont contrôlés par les organismes de sécurité placés sous l'autorité des ministères de la défense des gouvernements des pays clients, comme le ministère des Armées en France. À ces standards nationaux s'ajoutent ceux émanant d'instances internationales comme l'OTAN. Ces organismes vérifient, valident et acceptent les solutions Thales au regard de leurs exigences de sécurité en s'appuyant notamment sur les standards recommandés par l'EDSTAR (*European Defence Standardization Reference system*) ou le NIAG (*NATO Industrial Advisory Group*).

Relation Clients : sécurité et souveraineté des États clients

L'organisation « *Trade Compliance* » veille au respect des réglementations nationales et internationales relatives au contrôle des exportations. Les activités du Groupe sont soumises à des contrôles systématiques, réalisés *a priori* et *a posteriori* par les autorités compétentes dans chaque pays où Thales opère.

En France, chaque société exportatrice de matériels de guerre et assimilés fait l'objet de contrôles sur pièces tous les six mois. Des contrôles sur pièces ou sur place sont également menés dans tous les pays d'exportation de produits ou technologies contrôlées, tels que la France, les États-Unis, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas.

Ces contrôles visent à garantir le respect strict des autorisations d'exportation délivrées et la signature préalable des certificats d'utilisation finale par les utilisateurs finaux autorisés.

5.1.3.4.5 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux

S'agissant du processus d'interaction avec les consommateurs finaux, ce processus est le même que celui décrit à la section 5.1.3.3.4.

Aucun cas de non-respect des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales impliquant des consommateurs ou des utilisateurs de Thales n'ont été signalés dans sa chaîne de valeur en aval.

5.1.3.4.6 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux affectés de faire part de leurs préoccupations

Le processus de remédiation des impacts négatifs liés aux consommateurs finaux est identique à celui décrit en section 5.1.4.1.3.

En 2024 et en 2025, Thales n'a pas eu connaissance de signalements relatifs à de potentielles atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales liés à la gestion de l'information contrôlée.

Un processus de gestion des réclamations et des plaintes est en place à l'échelle du groupe. Aligné sur la norme ISO-10002-2018 et référencé dans le système de management du Groupe Chorus 2.0, ce processus « *Manage Customer Satisfaction* » permet de recueillir les retours des clients et d'y répondre avec un plan de mesures correctives adapté. Ce processus est sous la responsabilité d'équipes indépendantes composées du Responsable Qualité de l'entité (HoQ), du Leader de la Satisfaction Client (CSL), des Account Managers (AM) et du Leader de la Satisfaction Clients pour les Grands Comptes (KASL).

La gestion de la performance relative au volume et à la résolution des réclamations est suivie au niveau des Opérations des entités.

5.1.3.4.7 Objectifs liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Thales n'a pas fixé d'objectif spécifique sur ce sujet, mais s'appuie sur des équipes « qualité », « *Trade Compliance* » et « sûreté et sécurité » présentes dans toutes les entités et pays concernés. Ces équipes veillent à la sûreté des produits et solutions livrés aux clients des secteurs aéronautique, spatial et défense.

5.1.4 Gouvernance

5.1.4.1 Éthique des affaires

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Éthique et conformité	• **Risque** lié au non-respect des législations applicables en matière de corruption ou de trafic d'influence. • **Risque** lié au non-respect des législations applicables en matière de contrôle des exportations ou de sanctions économiques internationales. • **Risque** lié au non-respect du droit de la concurrence.	• **Société** : les engagements du Groupe en matière d'éthique pour une conduite des affaires responsable et la construction d'un monde numérique frugal et éthique sont au cœur de sa contribution à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie.
Gouvernance d'entreprise	• **Impact positif** : Contribution à la protection des parties prenantes par la promotion de valeurs et d'une culture de conformité.	
Principales politiques	• Code d'Éthique. • Code de conduite – Prévention de la corruption et du trafic d'influence. • Code de conduite – *Antitrust*. • Politique de prévention et de détection des risques de corruption et de trafic d'influence. • Politique en matière de respect des législations applicables en matière de contrôle des exportations ou de sanctions économiques internationales (y compris instruction sur le screening des parties contractuelles soumis à des sanctions). • Politique de prévention et de détection des risques Antitrust. • Dispositif d'alerte interne. • Instruction Enquêtes internes en matière d'intégrité et de conformité. • Politique Achats Responsables. • Charte du Lobbying Responsable. • Charte *Integrity and Corporate Responsibility* (ICR). • Politique de prévention, de détection et de gestion des conflits d'intérêts. • Instruction Évaluation de l'intégrité des tiers.	
Leviers d'actions	• Engagement managérial réaffirmé de manière régulière par le P-DG du Groupe. • Comité Intégrité et Conformité. • Réseau de *Chief Compliance Officers* et de *Compliance Officers*, pour déployer dans les différentes entités opérationnelles (GBU), Grands Pays et Régions du Groupe, la politique définie au niveau du Comité Intégrité et Conformité (CIC).	
Principaux objectifs	• Formation obligatoire à la prévention de la corruption et du trafic d'influence, avec un objectif de formation de 100 % de la population potentiellement exposée.	

5.1.4.1.1 Rôle des organes d'administration et description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels

Pour Thales, la conduite éthique des affaires et le respect des réglementations en vigueur sont des impératifs pour préserver la réputation, renforcer la compétitivité et assurer la pérennité des activités du Groupe.

Le Conseil d'administration de Thales joue un rôle actif dans la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence. Le Comité d'audit et des comptes examine les résultats des audits réalisés par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne, et est informé des éventuelles investigations diligentées par les autorités judiciaires. Le Comité stratégique et RSE du Conseil d'administration assure également un suivi des ces enjeux via sa revue du Rapport de Durabilité. Les conclusions de ces comités sont portées à la connaissance du Conseil.

À titre collectif, le Conseil d'administration bénéficie périodiquement d'une actualisation du dispositif Groupe en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. La dernière présentation a été faite en novembre 2023. Elle a porté sur l'ensemble des piliers de la loi Sapin II : gouvernance et engagement managérial, cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ainsi que les dispositifs de gestion associés.

En outre, certains administrateurs ont, de par leur expérience professionnelle, développé une compétence particulière dans le domaine de l'éthique des affaires, comme indiqué dans le tableau figurant en section 4.1.3 c) « Expertise, compétences et formation en matière de durabilité, domaine « Gouvernance ».

Les administrateurs ayant rejoint le Conseil en 2024 et 2025 ont bénéficié, en octobre 2025, d'une formation dédiée au programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence du Groupe.

5.1.4.1.2 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels

Thales applique une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de corruption ou de trafic d'influence, et s'attache à promouvoir une culture d'éthique, d'intégrité, de conduite des affaires responsable et de conformité, tant au sein du Groupe qu'avec des tiers.

En raison de la nature duale de ses activités, civiles et militaires, et de son rayonnement national, européen et international, le Groupe est soumis à un cadre réglementaire complexe et en constante évolution, incluant des normes à portée extraterritoriale.

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Thales a identifié trois risques relatifs à la conduite des affaires, ainsi qu'un impact positif quant à sa contribution à la protection des parties prenantes par la promotion de valeurs et d'une culture de conformité. Cette analyse couvre les différentes activités et zones géographiques du Groupe.

5.1.4.1.3 Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise

Conduite des affaires et culture d'entreprise

Thales conduit ses activités avec un engagement fort en faveur de l'éthique. Les dirigeants du Groupe sont pleinement mobilisés dans la prévention et la détection des risques de corruption et de trafic d'influence. Ils communiquent régulièrement sur ces sujets, tant en interne auprès des collaborateurs, qu'en externe à destination des partenaires et parties prenantes.

L'éthique et la responsabilité d'entreprise constituent des fondements du modèle de gouvernance du Groupe. Ces principes orientent les décisions managériales et imprègnent les pratiques quotidiennes à tous les niveaux de l'organisation.

Les valeurs d'éthique et d'intégrité sont ancrées dans la culture du Groupe comme le montre la dernière enquête d'engagement conduite par Thales auprès de ses collaborateurs : 80 % se sont exprimés favorablement sur la thématique portant sur l'éthique et la conformité.

Le Président-directeur général du Groupe réaffirme régulièrement son engagement personnel, ainsi que celui des instances dirigeantes du Groupe, en faveur d'une politique de « tolérance zéro » en matière d'intégrité et de conformité.

Présentation des politiques

Pour ancrer une culture d'entreprise fondée sur l'éthique, Thales est doté d'un Comité Intégrité et Conformité, présidé par la Secrétaire générale, membre du Comité exécutif. Ce comité veille à la conformité des activités du Groupe et couvre les domaines suivants :

- la prévention de la corruption et du trafic d'influence et les domaines connexes relevant également de l'intégrité, tels que la prévention de la fraude, du blanchiment d'argent, des conflits d'intérêts ou des délits d'initié ;
- la conformité commerciale (« *Trade Compliance* ») : le contrôle des exportations et le respect des programmes d'embargos et de sanctions économiques internationales ;
- le droit de la concurrence ;
- la protection des données personnelles (voir section 5.1.4.2) ;
- le Devoir de Vigilance.

Les politiques et procédures en matière d'éthique et de conformité s'appliquent à l'ensemble des entités contrôlées directement ou indirectement par Thales, quel que soit leur secteur d'activité ou leur implantation géographique.

Code d'Éthique

Le Code d'Éthique de Thales formalise les principes et règles d'intégrité, de responsabilité et de transparence que tous les collaborateurs du Groupe doivent connaître et appliquer. Il définit les règles de conduite à adopter dans les relations avec les clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, collaborateurs, actionnaires, marchés financiers et, plus largement, avec la société civile.

Ce Code s'adresse également aux fournisseurs, sous-traitants et partenaires de Thales, en leur rappelant les exigences du Groupe en matière d'éthique. Il est communiqué aux parties prenantes concernées – clients, fournisseurs, sous-traitants, administrations, gouvernements, collectivités locales – selon les besoins.

Le Code d'Éthique reflète l'engagement de Thales à cultiver des relations de confiance durables avec ses parties prenantes. Il complète, sans s'y substituer, les réglementations nationales et internationales auxquelles le Groupe se conforme strictement.

Les managers sont responsables de sa diffusion, de sa compréhension et de son application effective au sein de leurs entités.

Politique en matière de corruption et du trafic d'influence

La corruption, le trafic d'influence et les autres infractions relevant de l'intégrité, telles que la fraude, le blanchiment d'argent, les situations de conflits d'intérêts ou les délits d'initié, exposent les entreprises, leurs collaborateurs et leurs dirigeants à des sanctions civiles et pénales, avec des conséquences potentiellement graves sur leur réputation et leurs intérêts.

Conscient de ces enjeux, Thales a fait de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence l'un des cinq piliers de son Programme intégrité et conformité. Ce programme, continuellement renforcé, vise à prévenir et détecter les risques identifiés à partir d'une cartographie dédiée.

Il répond aux exigences des réglementations nationales et internationales contre la corruption et le trafic d'influence, telles que la loi française du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin II »), la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« Foreign Corrupt Practices Act » de 1977), la loi britannique sur la corruption (« *UK Bribery Act* » de 2010), la Convention des Nations unies contre la corruption (dite « Convention Merida » du 9 décembre 2003) et les autres lois anti-corruption pertinentes mettant en œuvre ces règles et règlements.

Élaboré par la Direction Éthique et Intégrité (DEI) et validé par le Comité Intégrité et Conformité (CIC), le programme est déployé par un réseau de « *Chief Compliance Officers* » et de « *Compliance officers* », sous la supervision du CIC. La politique de prévention et de détection du risque de corruption et de trafic d'influence est accessible à tous les collaborateurs et disponible sur le site Internet du Groupe.

Un dispositif de formation spécifique complète ce programme afin de sensibiliser les collaborateurs aux risques de corruption et de trafic d'influence (voir section 5.1.4.1.4).

Politique de conformité aux réglementations sur le contrôle des exportations et les sanctions économiques internationales

Certaines activités du Groupe sont soumises à des réglementations nationales ou internationales relatives au contrôle des exportations, au transfert de matériels de guerre et aux biens dits à « double usage ». Ces réglementations prohibent toute exportation ou transfert des biens, technologies et services concernés sans autorisation préalable des autorités nationales ou régionales compétentes ; ces réglementations prohibent également la réexportation, le retransfert ou la revente à quiconque des biens et technologies et services ainsi exportés grâce à la signature obligatoire de Certificats d'Utilisation Finale (CUF) par les utilisateurs finaux autorisés.

Thales se conforme strictement à l'ensemble des réglementations relatives au contrôle des exportations et aux sanctions économiques en vigueur (voir section 5.1.3.4.3).

Politique de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles

Les activités du Groupe sont encadrées par de nombreuses réglementations nationales ou internationales visant à prévenir les pratiques anticoncurrentielles dans les relations avec les fournisseurs, clients, partenaires et concurrents.

La lutte contre les pratiques anticoncurrentielles constitue un volet essentiel du Programme Intégrité et Conformité de Thales. À ce titre, le Groupe a mis en place un programme dédié à la conformité aux règles de concurrence, validé par le Comité Intégrité et Conformité (CIC). Il s'applique à l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe et s'appuie sur une équipe d'experts en droit de la concurrence, qui coordonne et anime un réseau d'une trentaine de référents, issus du département « Juridique, Contrats et Conformité », chargés de veilleur au respect des règles dans leurs périmètres respectifs.

Le programme couvre l'ensemble des pratiques anticoncurrentielles visées par les réglementations nationales et internationales, dont notamment celles relatives (i) aux accords anti-concurrentiels (fixation de prix, répartition de marché, etc.), (ii) aux abus de position dominante (discrimination abusive, rabais et ristournes, etc.), (iii) au contrôle des concentrations, contrôle des investissements étrangers et des subventions étrangères et (iv) aux aides d'État.

Ce programme repose sur les principaux piliers suivants :

- un engagement managérial de « tolérance zéro » sur l'ensemble des piliers de la conformité incluant le respect des règles de concurrence, par le biais notamment d'une sensibilisation renforcée du management à ces exigences ;
- une cartographie des risques de pratiques anticoncurrentielles ciblant les principales situations à risque auxquelles peut être confrontée chacune des *Business Lines* et proposant des plans d'action adaptés ;

- une politique générale détaillant le contenu du programme de conformité aux règles de concurrence ainsi que les processus et mécanismes internes de détection et de prévention. Cette politique est complétée par des guides, instructions et brochures thématiques, dont le Code de conduite *Antitrust* détaillant de manière pratique l'ensemble des règles de concurrence à connaître par les salariés du Groupe ;
- un dispositif de formation et de sensibilisation aux règles de concurrence s'adressant aux collaborateurs exposés ;

  Les formations en droit de la concurrence sont conçues en priorité en fonction des risques identifiés dans la cartographie des risques antitrust propre à chaque *Business Line*. Le Groupe s'appuie sur le réseau de correspondants antitrust, chargés de définir et de déployer un plan de formation adapté, en identifiant les thèmes prioritaires et les collaborateurs cibles.

  Ces formations utilisent des outils pédagogiques développés par Thales et se déclinent sous différents formats : modules en ligne, sessions en présentiel, études de cas pratiques ou combinaisons de ces formats. Cette diversité renforce l'efficacité des dispositifs de sensibilisation et favorise une appropriation concrète des règles de concurrence par les équipes ;
- un dispositif d'alerte au niveau du Groupe.

Dispositif d'alerte et traitement des signalements par Thales

Thales a mis en place Thales Alert Lines, une plateforme digitale sécurisée dédiée au recueil et au traitement des alertes professionnelles. Ce dispositif garantit la confidentialité, la traçabilité et le suivi des alertes professionnelles, conformément aux exigences des principales réglementations en vigueur :

- la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II) ;
- la loi du 27 mars 2017 relative au Devoir de Vigilance (droits humains, libertés fondamentales, santé/sécurité des personnes, environnement) des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (dite loi sur le Devoir de Vigilance) ;
- la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte (Directive EU 2019/1937) transposée en droit français par la loi Waserman du 21 mars 2022.

Ce dispositif est ouvert aux salariés, aux collaborateurs externes et occasionnels ainsi qu'aux personnes physiques tierces (membres du personnel d'une entreprise cliente ou d'un fournisseur/co-contractant du Groupe).

Cette plateforme digitale dédiée au recueil et au traitement des alertes professionnelles inclut une ligne d'alerte professionnelle dédiée au niveau du Groupe et plusieurs lignes d'alerte professionnelle pour les pays étrangers (i.e. aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Australie) et les entités françaises, espagnoles, italiennes et portugaises ayant un effectif supérieur à 250 salariés.

Une formation spécifique est dispensée aux collaborateurs désignés comme nouveaux membres des Comités locaux de suivi des alertes mis en place au sein du Groupe.

En 2025, un module de formation *e-learning* dédié au dispositif d'alerte a été intégré au parcours de formation obligatoire des collaborateurs potentiellement exposés. Il est également accessible à l'ensemble des collaborateurs sur la plateforme uLearn. En 2025, près de 3 000 collaborateurs ont suivi ce module.

Les signalements peuvent porter sur des faits entrant dans le champ d'application des lois précitées, mais aussi sur toute conduite contraire au Code d'Éthique, au Code de Conduite – Prévention de la corruption et du trafic d'influence, ou plus largement à la politique d'intégrité et de conformité du Groupe.

La recevabilité de chaque signalement transmis via la plateforme d'alerte professionnelle est examinée de manière collégiale par un Comité de suivi des alertes (au niveau Groupe ou au niveau local).

Protection des auteurs de signalement

Thales s'interdit de sanctionner, licencier ou discriminer tout collaborateur du Groupe ayant effectué, de bonne foi, un signalement portant sur des faits relevant du champ d'application du dispositif d'alerte professionnelle.

De même, le Groupe veille également à la stricte confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement, des personne(s) mise(s) en cause et des informations recueillies par la personne chargée du recueil ou du traitement des signalements.

Les personnes en charge des enquêtes internes vérifient également en temps utile et par tous les moyens qu'elles jugent nécessaires, que l'auteur d'un signalement, lorsqu'il est collaborateur du Groupe, n'est pas sanctionné ou discriminé pour avoir effectué un signalement dans le respect du dispositif d'alerte interne.

Toute personne qui prendrait des mesures de représailles contre l'auteur d'un signalement effectué de bonne foi s'expose à des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

5.1.4.1.4 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

Gouvernance du programme de conformité anti-corruption

Le Comité Intégrité et Conformité (CIC) occupe une place centrale dans le dispositif anti-corruption de Thales. Présidé par la Secrétaire générale, il est composé des directeurs en charge de la Direction Éthique et Intégrité, de la Direction Juridique, Contrats et Conformité et de la DARCI. Il pilote l'élaboration, le déploiement et la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation du Programme Intégrité et Conformité.

Le programme de conformité anti-corruption est élaboré par la DEI, validé par le Comité Intégrité et Conformité, et mis en œuvre par le réseau des « *Chief Compliance Officers* » et des « *Compliance Officers* » sous la supervision du comité.

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe inclut les éléments suivants :

- l'engagement managérial et une gouvernance spécifique ;
- une cartographie dédiée aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
- des mesures de gestion des risques visant à la prévention, la détection et la remédiation des risques :
  - la prévention des risques repose sur un Code de Conduite et une politique relatifs à la prévention de la corruption et du trafic d'influence et une Charte du Lobbying Responsable. Elle est complétée par des instructions et procédures détaillées incluant un dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers, et par des parcours de formation spécifiques ;
  - la détection des risques s'appuie sur un dispositif d'alerte professionnelle ainsi que sur un dispositif de contrôle interne ;
- tous les nouveaux collaborateurs du Groupe, ainsi que ceux bénéficiant d'une mobilité interne, sont invités à signer le Code de conduite et le Code d'Éthique, et à déclarer toute situation, potentielle ou avérée, de conflit d'intérêts. En 2025, 9 767 collaborateurs ont signé le Code de Conduite.

Procédure d'enquêtes internes

Le CIC peut déclencher une enquête interne à partir d'un signalement déclaré recevable, dès lors qu'il présente un risque de sanction administrative ou pénale (exemple : allégations de corruption ou trafic d'influence, fraude, atteinte aux règles de concurrence…) et/ou un risque réputationnel nécessitant des investigations approfondies.

Ces enquêtes sont menées conformément à une instruction dédiée, garantissant confidentialité, indépendance, impartialité et rigueur. Avant toute investigation, les membres de l'équipe d'enquête signent une déclaration *ad-hoc* d'engagement à la confidentialité et à l'intégrité.

La personne ou l'équipe chargée de l'enquête interne rend compte au CIC.

À l'issue de l'enquête interne, des recommandations peuvent être émises aux entités du Groupe concernées incluant l'élaboration et le suivi de plans d'action correctifs et, le cas échéant, des mesures disciplinaires.

Programme de formation anti-corruption du Groupe

Le Groupe s'engage à former tous les collaborateurs potentiellement exposés aux risques de corruption ou de trafic d'influence dans les mois suivant leur prise de fonction ou de leur mobilité interne. Cette formation est renouvelée à intervalles réguliers pour les collaborateurs concernés.

Le dispositif de formation pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence s'appuie sur trois supports de formation complémentaires :

- un module *e-learning* général, accessible à tous les collaborateurs potentiellement exposés au risque de corruption et de trafic d'influence (niveau d'exposition faible, modérée ou élevée) ;
- une formation présentielle, dédiée aux fonctions identifiées comme potentiellement les plus exposées (niveau d'exposition élevée) ;
- des modules thématiques en ligne, proposés pour les collaborateurs dont la dernière formation remonte à plus de deux ans.

L'ensemble des modules *e-learning*, qu'ils soient généraux ou thématiques, restent accessibles à tous les collaborateurs du Groupe.

Des formations spécifiques sont également déployées pour les fonctions les plus exposées, telles que les Achats, la Finance, ou les Offres & Projets.

Chaque année, la Direction Éthique et Intégrité et la Direction des Ressources Humaines du Groupe actualisent la cartographie des collaborateurs potentiellement exposés. Cette cartographie repose sur trois critères d'exposition : le rattachement à l'une des 17 familles professionnelles considérées comme potentiellement exposées, le niveau de responsabilité, et la localisation dans un pays classé à risque selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International*. Les collaborateurs réunissant ces critères sont ciblés par la campagne annuelle de prévention.

Cette cartographie attribue à chaque catégorie de collaborateurs, un niveau d'exposition au risque de corruption et de trafic d'influence (faible, modéré, élevé) et détermine le parcours de formation approprié. La liste nominative des collaborateurs concernés est ensuite établie selon les objectifs précités.

Indicateurs et objectifs

Depuis 2018, Thales a formé plus de 60 000 collaborateurs à la prévention du risque de corruption et de trafic d'influence qu'ils soient potentiellement exposés ou non. Tous les membres du Comité exécutif du Groupe participent aux campagnes de formation obligatoires.

Un programme de formation pluriannuel couvre 100 % des fonctions potentiellement exposées identifiées dans le Groupe sur la base d'une cartographie mise à jour annuellement. Celle-ci repose notamment sur les niveaux hiérarchiques (LR) les familles professionnelles et les pays. Un indicateur spécifique mesure le niveau de suivi de la campagne annuelle du programme de formation pour la population cible identifiée.

La population cible est déterminée au 30 juin de l'année n sur la base de critères tels que i) l'exposition potentielle, ii) la date de prise de fonction dans un poste potentiellement exposé, iii) l'antériorité de la dernière formation suivie.

Les collaborateurs formés quittant le Groupe au cours de la période de la campagne obligatoire de formation ne sont pas comptabilisés dans les résultats annuels.

En 2025, le Groupe s'est fixé une cible de 8 086 collaborateurs formés (6 214 en 2024). Cet objectif a été atteint à 100 %.

Dans le cadre du Système de Management Anti-Corruption et pour répondre aux exigences de la certification ISO 37001, Thales définit des indicateurs de déploiement et de performance afin de mesurer l'efficacité de ses politiques et procédures.

La certification ISO 37001 « Systèmes de management anti-corruption », délivrée par l'AFNOR en mai 2024, couvre Thales SA ainsi que plusieurs entités contrôlées en France, dont Thales International SAS et ses filiales Thales EURAM, Thales AMEWA et Thales NSEA. Elle inclut également des sociétés contrôlées par Thales UK Ltd au Royaume-Uni, Thales Nederland BV aux Pays-Bas, Thales Canada Inc. au Canada, Thales USA Inc. aux États-Unis, Thales Deutschland en Allemagne et Thales Australia en Australie. Reconduite en mai 2025, cette certification a été étendue à Thales Italia SpA en Italie.

ISO 37001 atteste que Thales dispose d'un système de management anti-corruption structuré et robuste, intégrant des dispositifs rigoureux d'identification, de prévention, de contrôle et de traitement des risques, conforme aux normes internationales les plus exigeantes et soutenu par un engagement fort des dirigeants.

5.1.4.1.5 Cas de corruption allégués ou recensés

Thales n'a fait l'objet d'aucune condamnation ni en 2025, ni en 2024 au titre des dispositions relatives à la corruption ou de trafic d'influence. Les procédures et enquêtes en cours figurent dans la Note 11 des états financiers consolidés présentée au chapitre 7 du présent Document d'enregistrement universel.

Au cours de l'année 2025, 6 signalements ont été reçus via le dispositif d'alerte professionnelle (« Thales Alert Lines ») portant sur des allégations de corruption et de trafic d'influence (10 signalements en 2024) :

- 1 signalement a été déclaré non recevable (3 en 2024);
- 5 signalements ont été déclarés recevables (7 en 2024) ;
  - 1 alerte a été clôturée sans suite (3 en 2024) ;
  - 1 alerte a été clôturée avec le déploiement d'un plan d'actions (1 en 2024) ;
  - 3 alertes sont toujours en cours de traitement à la date de publication du présent document (3 en 2024).

Au titre des recommandations mises en œuvre en 2025, des mesures disciplinaires ont été adoptées à l'encontre d'un collaborateur.

5.1.4.1.6 Gestion des relations avec les fournisseurs

Le montant des engagements d'achats du Groupe en 2025 s'élève à 10,6 milliards d'euros, soit 48 % de son chiffre d'affaires. Les données prises en compte sont celles des commandes effectuées sur l'année.

La répartition géographique des achats de Thales s'établit comme suit :

- France 41 % ;
- Europe hors France 35 % ;
- Reste du Monde 24 %.

Gestion des relations avec les fournisseurs et impacts sur la chaîne de valeur amont

Thales attache une attention particulière à la qualité de ses relations avec ses fournisseurs et vise notamment deux objectifs principaux :

- contribuer activement au développement du tissu économique local et promouvoir des pratiques durables et équitables ;
- favoriser la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance par ses fournisseurs.

Contribuer au développement du tissu économique local et promouvoir des pratiques durables et équitables

Politique

Thales a mis en place une organisation internationale cohérente, reposant sur des processus achats spécifiques. Les procédures et instructions d'achats sont accessibles aux acheteurs et collaborateurs de Thales dans le système de référence interne du Groupe.

La politique d'achats du Groupe prévoit un processus de sélection des fournisseurs garantissant la transparence et une concurrence loyale.

Pour ce faire, Thales établit des relations de coopération avec ses fournisseurs, fondées sur une loyauté réciproque, impliquant :

- la transparence des règles de sélection mises en œuvre ;
- le traitement équitable des entreprises lors de leur mise en compétition ;
- des relations équilibrées, fondées sur la confiance et le respect ;
- l'engagement d'appliquer les termes négociés ;
- la neutralité et l'indépendance de Thales dans ses relations avec les fournisseurs.

Afin de promouvoir des pratiques durables et équitables, Thales applique, dans l'ensemble du Groupe, un processus rigoureux de sélection des fournisseurs, fondé sur les principes suivants :

- valider en interne une stratégie d'approvisionnement visant à optimiser le coût total de possession ;
- mettre en place un processus rigoureux d'évaluation et de qualification des fournisseurs ;
- appliquer des règles transparentes de mise en concurrence des fournisseurs ;
- communiquer de manière transparente sur les évaluations de performance opérationnelle afin d'élaborer des plans d'amélioration mutuelle ;
- gérer les risques pour assurer la continuité des activités et le respect des exigences en matière d'éthique et d'environnement.

Afin d'établir une relation de confiance et de respect avec ses fournisseurs, Thales agit sur les 5 leviers suivants :

1. Achats responsables

La Direction des Achats de Thales s'appuie sur des politiques et des procédures pour maintenir des relations structurées et durables avec ses fournisseurs, notamment les PME.

En France, cet engagement de Thales est reconnu par l'obtention du Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » attribué par le ministère de l'Économie, le Médiateur des entreprises et le Conseil National des Achats.

Ce label, fondé sur la norme ISO EN 20400, repose sur quatre principes clés :

- l'engagement dans une démarche d'achats responsables ;
- la qualité des relations fournisseurs ;
- le respect des intérêts des fournisseurs ;
- l'intégration de la responsabilité sociétale dans le processus d'achat.

Ces principes visent à promouvoir des relations durables, équilibrées et transparentes entre les entreprises et leurs fournisseurs.

L'intégration de la durabilité dans les processus d'appel d'offres constitue un levier essentiel pour transformer les chaînes d'approvisionnement. Depuis 2023, un nouveau critère « Performance extra-financière – RSE » a été introduit dans la sélection des fournisseurs. Il représente désormais 15 % de la note globale de l'évaluation et valorise les engagements de durabilité pris par les fournisseurs, notamment la réduction des émissions de CO_2, la conception de solutions éco-responsables, les certifications ISO et d'autres critères relatifs à l'inclusion et la diversité ainsi qu'à la cybersécurité.

Les initiatives prévues pour 2026 sont les suivantes :

- extension des spécifications et des critères de sélection à de nouvelles catégories d'achats ;
- renforcement des critères d'évaluation relatifs aux solutions achetées (produits/projets) ;
- intégration de la grille de critères de durabilité et des notations fournisseurs dans les outils Achats.

Sensibilisation des équipes

La mise en œuvre de la politique d'achats responsables et de la politique bas-carbone du Groupe implique que les équipes Achats du Groupe soient sensibilisées aux enjeux climatiques. À cette fin, les collaborateurs sont incités à participer aux « Fresques du Climat ». Un parcours de formation a été également établi pour la fonction Achats afin de renforcer les compétences sur la décarbonation et la mobilisation des fournisseurs.

Le réseau de référents « Achats bas-carbone », créé en 2022 pour accompagner les acheteurs, poursuit son développement au sein des différentes activités et zones géographiques du Groupe.

En 2025, plusieurs initiatives ont été menées pour sensibiliser les équipes :

- la formation « Achats bas-carbone » s'est étendue à l'international avec plus de 25 sessions organisées dans les principales régions d'implantation de Thales. Animé par des formateurs internes issus du réseau de référents, ce programme a permis de former plus de 750 acheteurs depuis 2023, soit 42 % de la population Achats ;
- la cohésion du réseau de référents a été renforcée par la tenue d'un troisième séminaire et l'organisation de groupes de travail transverses tout au long de l'année, abordant des sujets variés tels que la digitalisation, la synergie entre fonctions, la formation, la communication.

Les initiatives prévues pour 2026 sont les suivantes :

- la poursuite du déploiement de la formation « Achats bas-carbone » ;
- le renforcement et la mise à jour des modules de formation Achats pour intégrer la transition vers la digitalisation du programme d'engagement fournisseurs ;
- une collaboration inter-fonction (HSE, Ingénierie produits etc.) pour favoriser le partage croisé des connaissances.

La politique d'achats responsables du Groupe intègre également la stratégie pour un futur bas-carbone du Groupe ainsi que l'ensemble des enjeux liés à de la chaîne de valeur (voir sections 5.1.2.4.1 relative au changement climatique et section 5.1.3.2.6 relative aux travailleurs de la chaîne de valeur).

2. Politique d'achat inclusive

Thales s'efforce de décliner ses engagements sociaux de solidarité et d'inclusion en tenant compte des spécificités locales et des particularités des tissus économiques.

En France, le Groupe entretient depuis de nombreuses années des relations durables avec les Entreprises Adaptées (EA) et Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), acteurs clés de l'économie sociale et solidaire. Ces partenariats couvrent des prestations de sous-traitance industrielle, des achats généraux et des achats de mécanique.

Cet engagement porté depuis plus de 20 ans par l'accord Groupe en faveur des personnes en situation de handicap, s'inscrit dans une dynamique de collaboration régulière avec la Direction des Ressources Humaines et les référents handicap présents dans les bassins d'emplois des sites de Thales.

3. Inclusion des fournisseurs locaux

Dans le cadre du déploiement de ses stratégies d'achat, Thales veille à assumer pleinement sa responsabilité locale, en particulier dans les régions où il joue un rôle économique majeur en tant qu'employeur ou client. Le Groupe accorde une attention particulière aux acteurs publics et privés des écosystèmes dans lesquels il est impliqué.

Dans ce contexte, Thales déploie des actions de soutien aux PME, à l'échelle régionale, nationale ou internationale afin de leur faire bénéficier de sa force commerciale et de son expertise des marchés et environnements locaux.

En 2025, le Groupe a réalisé près de 3,1 milliards d'euros d'achats de produits et services auprès de plus de 3 800 PME et ETI en France, soit près de 73 % du total de ses achats nationaux.

Thales entretient également des liens étroits avec des pôles de compétitivité en France, contribuant activement aux systèmes d'innovation. Ces pôles rassemblent des entreprises, laboratoires et établissements de formation pour soutenir l'innovation sur un territoire spécifique et développer des projets collaboratifs, en s'appuyant sur les structures existantes et un ancrage territorial solide.

Les pôles de compétitivité dont Thales est un membre actif sont :

- Aerospace Valley, regroupant les acteurs de l'aéronautique de l'espace et des systèmes embarqués ;
- Systematic Paris Région, centré sur les systèmes complexes, les logiciels et les technologies numériques.

À l'international, Thales participe activement, depuis 2010, au programme « *Global Supply Chain* » (GSC) du gouvernement australien, visant à renforcer les liens avec le tissu industriel local. Au Royaume-Uni, Thales soutient également des PME locales en collaboration avec le ministère de la Défense britannique, dans le cadre de groupes de travail réunissant le ministère et les PME.

4. Gestion des fournisseurs vulnérables

Thales met en œuvre des initiatives pour accompagner ses fournisseurs vulnérables.

À la suite de la crise sanitaire, le Groupe a apporté un soutien ciblé à certains fournisseurs en difficulté, notamment par l'anticipation des commandes et une meilleure visibilité sur les perspectives d'activité.

Dans le cadre de la filière aéronautique, Thales a également soutenu des PME à travers des actions coordonnées par le GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales).

Par ailleurs, Thales contribue aux fonds d'investissement « Tikehau ACE Aéro partenaires 1 et 2 » créés dans le cadre du plan de relance aéronautique, visant à faire émerger des champions industriels, notamment par la consolidation de la filière.

5. Politique relative aux délais de paiement et aux retards de paiement

Thales veille au respect des délais de paiement conformément aux législations en vigueur applicables.

Labellisé « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » depuis 2015, le Groupe démontre un engagement fort en matière de respect des délais, critère essentiel pour l'obtention de ce label. Celui-ci repose sur un audit externe rigoureux garantissant la conformité des pratiques commerciales de Thales aux standards les plus élevés.

En France, les délais de paiement pratiqués sont conformes à la Loi de Modernisation de l'Économie (LME).

Pour limiter les risques de retard de paiement des factures de ses fournisseurs, Thales a mis en place :

- des « centres d'expertise comptabilité fournisseurs » répartis par grandes zones géographiques, assurant la standardisation des processus de paiement et la continuité d'activité des flux de paiement ;
- des campagnes de règlements mensuelles.

Favoriser la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance par ses fournisseurs

Thales promeut des valeurs éthiques exigeantes dans la sélection de ses fournisseurs et sous-traitants. En mettant l'accent sur ces valeurs, le Groupe veille à ce que ses partenaires adoptent des comportements conformes, limitant ainsi le risque de sanctions. Cette approche proactive garantit la conformité, tout en renforçant la réputation et la fiabilité de la chaîne de valeur. Thales accorde une attention particulière aux valeurs suivantes :

Prévention de la corruption et du trafic d'influence

Le niveau de risque d'un fournisseur est évalué en fonction de son pays d'enregistrement, de la catégorie et du montant d'achat. Selon ce niveau de risque, différentes mesures préventives sont appliquées :

- l'intégration de la clause standard Anti-corruption dans le contrat d'achat avec le fournisseur ;
- l'engagement sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise « Partenaires et Fournisseurs » de Thales (Charte ICR), mise à jour en 2025 ;
- la réception d'un rapport d'analyse réalisé par un prestataire de service externe.

Respect des lois en matière sociale et environnementale

Le non-respect par un fournisseur de Thales, des lois et standards internationaux relatifs aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité ainsi qu'à l'environnement peut avoir des conséquences dommageables, notamment sur les travailleurs de la chaîne de valeur amont. Consciente de ces enjeux, la Direction des Achats du Groupe déploie une politique d'achats Responsables, fondée sur des processus et des actions spécifiques (voir section 5.1.3.2).

Respect des règles en matière de minerais de conflits

Dans le cadre de sa politique d'Achats Responsables, Thales applique des mesures de diligences raisonnables concernant les minerais issus de zones de conflit (voir section 5.1.3.2).

5.1.4.1.7 Pratiques en matière de paiement

Dans le cadre de son engagement pour la transparence et l'amélioration continue de ses pratiques de durabilité, Thales a mené une analyse approfondie du périmètre de *reporting* relatif aux indicateurs sur les délais de paiement.

Pour l'exercice 2025, le Groupe prend en compte les principales entités légales européennes, représentant environ 65 % en montant des paiements fournisseurs réalisés par Thales. Ce périmètre est considéré comme représentatif pour le calcul des indicateurs de paiement fournisseurs.

Pour 2025, les indicateurs suivants sont relevés :

- le délai moyen de paiement en Europe est de 48 jours à compter de la date de facturation (1) ;
- Thales règle 84 % de ses factures dans les délais standards, en Europe (2).

Ces indicateurs étaient de respectivement 52 jours et environ 80 % sur un périmètre limité à la France en 2024.

Dans un esprit d'amélioration continue, Thales analyse régulièrement les causes de retard de paiement et engage les actions correctrices nécessaires (outillage, organisation, communication et formation),.

Pour calculer les indicateurs ci-dessus, Thales a retenu la méthodologie suivante :

1. Le délai de paiement moyen en nombre de jours est établi comme la somme des différences entre la date de paiement effective et la date de début du délai de paiement pour chaque facture payée rapportée au nombre total de factures payées prises en compte dans le calcul.

   NB : La date de début de délai correspond à la date de facture fournisseur. La date de paiement correspond à la date à laquelle la facture est réglée par Thales au fournisseur.
2. Le pourcentage de factures payées dans le respect des délais se calcule en divisant le nombre de factures payées dans les délais par le nombre total de factures payées.

Délais de paiement Thales et les PME

Thales reconnaît le rôle essentiel des PME et ETI dans sa chaîne de valeur amont, représentant plus des deux tiers de ses fournisseurs français [1].

En tant que membre fondateur de l'association Pacte PME depuis 2010, le Groupe agit pour soutenir leur développement en favorisant des relations durables et équilibrées, le respect de leurs intérêts et la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière d'équité financière.

Par ailleurs, la certification au Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » de Thales renforce cet engagement, en garantissant des relations transparentes et équitables avec l'ensemble des fournisseurs, contribuant ainsi à la pérennité économique des PME partenaires.

Procédure judiciaire relative à des retards

Pour 2025, à la connaissance de Thales, une seule procédure judiciaire relative à des retards de paiement est toujours en cours en France et le risque financier lié est considéré comme non matériel (procédure identique à celle de 2024).

[1] *Pourcentage exprimé par rapport au volume d'achats réalisé.*

5.1.4.2 Protection des données et cybersécurité

PROTECTION DES DONNÉES ET CYBERSÉCURITÉ		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Protection des données et Cybersécurité	• **Impact positif** lié à la protection de l'infrastructure informatique des clients. • **Risque** lié à la cyberattaque d'un élément du système IT du Groupe. • **Risque** lié à la fuite de données et de cyberattaque chez les fournisseurs.	• **Société** : contribuer à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie.
Principales politiques	• Politique de protection des données personnelles. • Règles d'entreprise en matière de données personnelles « BCR » *(Binding Corporate Rules)*. • Politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI). • Politique de gestion de crise cyber. • Charte *Integrity and Corporate Responsibility* (ICR).	
Leviers d'actions	• Programme de formation incluant des modules *e-learning* et des sessions de formation en présentiel couvrant la cybersécurité ainsi que le RGPD.	
Principaux objectifs	• Le Groupe n'a pas défini, à ce jour, d'objectifs spécifiques liés à ce sujet et travaille à la mise en conformité avec les prochaines législations et réglementations européennes en matière de cybersécurité.	

Les politiques de Cybersécurité s'appliquent à l'ensemble du Groupe et sont mises à disposition de tous les salariés via un référentiel interne. L'application de ces politiques est vérifiée à travers des comités de sécurité, des réseaux de responsables cybersécurité, ainsi que des audits de conformité.

La cybersécurité : un pilier stratégique pour la protection des infrastructures IT de Thales et de ses clients

La sécurité des systèmes d'information, des produits et services de Thales repose sur une gouvernance matérialisée par des politiques de sécurité s'appliquant à l'ensemble du Groupe (dont PSSI Groupe et Gestion de crise) et d'autre part sur une organisation robuste, portée par des équipes multidisciplinaires expertes en audit de sécurité, gestion des risques et des vulnérabilités, sensibilisation et formation, réponse aux incidents et gestion de crise. Cette approche est structurée autour d'une gouvernance centralisée, appuyée par un réseau d'experts en cybersécurité. La coordination efficace de cette communauté, forte de plusieurs centaines de spécialistes, garantit la protection des solutions tout au long de leur cycle de vie.

L'organisation s'appuie sur des responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et des responsables de la sécurité des produits et services, qui collaborent étroitement. Ensemble, ils appliquent des méthodes standardisées, adaptées aux spécificités de chaque activité et utilisent des outils de suivi et de contrôle performants pour garantir un niveau de sécurité optimal.

Politique et actions

Le Groupe conçoit, développe et livre, seul ou avec ses partenaires, de nombreux produits et systèmes critiques et exposés aux menaces cyber. Thales conçoit, développe, et fournit également des systèmes, des produits ou des services intégrant des capacités de cyber-protection tels que des dispositifs de supervision permettant de détecter les cyberattaques visant les systèmes des clients.

Une défaillance de ces produits et systèmes pourrait affecter l'activité opérationnelle, la réputation et les résultats financiers du Groupe. Pour y répondre, le projet « *Cyber-secured in Thales* », vise à garantir un niveau de cybersécurité adapté pour tous les systèmes et produits, en service ou en développement.

L'organisation Cybersécurité de Thales veille à la protection des systèmes d'information, des produits et services, ainsi que des échanges de données avec l'ensemble de ses parties prenantes : clients, fournisseurs et partenaires. Cette mission s'inscrit dans une approche globale de gestion des risques, prenant en compte l'environnement numérique du Groupe et la complexité croissante de ses interactions externes.

Elle se traduit par plusieurs activités stratégiques, comme par exemple :

- l'actualisation et la supervision de la politique et gouvernance SSI en conformité avec la norme ISO 27001 ;
- la réalisation périodique d'audits de sécurité approfondis pour évaluer la résilience des infrastructures face aux menaces ;
- l'évaluation de la maturité en matière de cybersécurité de la chaîne d'approvisionnement et des partenaires industriels clés ;
- l'évaluation de la maturité de la sécurité des *Business Managed Networks* (plateformes de développement et de production) conformément aux exigences de sécurité, y compris nationales ;
- l'identification proactive des vulnérabilités et des risques, suivie d'une mise en place de mesures préventives et correctives.

Par ailleurs, les produits de cyber-protection développés par Thales sont majoritairement soumis à des qualifications par des organismes tiers, tel que l'ANSSI en France. Ces qualifications s'appuient sur des évaluations basées sur une cible de sécurité validée par le régulateur.

Enfin, Thales s'inscrit également dans une dynamique d'adaptation continue de ses produits et services face aux menaces cyber émergentes. En France, cette démarche est menée conjointement avec le ministère des Armées et se concrétise par la signature de « Conventions cybersécurité » avec de grands maîtres d'œuvre industriels, ainsi que par la création d'un Conseil pour la Cybersécurité des Industries de l'Armement.

Protection contre le risque de cyberattaque chez les fournisseurs

Politique

La protection des données sensibles et personnelles échangées avec les fournisseurs constitue un enjeu majeur pour Thales.

Dans un contexte d'instabilité géopolitique et face à la recrudescence des cyberattaques ciblant sa chaîne d'approvisionnement, Thales a développé depuis trois ans, un programme visant à renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement au niveau mondial, fruit d'une collaboration étroite entre les fonctions Cybersécurité, Juridique et Achats.

Ce programme repose sur une cartographie des risques prenant en compte la typologie des produits/ solutions achetés, la sensibilité des données échangées et les modalités de livraison. Il permet d'identifier les fournisseurs les plus exposés et d'appliquer des méthodes d'évaluation adaptées, fondées sur l'ISO 27001 (questionnaires d'auto-évaluation, audits sur site). Ce programme d'évaluation offre un cadre méthodique pour identifier, prévenir et réduire les risques.

Pour renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement, Thales a également déployé une politique conforme au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), visant à sécuriser le traitement des données personnelles grâce à un programme d'évaluation global de conformité, mis en œuvre avant la contractualisation avec les fournisseurs. Cette politique est pilotée par le Délégué à la Protection des Données (DPO), qui coordonne un réseau mondial de 60 correspondants, dont un correspondant Achats chargé d'animer un réseau de référents présents dans toutes les entités et les régions.

La politique du Groupe en matière de protection des données personnelles est précisée dans les règles d'entreprise contraignantes ou « BCR », approuvées par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) en décembre 2023 et mises à jour annuellement.

Ces règles définissent les principes et les procédures que chaque société du Groupe applique et que chaque salarié s'engage à respecter dans le cadre de ses missions pour garantir la sécurité des données personnelles traitées, conformément à la législation applicable. Les engagements souscrits par le Groupe au titre des BCR couvrent notamment :

- une gouvernance structurée autour du DPO, appuyée par un réseau mondial de correspondants ;
- le déploiement d'une politique Groupe de protection des données personnelles applicable à toutes les entités contrôlées dans le monde, formalisée par un accord intra-groupe intégrant les BCR, désormais outil de transfert des données personnelles entre sociétés du Groupe ;
- le registre de traitement des données personnelles géré, via un outil global de conformité, permettant de répertorier tous les traitements de données personnelles et leurs caractéristiques, d'analyser et de gérer les demandes d'exercice des droits des personnes concernées et les éventuelles violations de données personnelles ;
- la réalisation d'analyses d'impact des traitements de données personnelles pour le Groupe et ses clients, en qualité de responsable de traitement ou de sous-traitant ;
- la campagne mondiale de formation par *e-learning*, lancée en 2023 pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à la protection des données personnelles dans le cadre du RGPD, s'est poursuivie en 2025. Cette nouvelle phase a ciblé plus de 14 000 collaborateurs, sélectionnés en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur exposition professionnelle ;
- la réalisation de contrôles internes et d'audits pour garantir l'effectivité du programme de conformité.

Actions

La politique cybersécurité de Thales repose sur des actions concrètes menées en boucle d'amélioration continue notamment sur le niveau de maturité de la chaîne d'approvisionnement et la réduction des délais de traitement des incidents susceptibles d'affecter la continuité d'activité ou la sécurité des données échangées avec les fournisseurs. Ces actions s'appuient sur des audits de sécurité, des autoévaluations, et des recommandations d'organismes certifiant tels que l'ISO 27001.

Les exigences contractuelles en matière de cybersécurité sont adaptées au niveau de risque identifié en amont de toute relation commerciale. Les conditions générales d'achat ont également été révisées pour intégrer des clauses spécifiques relatives à la cybersécurité. Ces mesures sont accompagnées d'un tutoriel destiné à la fonction achats pour faciliter la bonne compréhension des clauses contractuelles et des risques couverts.

Les fournisseurs s'engagent, via la Charte *Integrity and Corporate Responsibility* (Charte « ICR ») de Thales, à protéger les informations confidentielles contre tout accès non autorisé, usage abusif, altération, destruction, modification ou divulgation, en appliquant des mesures de sécurité techniques, physiques, organisationnelles et électroniques appropriées, qui seront révisées périodiquement pour refléter à tout moment, a minima, les normes sectorielles. À date, 90 % des fournisseurs actifs et 100 % des nouveaux fournisseurs en 2025 ont signé cette charte ou fourni un Code de conduite équivalent.

Un processus de gestion de crise cyber a également été défini, incluant un service d'alertes et un point de contact mondial unique, le Thales CERT (« *Company Emergency Response Team* »), permettant aux fournisseurs de signaler tout incident de cybersécurité. Chaque alerte reçue fait l'objet d'une analyse d'impact.

Des indicateurs tels que le nombre d'incidents de cybersécurité traités par le CERT, le suivi des plans d'action et le taux de collaborateurs formés à la cybersécurité permettent d'évaluer l'efficacité des mesures engagées. Thales intègre également des scénarios de risque prédictifs pour anticiper les menaces futures et adapter ses actions en fonction de la typologie des sociétés ciblées.

Le suivi annuel des progrès et des niveaux de maturité cyber s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, soutenue par des plans d'action et de suivi, des d'audits et une surveillance adaptée aux risques identifiés.

Par ailleurs, Thales a instauré un programme de formation pour les équipes achats, combinant des modules *e-learning* et des sessions de formation en présentiel sur la cybersécurité et le RGPD.

Dans le cadre de sa politique de résilience cyber, Thales participe au développement d'une approche sectorielle avec Dassault Aviation, Safran, Airbus, à travers le programme Aircyber porté par la démarche de BoostAerospace. Cette initiative vise à harmoniser les méthodes d'évaluation et à partager les bonnes pratiques au sein de la chaîne d'approvisionnement du secteur de l'aéronautique et de la défense.

Enfin, pour sensibiliser et accompagner les fournisseurs dans leur montée en maturité, Thales met à disposition une brochure sur son site : Supplier | Thales Group et un « motion design » pédagogique dédié aux enjeux actuels de cybersécurité.

5.1.4.3 Sécurité des institutions et des infrastructures digitales et physiques

SÉCURITÉ DES INSTITUTIONS ET INFRASTRUCTURES DIGITALES ET PHYSIQUES		
Enjeux ESG	**Impacts, Risques et Opportunités matériels**	**Stratégie en matière de durabilité**
Sécurité des institutions et infrastructures digitales et physiques	• **Impact positif** lié à la contribution au maintien de la paix et de la stabilité nécessaires à la prospérité et à la protection des souverainetés. • **Impact positif** lié à la contribution à la protection des infrastructures et des systèmes critiques essentiels au fonctionnement des organisations humaines.	• **Société** : contribuer à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie.
Principaux engagements	• Sécuriser les actifs numériques les plus critiques. • Protéger et renforcer la souveraineté.	
Leviers d'actions	• Diverses actions articulées autour des trois domaines d'activité du Groupe : Défense, Aérospatial, Cybersécurité et Identité Numérique.	
Principaux objectifs	• Protéger deux fois plus de grandes entreprises et gouvernements contre les cyberattaques d'ici 2030.	

Sécurité des institutions et des infrastructures digitales et physiques

Acteur mondial dans les technologies de pointe, Thales ambitionne de bâtir un monde de confiance en protégeant les actifs numériques essentiels et en renforçant la souveraineté de ses clients, deux leviers majeurs pour un développement sociétal et économique durable.

L'une des ambitions majeures de la stratégie RSE du Groupe est de « *contribuer à des sociétés plus responsables et durables grâce à la technologie* ». Thales place la souveraineté au cœur de ses politiques de développement durable, la considérant comme un facteur clé d'autonomie stratégique pour les entreprises et les nations.

Le Groupe a identifié deux impacts positifs, l'un relatif à la contribution au maintien de la paix et de la stabilité nécessaires à la prospérité et l'autre relatif à la protection des infrastructures et des systèmes critiques essentiels au fonctionnement des organisations humaines.

Engagements stratégiques

Thales accompagne ses clients dans la prise de décisions éclairées pour faire face aux menaces et préserver leur autonomie, en cohérence avec ses engagements sociétaux et environnementaux

Pour nourrir cette ambition, Thales contribue à la sécurité et à la stabilité des institutions et des infrastructures physiques et digitales et s'appuie sur différentes politiques visant à :

- **Protéger et renforcer la souveraineté**

  Chaque État souverain a pour mission de garantir la stabilité de ses institutions et d'offrir aux citoyens comme aux acteurs économiques un environnement sécurisé. Thales contribue activement à cet objectif en accompagnant ses clients dans la protection de leur souveraineté, grâce à des solutions technologiques avancées permettant de détecter, comprendre et contrer les menaces.

  Fort d'un engagement soutenu en recherche et développement, le Groupe anticipe l'évolution des risques et conçoit des solutions innovantes, adaptées aux enjeux actuels et futurs. Ses technologies sécurisent les espaces terrestres, maritimes et aériens, civils comme militaires, répondant ainsi aux besoins croissants en matière de sécurité nationale et économique.

  De même, Thales accompagne également les gouvernements dans l'émission d'identités numériques de confiance, via des documents d'identité hautement sécurisés, afin de renforcer la protection des identités, de la citoyenneté et des frontières (système PARAF), et de favoriser le partage d'informations sur les menaces ainsi que le renforcement des défenses collectives.

- **Sécuriser les actifs numériques les plus critiques**

  Leader dans la sécurisation des identités des personnes et des objets, des données sensibles et des applications, Thales place la protection des données et des canaux d'accès au cœur de sa mission, socle de la confiance numérique établie avec ses clients. Le Groupe compte parmi les rares acteurs d'envergure mondiale capables de proposer des solutions complètes de souveraineté numérique : protection des réseaux et de la donnée, contrôle d'accès, biométrie, renseignement et conseil en cybersécurité, entre autres.

Actions

La mise en œuvre de ces engagements repose sur différentes actions concrètes dans les trois domaines d'activité du Groupe.

- **Défense**
  - développement de solutions pour les trois milieux – terre, air et mer – de radiocommunication embarquées et tactiques, de systèmes d'identification ainsi que des systèmes de radionavigation pour l'aéronautique ;
  - développement de systèmes de combat collaboratif et de systèmes d'information, de commandement et de renseignement pour les forces armées, répondant aux besoins croissants de sécurité des aéroports, des infrastructures critiques et autres sites particulièrement sensibles ;
  - apport technologique dans le contrôle et la gestion du trafic aérien, avec des équipements conventionnels d'aide à la navigation, des radars et centres de contrôle du trafic aérien, et des systèmes de surveillance et d'aide à la navigation par satellite ;
  - conception de composants et systèmes assurant la surveillance, la reconnaissance, la protection, la détection de menaces et la désignation d'objectifs sur tout type de plateforme terrestre, navale et aérienne.
- **Cybersécurité et Identité numérique**
  - sécurisation des données pour nombre d'entreprises et organisations gouvernementales à travers le monde, renforçant ainsi la confiance numérique et la souveraineté des États ;
  - développement du chiffrement post-quantique afin d'accompagner les clients de Thales dans l'anticipation des menaces futures liées à l'émergence de l'informatique quantique ;
  - renforcement de la sécurité de l'Intelligence Artificielle, garantissant la protection des systèmes intelligents contre les manipulations et les attaques sophistiquées ;
  - mise en place de dispositifs de protection des données de santé, garantissant la confidentialité des informations médicales et la conformité aux réglementations en vigueur ;
  - déploiement de solutions de cybersécurité avancées pour protéger les systèmes de contrôle aérien, assurant ainsi la sécurité des voyageurs et la continuité des opérations.
- **Aérospatial**
  - accompagnement des constructeurs aéronautiques, des forces armées, des compagnies aériennes, des opérateurs, des équipages et passagers pour rendre les vols plus connectés, plus sûrs et écoresponsables ;
  - mise en place de systèmes nativement cybersécurisés et connectés permettant aux aéronefs d'opérer en toutes circonstances, et à l'ensemble des acteurs de l'écosystème aéronautique de collaborer efficacement, au sol comme en vol ;
  - fourniture de technologies spatiales dédiées aux télécommunications, à l'exploration de l'espace, à la navigation, l'observation de la Terre et à la gestion de l'environnement, incluant la protection des ressources maritimes, telles que les ressources halieutiques, minérales, énergétiques.
- **Objectifs**

  Thales poursuit son engagement pour créer un environnement numérique sécurisé et fiable, indispensable au développement sociétal et économique.

  En renforçant la sécurité numérique et en fournissant des solutions garantissant la souveraineté, le Groupe contribue à la protection des actifs de ses clients tout en promouvant une société plus sûre, inclusive et durable.

  Dans cette perspective, Thales s'est fixé, fin 2024, l'objectif de doubler d'ici 2030 le nombre de grandes entreprises et gouvernements protégés contre les cyberattaques.

5.1.5 Annexes au Rapport de Durabilité

5.1.5.1 Liste des exigences de publication auxquelles Thales s'est conformé pour le Rapport de Durabilité

DR	N° Section	Libellé de la section
ESRS 2 BP1	5.1.1.1 5.1.1.1.3	Base générale d'établissement du Rapport de Durabilité Dispositions transitoires appliquées
ESRS 2 BP2	5.1.1.1.1 5.1.1.1.2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières Incorporation d'informations par référence
ESRS 2 Gov 1	5.1.1.2.1 (a, b, d)	Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la gouvernance en matière de durabilité, la surveillance des IRO et le suivi des enjeux de durabilité matériels, et l'établissement du Rapport de Durabilité
ESRS 2 Gov 2	5.1.1.2.1 (c)	Suivi des IRO matériels, plans d'action et objectifs associés
ESRS 2 Gov 3	5.1.1.2.2	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 Gov 4	5.1.1.2.3	Déclaration sur la vigilance raisonnable
ESRS 2 Gov 5	5.1.1.2.4	Gestion des risques et contrôle interne de l'information en matière de durabilité
ESRS 2 SBM 1	5.1.1.3.1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur
ESRS 2 SBM 2	5.1.1.3.2	Intérêts et points de vue des parties prenantes
ESRS 2 SBM 3	5.1.1.4.2	Description spécifique des éléments d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels et lien avec la stratégie et le modèle économique
ESRS 2 IRO 1	5.1.1.4.1	Description des processus d'identification et d'évaluation des IRO matériels
ESRS 2 IRO 2	5.1.1.4.3	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de Thales
ESRS 2 GOV-3 pour ESRS E1	5.1.1.2.2	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS E1-1	5.1.2.4	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
ESRS 2 SBM-3 pour ESRS E1	5.1.2.2	Impacts, risques et opportunités matériels : interaction avec la stratégie et le modèle économique
ESRS 2 IRO 1 pour ESRS E1	5.1.2.1	Identification des impacts, risques et opportunités matériels liés au climat
ESRS E1-2	5.1.2.3	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique
ESRS E1-3	5.1.2.4.4	Actions et leviers de décarbonation
ESRS E1-4	5.1.2.4.2	Objectifs et trajectoire de décarbonation
ESRS E1-5	5.1.2.5.1	Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-6	5.1.2.5.2	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3
ESRS E1-7	5.1.2.5.3	Projets d'absorption et d'atténuation des gaz à effet de serre financés par des crédits carbone
ESRS E1-8	5.1.2.5.4	Tarification interne du carbone
ESRS E1-9	5.1.1.1.3	Dispositions transitoires appliquées
ESRS 2 SBM-2 pour ESRS S1	5.1.3.1.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes
ESRS 2 SBM-3 pour ESRS S1	5.1.3.1.2	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique
ESRS S1-1	5.1.3.1.5	3 enjeux majeurs pour Thales : respect des droits humains, diversité, équité et inclusion, formation et développement des compétences
ESRS S1-2	5.1.3.1.3	Procédures de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts
ESRS S1-3	5.1.3.1.4	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations
ESRS S1-4	5.1.3.1.5 (b, c)	Politiques, actions et indicateurs en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion Politique, actions et indicateurs en matière de formation et de développement des compétences
ESRS S1-5	5.1.3.1.5 (b)	Politiques, actions et indicateurs en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion
ESRS S1-6	5.1.3.1.6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise
ESRS S1-7	5.1.3.1.7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise
ESRS S1-9	5.1.3.1.5 (b)	Politiques, actions et indicateurs en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion
ESRS S1-12	5.1.3.1.5 (b)	Politiques, actions et indicateurs en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion
ESRS S1-13	5.1.3.1.5 (c)	Politique, actions et indicateurs en matière de formation et de développement des compétences
ESRS S1-16	5.1.3.1.5 (b)	Politiques, actions et indicateurs en matière d'égalité de traitement, de prévention de la discrimination et du harcèlement et de diversité, d'équité et d'inclusion
ESRS S1-17	5.1.3.1.5 (a)	Politique mises en œuvre en matière de respect des droits humains
ESRS 2 SBM-2 pour ESRS S2	5.1.3.2.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes
ESRS 2 SBM-3 pour ERS S2	5.1.3.2.2	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique
ESRS S2-1	5.1.3.2.3	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur amont
ESRS S2-2	5.1.3.2.4	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts

DR	N° Section	Libellé de la section
ESRS S2-3	5.1.3.2.5	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations
ESRS S2-4	5.1.3.2.6	Actions relatives aux impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur et efficacité de ces actions
ESRS S2-5	5.1.3.2.7	Indicateurs et objectifs liés aux effectifs de la chaîne de valeur
ESRS 2 SBM-2 pour ESRS S3	5.1.3.3.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes
ESRS 2 SBM-3 pour ESRS S3	5.1.3.3.2	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique
ESRS S3-1	5.1.3.3.3	Politiques relatives aux communautés affectées
ESRS S3-2	5.1.3.3.4	Processus d'interaction au sujet des impacts avec les communautés affectées
ESRS S3-3	5.1.3.3.5	Processus visant à remédier aux impacts négatifs, et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations
ESRS S3-4	5.1.3.3.6	Actions relatives aux impacts et opportunités matériels sur les communautés affectées et efficacité de ces actions
ESRS S3-5	5.1.3.3.7	Objectifs liés aux communautés affectées
ESRS 2 SBM-2 pour ESRS S4	5.1.3.4.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes
ESRS 2 SBM-3 pour ESRS S4	5.1.3.4.2	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique
ESRS S4-1	5.1.3.4.3	Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux
ESRS S4-2	5.1.3.4.5	Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux
ESRS S4-3	5.1.3.4.6	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux affectés de faire part de leurs préoccupations
ESRS S4-4	5.1.3.4.4	Actions relatives aux risques et impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux
ESRS S4-5	5.1.3.4.7	Objectifs liés aux consommateurs et utilisateurs finaux
ESRS 2 GOV-1	5.1.4.1.1	Rôle des organes d'administration et description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels
ESRS 2 IRO-1 pour G1	5.1.4.1.2	Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels
ESRS G1-1	5.1.4.1.3	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise
ESRS G1-2	5.1.4.1.6	Gestion des relations avec les fournisseurs
ESRS G1-3	5.1.4.1.4	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
ESRS G1-4	5.1.4.1.5	Cas de corruption allégués ou recensés
ESRS G1-6	5.1.4.1.7	Pratiques en matière de paiement

5.1.5.2 Indicateurs applicables aux investissements dans les sociétés

Le Groupe inclut également un tableau des exigences qui découlent d'autres actes législatifs de l'Union européenne, tels qu'ils sont énumérés à l'appendice B de la norme ESRS 2.

Indicateurs applicables

			Actes législatifs européens		
Thèmes	**Indicateurs d'impacts négatifs**	**Sections de l'État de durabilité**	**Acte législatif européen SFDR applicable**	**Référence pilier 3**	**Référence loi européenne sur le climat**
	Plan de transition (ESRS E1-1)	section 5.1.2.4			Applicable
	Indices de référence « Accord de Paris » (ESRS E1-1)	section 5.1.2.4		Applicable	
Émissions de GES	Émissions de GES (ESRS E1-6)	section 5.1.2.5.2	Matériel	Matériel	
	Intensité de GES des sociétés bénéficiaires des investissements (ESRS E1-6)	section 5.1.2.5.2	Matériel	Matériel	
	Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56 (ESRS E1-7)	section 5.1.2.5.3			Non matériel
	Exposition à des sociétés actives dans le secteur des combustibles fossiles(ESRS 2 SBM-1)		Non applicable		
	Part de consommation et de production d'énergie non renouvelable (ESRS E1-5)	section 5.1.2.5.1	Matériel		
	Intensité de consommation d'énergie par secteur à fort impact climatique (ESRS E1-5)	section 5.1.2.5.1	Matériel		
Biodiversité	Activités ayant un impact négatif sur des zones sensibles sur le plan de la biodiversité (ESRS 2- IRO 1 – E4)		Non matériel		
Eau	Rejets dans l'eau (ESRS E2-4)		Non matériel		
Déchets	Ratio de déchets dangereux et de déchets radioactifs (ESRS E5-5)		Non matériel		
Questions sociales et de personnel	Violations des principes du Pacte Mondial des Nations unies et des principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales (ESRS S1-17), (ESRS S2-1) (ESRS S3-1), (ESRS S4-1)	section 5.1.3.1.5a) section 5.1.3.2.3 section 5.1.3.3.3 section 5.1.3.4.3	Matériel		
	Absence de processus et de mécanismes de conformité permettant de contrôler le respect des principes du Pacte Mondial des Nations unies et des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (ESRS S1-1) (ESRS S2-1) (ESRS S3-1) (ESRS S4-1)	section 5.1.3.1.5 section 5.1.3.2.3 section 5.1.3.3.3 section 5.1.3.4.3	Matériel		
	Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif paragraphe 66, point c) (ESRS E1-9)	Phase in		Phase in	
	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c) (ESRS E1-9)	Phase in		Phase in	
	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé (ESRS S1-16)	section 5.1.3.1.5b)	Matériel		
	Mixité au sein des organes de gouvernance (ESRS 2 GOV-1)	section 5.1.1.1.2	Matériel		
	Exposition à des armes controversées (mines antipersonnel, armes à sous-munitions, armes chimiques ou armes biologiques) (ESRS 2 SBM-1)	section 5.1.3.3.2	Non applicable		
Émissions	Émissions de polluants inorganiques (ESRS E2-4)		Non matériel		
	Émissions de polluants atmosphériques (ESRS E2-4)		Non matériel		
	Émissions de substances qui appauvrissent la couche d'ozone (ESRS E2-4)		Non matériel		
	Initiatives prises pour réduire les émissions de carbone des entités du Groupe (ESRS E1-4)	section 5.1.2.4.2	Matériel		
Performance énergétique	Ventilation des consommations d'énergie par type de sources d'énergie non renouvelables (ESRS E1-5)	section 5.1.2.5.1	Matériel		

Eau, déchets et autres matières	Utilisation et recyclage de l'eau (ESRS E3-4)		Non matériel
	Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires des activités propres (E3-4)		Non matériel
	Politique de gestion de l'eau (ESRS E3-1)		Non matériel
	Exposition à des zones de stress hydrique élevé (ESRS E3-1)		Non matériel
	Investissements dans des sociétés productrices de produits chimiques(ESRS 2 SBM-1)		Non applicable
	Dégradation des terres, désertification, imperméabilisation des sols (ESRS 2- IRO 1 -E4)		Non matériel
	Investissements dans des sociétés sans pratiques foncières/-agricoles durables (ESRS E4-2)		Non matériel
Thèmes	Investissements dans des sociétés sans pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers (ESRS E3-1) (ESRS E4-2)		Non matériel
	Ratio de déchets non recyclés (ESRS E5-5)		Non matériel
	Espèces naturelles et aires protégées (ESRS 2- IRO 1 – E4)		Non matériel
	Déforestation (ESRS E4-2)		Non matériel
Questions sociales et de personnel	Politique de prévention des accidents du travail (ESRS S1-1)		Non matériel
	Taux d'accidents(ESRS S1-14)		Non matériel
	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies (ESRS S1-14)		Non matériel
	Absence de Code de conduite pour les fournisseurs (ESRS S2-1)	section 5.1.3.2.3	Matériel
	Absence de mécanisme de traitement des différends ou des plaintes concernant les questions de personnel (ESRS S1-3)	section 5.1.3.1.4	Matériel
	Protection insuffisante des lanceurs d'alerte (ESRS G1-1)	section 5.1.4.1.3	Matériel
	Cas de discrimination (ESRS S1-17)	section 5.1.3.1.5a)	Matériel
	Ratio de rémunération excessif (ESRS S1-16)	section 5.1.3.1.5b)	Matériel
Droits humains	Absence de politique en matière de droits humains (ESRS S1-1) (ESRS S2-1) (ESRS S3-1) (ESRS S4-1)	section 5.1.3.1.5 section 5.1.3.2.3 section 5.1.3.3.3 section 5.1.3.4.3	Matériel
	Manque de diligence raisonnable (ESRS 2 GOV-4)	section 5.1.1.2.3	Matériel
	Absence de processus et de mesures de prévention de la traite des êtres humains (ESRS S1-1) (ESRS S2-1)	section 5.1.3.1.5 section 5.1.3.2.3	Matériel
	Activités et fournisseurs présentant un risque important d'exploitation d'enfants par le travail (ESRS 2 SBM3-S1) (ESRS 2 SBM3-S2)		Non matériel
	Activités et fournisseurs présentant un risque important de travail forcé ou obligatoire (ESRS 2 SBM3-S1) (ESRS 2 SBM3-S2)		Non matériel
Nombre de problèmes et d'incidents graves recensés en matière de droits humains	Nombre de problèmes et d'incidents graves recensés en matière de droits humains en lien avec les sociétés bénéficiaires des investissements, sur base d'une moyenne pondérée (ESRS S1-17) (ESRS S2-4) (ESRS S3-4) (ESRS S4-4)	section 5.1.3.1.5a) section 5.1.3.2.6 section 5.1.3.3.6 section 5.1.3.4.4	Matériel
Lutte contre la corruption	Absence de politique de lutte contre la corruption et les actes de corruption (ESRS G1-1)	section 5.1.4.1.3	Matériel
	Insuffisance des mesures prises pour remédier au non-respect de normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption (ESRS G1-4)	section 5.1.4.1.5	Matériel
	Nombre de condamnations et montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption (ESRS G1-4)	section 5.1.4.1.5	Matériel

5.2 Rapport des auditeurs de Durabilité

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Thales. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section 5.1 « Rapport de Durabilité » figurant dans le chapitre 5 « Responsabilité Sociétale et Environnementale » du Document d'enregistrement universel 2025 (ci-après le « Rapport de Durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Thales est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Thales pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Thales dans le Rapport de Durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Thales, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Thales en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Par ailleurs, les informations comparatives relatives aux années 2023 et antérieures n'ont pas fait l'objet d'un rapport de certification des informations en matière de durabilité au sens de l'article L.821-54 du code de commerce.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le Rapport de Durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le Rapport de Durabilité.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Thales pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Thales incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de Durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Thales avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Thales pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont l'entité a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section 5.1.1.4.1 « Description des processus d'identification et d'évaluation des IRO matériels » du Rapport de Durabilité.

Nous avons, par entretien avec les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par l'entité, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour apprécier l'absence de modifications apportées à l'analyse de double matérialité et aux impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité. Ceux-ci incluent notamment les modifications du périmètre de reporting, les évolutions des intérêts et points de vue des parties prenantes, et l'évolution des engagements ESG de l'entité ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la formulation de certains impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par l'entité ;
- du processus décisionnel et apprécié la présentation qui en est faite dans la section 5.1.1.4.1 « Description des processus d'identification et d'évaluation des IRO matériels » du Rapport de Durabilité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont par ailleurs consisté notamment à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par l'entité au regard de notre connaissance de l'entité ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 5.1.1.4.1 « Description des processus d'identification et d'évaluation des IRO matériels » du Rapport de Durabilité ;
- apprécier le caractère approprié des changements réalisés par l'entité sur la formulation des impacts, risques et opportunités réels ou potentiels identifiés par l'entité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Thales relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) et notamment les émissions de gaz à effet de serre ainsi que le plan de transition pour l'atténuation du changement climatique sont mentionnées dans la section 5.1.2 « Environnement : changement climatique » du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émissions de gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émissions utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous nous sommes entretenus avec la direction pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émissions de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
  - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1 et décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes le sous-tendant, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Informations fournies en application de la norme sociale ESRS S1

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1), notamment les caractéristiques des salariés (nombre, genre, niveau hiérarchique) ainsi que les informations en matière de diversité, figurent au 5.1.3.1 « Personnel de l'entreprise » du Rapport de Durabilité.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans le Rapport de Durabilité et apprécié sa correcte application sur une sélection de pays ;
- examiner la documentation sous-jacente disponible ;
- mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les paragraphes « L'accession des femmes aux plus hauts niveaux de responsabilité » et « Répartition des effectifs par genre » de la section 5.1.3.1.5 et dans la section 5.1.3.1.6 « Caractéristiques des salariés de l'entreprise » du Rapport de Durabilité et leur cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons par ailleurs :

- pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas revu l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- examiné le périmètre sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par l'entité pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 ;
- défini et mis en œuvre des procédures analytiques adaptées à l'information examinée en lien avec les évolutions de l'activité ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Thales pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Concernant les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent

Les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent figurent dans la section 5.1.2.6. « La taxonomie environnementale européenne » du Rapport de Durabilité.

S'agissant des totaux de chiffre d'affaires, CAPEX et OPEX (les dénominateurs), présentés dans les tableaux réglementaires, nous avons vérifié les rapprochements réalisés par Thales avec les données issues de la comptabilité ayant servi de base à l'établissement des états financiers.

S'agissant des autres montants composant les différents indicateurs d'activités éligibles (les numérateurs), nous avons :

- mis en œuvre des procédures analytiques ; et
- apprécié ces montants sur la base d'une sélection d'activités que nous avons déterminée en fonction de leur contribution aux indicateurs.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations figurant dans la section 5.1.2.6. « La taxonomie environnementale européenne » du Rapport de Durabilité avec les autres informations en matière de durabilité de ce rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric HAASER Marion HORY

5.3 Informations extra-financières requises en vertu d'autres dispositions légales que celles applicables au Rapport de Durabilité

Les parties 1 à 3 de la présente section 3 du chapitre 5 satisfont aux obligations d'information consolidée du rapport de gestion prévues aux articles L. 22-10-35 et L. 225-102-1 du Code de commerce.

La section 5.1.5.2 du Rapport de Durabilité contient les informations susceptibles d'être incorporées par référence dans la communication des prestataires de services financiers en application des actes législatifs de l'Union européenne, énumérés à l'Annexe B de la norme ESRS 2.

Les informations de la présente section 3 du chapitre 5 ne sont pas couvertes par les diligences et l'opinion de l'organisme tiers indépendant en charge de la vérification des informations de durabilité.

5.3.1 Plan de Vigilance

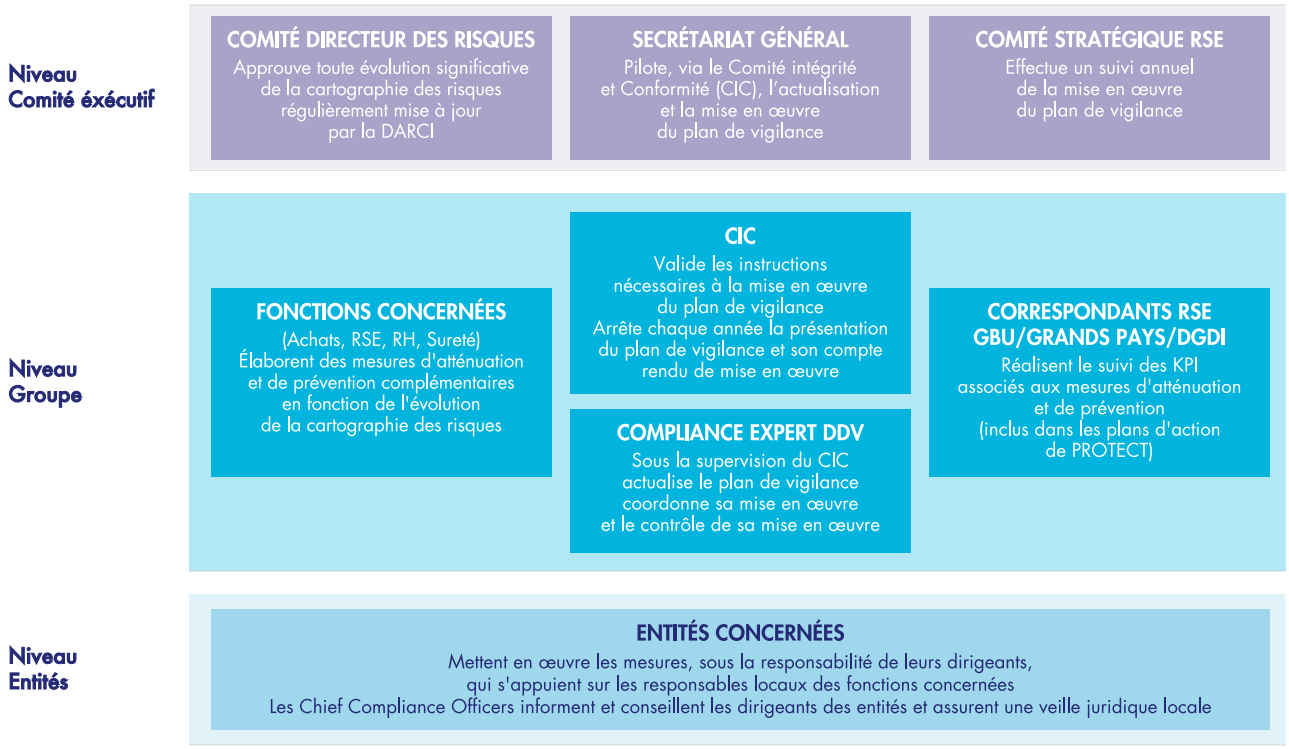
Thales a établi un plan de vigilance conformément aux exigences de l'article L.225-102-1 du Code de commerce relatif au Devoir de Vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (« Plan de Vigilance »).

Ce plan comporte les mesures de vigilance raisonnables visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

Ce plan couvre les activités des sociétés contrôlées directement ou indirectement par Thales S.A. (quelle que soit leur localisation) et celles des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels ces sociétés entretiennent une relation commerciale établie (lorsque ces activités sont rattachées à cette relation) (ci-après, collectivement, les « Fournisseurs »).

5.3.1.1 Gouvernance

Le schéma ci-dessous synthétise la gouvernance mise en place pour assurer la mise en œuvre effective du Plan de Vigilance au sein du Groupe.



Le Comité Intégrité et Conformité (CIC) pilote l'actualisation et la mise en œuvre du Plan de Vigilance. Présidé par la Secrétaire générale, il réunit les directeurs de la Direction Éthique et Intégrité (DEI), de la Direction Juridique, Contrats et Conformité (DJCC) et de la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI). Le directeur de la Direction RSE (DRSE) participe aux réunions pour tous les points de l'ordre du jour liés au Plan de Vigilance. Si nécessaire, les représentants d'autres fonctions concernées sont invités à participer.

Sous le contrôle du CIC, le *Compliance Expert DDV* actualise le Plan de Vigilance, coordonne sa mise en œuvre et en supervise le contrôle. Le *Compliance Expert DDV* est le Directeur Juridique RSE du Groupe.

5.3.1.2 Cartographie des risques

La cartographie des risques a été mise à jour en 2024 par la DARCI.

5.3.1.2.1 Périmètre et méthodologie

La cartographie est fondée sur deux analyses distinctes : l'une porte sur les opérations propres du Groupe, l'autre sur les activités des Fournisseurs.

Ces analyses ont été réalisées avec une méthodologie commune. Chaque risque a été analysé en tenant compte de son degré de gravité en cas d'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé-sécurité des personnes ou à l'environnement. Les risques bruts ont ensuite été évalués et hiérarchisés. Un risque brut est déterminé, sans tenir compte des mesures de prévention et d'atténuation, en fonction de la probabilité de matérialisation du risque (fréquence brute) et de la gravité de l'impact en cas de réalisation du risque (gravité brute). L'évaluation de la fréquence brute s'appuie notamment sur l'utilisation de bases de données « pays » publiées par des organismes indépendants reconnus et spécifiques à chaque type de risque [1]. La gravité brute a quant à elle été évaluée au regard de l'ampleur de l'impact réel ou potentiel et du degré de réversibilité de cet impact. Les risques bruts identifiés comme les plus élevés permettent de déterminer les domaines de vigilance prioritaires.

Le risque net a ensuite été déterminé au regard du niveau de maturité des mesures mises en place pour prévenir et atténuer ce risque (i.e. gouvernance, processus, actions concrètes, objectifs, indicateurs).

a) Analyse et évaluation des opérations propres du Groupe

Les trois grands enjeux couverts par le Devoir de Vigilance (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement) ont été décomposés en seize sous-thèmes (travail des enfants, travail forcé, salaire décent, discrimination, liberté d'association, risques psychosociaux, droits des communautés locales, divulgation de données personnelles, santé et sécurité au travail, sûreté des personnes dans les pays à risques, contribution au changement climatique, pollution des milieux, gestion inadéquate des déchets, consommation d'eau et stress hydrique, dégradation de la biodiversité et accidents industriels).

Les risques bruts attachés aux opérations propres du Groupe ont été évalués en fonction de la localisation géographique des entités du Groupe et de la nature de leurs activités. La fréquence brute de chaque risque a été évaluée en (i) attribuant un indice à chaque pays où Thales opère sur la base de données « pays » propres au risque analysé et (ii) en tenant compte, pour chaque risque, des éléments de contexte spécifiques à l'activité de Thales. Cette fréquence brute permet de mesurer la probabilité de matérialisation du risque au sein de Thales. La fréquence brute du risque retenue à l'échelle du Groupe est celle jugée la plus représentative au regard du nombre de pays et/ou de salariés concernés ou encore de la proportion des activités industrielles. La gravité brute du risque a été évaluée en considérant (i) l'impact ou l'ampleur du risque, s'il se matérialisait, (ii) le degré de réversibilité de cet impact et (iii) lorsque cela s'avérait pertinent, la nature industrielle de l'activité et le nombre de salariés concernés.

Pour chaque sous-thème, les risques bruts et les risques nets ont été analysés et hiérarchisés au cours d'ateliers regroupant des représentants des fonctions concernées (notamment DRH, DJCC, DRSE et Direction de la sûreté). Ces ateliers ont été complétés par des entretiens approfondis avec des responsables opérationnels, fonctionnels ou géographiques et des représentants des partenaires sociaux et de la médecine du travail du Groupe.

b) Analyse et évaluation des activités des Fournisseurs

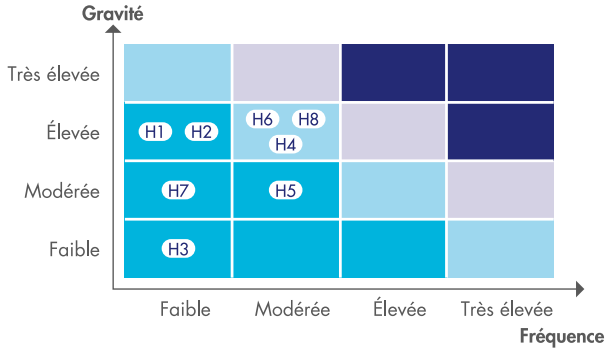
L'analyse a été décomposée en thèmes (atteintes aux droits humains ou aux libertés fondamentales, atteintes aux droits sociaux ou à la santé et la sécurité des personnes et atteintes à l'environnement).

Les risques bruts attachés aux activités des Fournisseurs ont été évalués en fonction de la localisation géographique des Fournisseurs et de la nature des prestations réalisées pour le Groupe. La fréquence brute de chaque catégorie de risque a été évaluée en fonction du niveau de risque attaché à leur localisation géographique et défini sur la base de données « pays » propres à chaque catégorie de risque. La gravité brute a, quant à elle, été évaluée en fonction du niveau de risque attaché aux catégories d'achats réalisés par Thales.

Les risques bruts et les risques nets ont été analysés et hiérarchisés au cours d'ateliers regroupant des représentants des fonctions concernées (notamment, Direction des Achats, DRSE et DRH). Ces ateliers ont été complétés par des entretiens approfondis avec des responsables opérationnels, fonctionnels ou géographiques.

5.3.1.2.2 Résultats

a) Risques bruts d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales liés aux opérations propres



H1 : Travail des enfants	H5 : Liberté d'association
H2 : Travail forcé	**H6 : Risques psychosociaux**
H3 : Salaires décents	H7 : Droits des communautés locales
H4 : Discrimination	**H8 : Divulgation de données personnelles**

[1] *Voir section 5.3.1.11 Informations complémentaires.*

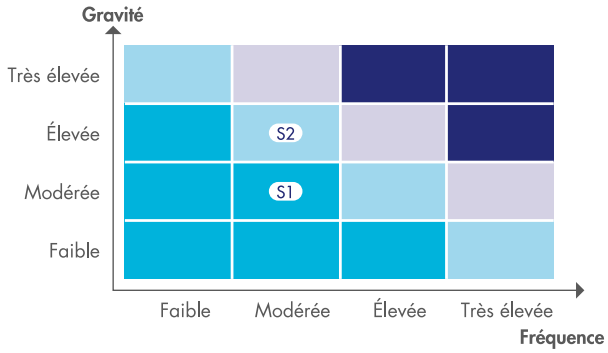
Les risques bruts identifiés comme les plus élevés (fréquence modérée, gravité élevée) sont présentés ci-après :

Risque	Description du risque	Facteurs de risque
Discrimination – H4	Inégalité de traitement d'une personne ayant pour effet de compromettre l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi, en raison du genre, de l'orientation sexuelle, de l'âge, de l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses, du handicap etc. avec un nombre important de personnes potentiellement touchées dans les pays dont la réglementation locale n'interdit pas expressément les discriminations.	L'empreinte géographique du Groupe, présent dans soixante-treize pays avec possibilité de conflit de lois ou tolérance locale du fait du contexte culturel et /ou géographique.
Risques psychosociaux – H6	Exposition de salariés à des situations, combinées ou non, de stress, de harcèlement, conflit, insultes, menaces, agressions.	Contexte de projets particulièrement critiques ou complexes (forts enjeux financiers ou contractuels niveau élevé des performances attendues, délais contraints…) qui peuvent engendrer des situations de tensions ou de stress excessifs.
Divulgation de données personnelles – H8	Divulgation de données personnelles sans accord préalable des personnes concernées avec possibilité d'immixtion illégale dans la vie privée, la famille, la correspondance.	Recours à des outils de traitement de données personnelles dans un contexte de forte augmentation des attaques en matière de cybersécurité et de forte sensibilité de l'activité.

Ces risques ont ensuite été évalués en tenant compte du niveau de maturité des mesures mises en place pour les prévenir et les atténuer (i.e. gouvernance, processus, actions concrètes, objectifs, indicateurs).

L'évaluation du risque net montre que les mesures de prévention actuellement en place au sein du Groupe permettent de limiter la probabilité d'occurrence et d'en atténuer les impacts en cas de survenance. Le Groupe poursuit les mesures de prévention et d'atténuation dans un objectif d'amélioration continue.

b) Risques bruts d'atteintes graves à la santé et à la sécurité liés aux opérations propres



S1 : Santé et sécurité au travail

S2 : Sûreté des personnes dans les pays à risques

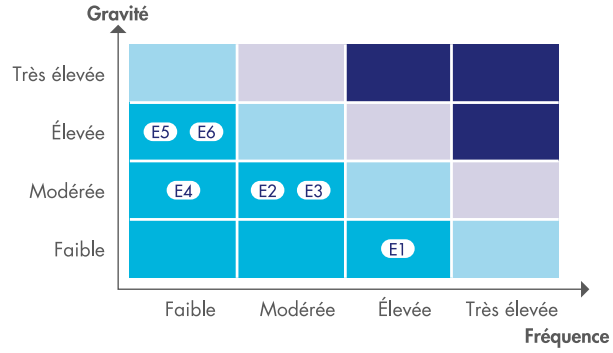
Le risque brut d'atteintes graves à la sûreté des personnes dans les pays à risques a été identifié comme le plus élevé (fréquence modérée, gravité élevée). L'analyse du risque brut d'atteintes graves à la santé et à la sécurité au travail montre l'existence sur quelques sites d'un risque spécifique lié à la manipulation de produits pyrotechniques.

Risque	Description du risque	Facteurs de risque
Sûreté des personnes dans les pays à risque (S2)	Atteintes à l'intégrité physique ou psychologique d'un salarié.	Activités impliquant des déplacements professionnels dans des pays à risque ou à forte sensibilité en fonction du contexte géopolitique.
	Risque spécifique localisé	
Manipulation de produits pyrotechniques	Atteintes à l'intégrité physique des salariés.	Activités industrielles comprenant la manipulation de produits pyrotechniques.

Ces risques ont ensuite été évalués en tenant compte du niveau de maturité des mesures mises en place pour les prévenir et les atténuer (i.e. gouvernance, processus, actions concrètes, objectifs, indicateurs).

L'évaluation du risque net montre que les mesures de prévention actuellement en place au sein du Groupe permettent de limiter la probabilité d'occurrence et d'en atténuer les impacts en cas de survenance. Le Groupe continue de leur porter une attention particulière dans une logique d'amélioration continue.

c) Risques bruts d'atteintes graves à l'environnement liés aux opérations propres



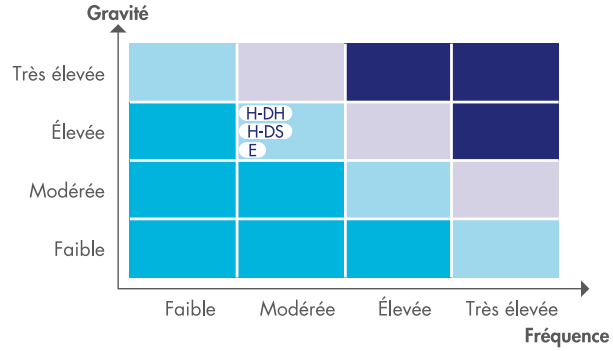
E1 : Contribution au changement climatique	E4 : Consommation d'eau et stress hydrique
E2 : Pollution des milieux	E5 : Dégradation de la biodiversité
E3 : Gestion des déchets	E6 : Accidents industriels

L'analyse des risques bruts d'atteintes graves à l'environnement montre l'existence sur quelques sites d'un risque spécifique lié à l'usage de produits pyrotechniques.

Risque	Description du risque	Facteurs de risque
	Risque spécifique localisé	
Accidents industriels liés à l'usage de produits pyrotechniques	Accidents pouvant occasionner des atteintes graves à l'environnement (dégradations des sols, des eaux et de l'air).	Activités industrielles intégrant l'usage des composants pyrotechniques, susceptibles de générer, en cas de défaillance technique ou d'erreur humaine, des explosions, incendies ou rejets accidentels affectant les sols, les eaux ou l'air.

L'évaluation du risque net montre que les mesures de prévention actuellement en place au sein du Groupe permettent de limiter la probabilité d'occurrence et d'en atténuer les impacts en cas de survenance. Le Groupe continue de leur porter une attention particulière dans une logique d'amélioration continue.

d) Risques bruts d'atteintes graves liés aux activités des Fournisseurs



H-DH : atteintes aux droits humains ou aux libertés fondamentales	**E : atteintes à l'environnement**
H-DS : atteintes aux droits sociaux ou à la santé et la sécurité des personnes	

Les risques bruts identifiés comme les plus élevés (fréquence modérée, gravité élevée) portent sur les trois enjeux de vigilance (droits humains, à la santé-sécurité et à l'environnement) du fait de la variété de profils des Fournisseurs.

Pour chacun de ces trois risques, des atteintes graves sont susceptibles d'intervenir notamment du fait de la localisation du fournisseur dans un pays dont le contexte légal ou culturel est insuffisant à empêcher la survenance du risque (absence d'interdiction explicite) ou de la nature de son activité.

Il ressort toutefois des analyses réalisées que 92 % des achats du Groupe ont été réalisés auprès de fournisseurs implantés en Europe, en Amérique du Nord, en Australie et à Singapour.

En outre, l'évaluation du risque net montre que les mesures de prévention actuellement en place au sein du Groupe permettent de limiter la probabilité d'occurrence et d'en atténuer les impacts en cas de survenance. Dans une logique d'amélioration continue, le Groupe continue de travailler à l'amélioration de l'efficacité de ces mesures.

5.3.1.3 Procédure d'évaluation régulière des filiales et des Fournisseurs

5.3.1.3.1 Questionnaires de contrôle interne

La YAL (*Yearly Attestation Letter*) est un questionnaire annuel d'auto-évaluation rempli par chaque entité opérationnelle de plus de 100 salariés sous la responsabilité de son management. La YAL comprend une centaine de points de contrôle, organisés par scénarios de risque de nature opérationnelle, de conformité ou financiers prenant notamment en compte les risques couverts par le Devoir de Vigilance.

Pour chaque scénario de risque, les questions permettent à l'entité d'évaluer son exposition au risque au regard des lois en vigueur et des règles et bonnes pratiques du Groupe.

La DARCI analyse annuellement le contenu des YAL.

5.3.1.3.2 Procédure d'évaluation des Fournisseurs

La procédure d'évaluation des Fournisseurs est détaillée au paragraphe 5.1.3.2.5 du Rapport de Durabilité. Les évaluations réalisées portent sur les trois catégories de risques d'atteintes graves.

5.3.1.4 Mesures de prévention et d'atténuation des risques liés aux opérations propres

Les mesures de prévention et d'atténuation des risques bruts liés aux opérations propres et identifiés comme les plus élevés sont synthétisées ci-dessous.

5.3.1.4.1 Mesures de prévention et d'atténuation des principaux risques d'atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales liés aux opérations propres

a) Risque de discrimination

Thales est résolument engagé à lutter contre toutes formes de discrimination et applique un principe de tolérance zéro en la matière. Les équipes de Thales sont formées aux principes de non-discrimination et à l'existence de stéréotypes et de biais inconscients à travers différents types de formats (enquêtes, *e-learning*, conférences, ateliers de sensibilisation, fresque de la diversité…).

Thales est partenaire de l'initiative inter-entreprises #StOpE qui réunit 199 organisations engagées contre le sexisme ordinaire en entreprise. En France, 52 référents handicap et des référents harcèlement et agissements sexistes contribuent activement à la prévention des discriminations.

Les mesures de prévention et d'atténuation des risques de discrimination sont décrites dans le Rapport de Durabilité, en section 5.1.3.1.5.

Enfin, ce risque entre dans le champ du dispositif d'alertes professionnelles du Groupe et est inclus dans le questionnaire de contrôle interne (YAL).

b) Risques psychosociaux

L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux sont assurées par la Direction des Ressources Humaines, avec le concours des services de prévention et de santé au travail.

La prévention des risques psychosociaux est opérée à travers notamment la promotion de la qualité de vie et du bien-être au travail, la formation des managers, la liberté d'expression des salariés et la lutte contre les agissements sexistes, les situations de harcèlements et toutes formes de discrimination.

Mesures relatives à l'équilibre des temps de vie

En 2025, Thales a poursuivi les actions visant à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs et à améliorer leur bien-être et leur qualité de vie au travail.

Des sessions de sensibilisation au droit à la déconnexion sont ouvertes aux collaborateurs du Groupe. Les managers via la formation « Le manager, acteur clé de la qualité de vie au travail », sont sensibilisés sur leur rôle de premier plan en matière de qualité de vie au travail.

Mesures visant à lutter contre le harcèlement et le stress au travail

Thales veille à assurer à ses collaborateurs un environnement de travail sûr et sain en posant des règles éthiques de comportement communes à l'ensemble du Groupe. Ces règles figurent dans le Code d'Éthique du Groupe. Thales met également à la disposition des managers et des équipes des ressources humaines un guide qui définit une démarche de traitement des signalements de situations susceptibles de relever de faits de harcèlement et de violence au travail.

L'expression des salariés sur leur environnement de travail

La Qualité de Vie au Travail (QVT) est l'une des principales thématiques de l'enquête d'engagement organisée tous les deux ans par Thales. Cette enquête permet aux collaborateurs du Groupe de s'exprimer sur leur environnement de travail. Elle permet au Groupe de mesurer l'engagement dans la durée de ses collaborateurs, d'apprécier l'évolution de leur perception sur les thématiques traitées, mais également de se situer par rapport à la moyenne des réponses des entreprises d'un même secteur d'activité ou d'un même pays. La dernière enquête d'engagement a été réalisée en juin 2025 auprès des collaborateurs du Groupe (CDI et CDD ayant plus de 3 mois d'ancienneté) de manière anonyme. L'exploitation des résultats de cette enquête permet aux managers, accompagnés par les équipes de la Direction des Ressources Humaines, de communiquer au plus près des préoccupations de leurs équipes, d'identifier, à chaque niveau de l'entreprise, les axes d'amélioration et de mettre en place les plans d'action et les mesures correctives nécessaires.

Enfin, les risques psychosociaux entrent dans le champ du dispositif d'alertes professionnelles du Groupe et sont inclus dans le questionnaire de contrôle interne (YAL).

c) Risque de divulgation de données personnelles

Thales a mis en place une gouvernance pilotée au niveau du Groupe par le Délégué à la protection des données (*Group Data Protection Officer* ou DPO). Celui-ci s'appuie sur un réseau mondial de correspondants présents dans les différentes fonctions, pays et entités de Thales. Le DPO, rattaché au Directeur de la DJCC du Groupe, élabore le programme de conformité en matière de données personnelles, sous le pilotage du CIC. Le DPO et son équipe travaillent en étroite collaboration avec d'autres fonctions du Groupe, telles que le responsable de la sécurité des systèmes d'information et l'ingénierie, afin que la protection des données personnelles soit prise en compte, d'un point de vue juridique comme des points de vue technique et organisationnel.

Les engagements souscrits par le Groupe en matière de protection des données personnelles couvrent notamment :

- le déploiement d'une politique de protection des données personnelles applicable aux entités du Groupe. En 2024, Thales a renforcé ses engagements en matière de protection des données personnelles en adoptant un nouveau standard : les règles d'entreprise Thales en matière de données personnelles (BCR, selon la terminologie anglaise « Binding Corporate Rules »). Les BCR de Thales ont été approuvées en 2023 par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), l'autorité française de référence.
- le registre de traitement des données personnelles, déployé dans le Groupe via un outil global de conformité. Il permet de répertorier tous les traitements de données personnelles et leurs caractéristiques, d'analyser et de gérer les demandes d'exercice des droits des personnes concernées et les éventuelles violations de données personnelles.
- la réalisation d'analyses d'impact des traitements de données personnelles pour le compte du Groupe et pour celui de ses clients, en qualité de responsable de traitement ou de sous-traitant.
- la formation : la campagne d'*e-learning* à l'attention des collaborateurs du Groupe, pour acquérir les bons réflexes en matière de protection des données personnelles dans le cadre du RGPD a été initiée en 2023 et s'est poursuivie en 2024-2025. La campagne 2025 a ciblé plus de quatorze mille collaborateurs, sélectionnés en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur exposition professionnelle.
- la réalisation de contrôles internes et d'audits afin de s'assurer du déploiement effectif du programme de conformité.

Enfin, ce risque entre dans le champ du dispositif d'alertes professionnelles du Groupe et est inclus dans le questionnaire de contrôle interne (YAL).

5.3.1.4.2 Mesures de prévention et d'atténuation des principaux risques d'atteintes à la santé et à la sécurité liés aux opérations propres

a) Risque lié à la sûreté des personnes dans les pays à risques

La Direction de la sûreté du Groupe (DSG) est rattachée au Secrétariat général du Groupe. Le Directeur de la sûreté pilote un Comité de direction regroupant les responsables de la sûreté des principaux pays et régions dans lesquels le Groupe est présent, qui se réunit sur une base trimestrielle depuis 2025 (semestrielle antérieurement à 2025). Le Directeur de la sûreté s'appuie sur une équipe centrale (en charge notamment du suivi des déplacements dans les pays à risques) et sur un réseau international de correspondants (compétents localement sur l'ensemble du spectre de la protection des salariés, des biens et des informations du Groupe). Ce réseau permet d'avoir un maillage au plus près des collaborateurs sur leurs sites et dans leurs déplacements internationaux.

La DSG fixe, au moyen d'instructions, les cadres généraux de la protection des personnes, des biens et des informations du Groupe. Ces instructions s'appliquent en fonction du type d'activité et de l'environnement sécuritaire local et sont éventuellement complétées par des déclinaisons locales. Elles couvrent (i) la gestion du contrôle d'accès et de la circulation des personnes sur les sites du Groupe, (ii) l'identification, le traitement et le signalement des incidents de sûreté, (iii) la sûreté des déplacements hors sites, notamment les déplacements professionnels en pays sensibles et (iv) la sûreté des événements organisés hors sites.

En matière de formation, la DSG a mis en place une formation initiale à la sûreté des personnes, des biens et des informations, obligatoire pour tous les nouveaux arrivants au sein du Groupe, quel que soit le pays de résidence. Cette formation initiale obligatoire est complétée par des formations spécifiques locales dispensées à tout ou partie des collaborateurs. Ces formations complémentaires sont à la discrétion des correspondants de sûreté locaux selon un principe de subsidiarité. La sûreté des expatriés fait quant à elle l'objet de sensibilisations et de formations dispensées par la DSG ou ses relais locaux. Dans les pays en guerre, les missionnaires font l'objet d'une formation sécuritaire spécifique par la DSG et/ou le Directeur Pays concerné.

Enfin, ce risque entre dans le champ du dispositif d'alertes professionnelles du Groupe et est inclus dans le questionnaire de contrôle interne (YAL).

b) Risque spécifique lié à la manipulation de produits pyrotechniques

Le pilotage opérationnel des problématiques de santé et de sécurité au travail est assuré par le pôle HSE (santé, sécurité, environnement) de la DRSE.

Le pôle HSE a notamment pour mission l'élaboration et la formalisation de la politique de Thales et des plans d'actions associés en matière de santé et de sécurité. Il s'assure également de leur mise en œuvre effective au sein des entités du Groupe.

Ce pôle s'appuie sur un réseau de responsables et coordinateurs « HSE sites et opérations » décliné dans les pays et entités où Thales a des activités opérationnelles (incluant les chantiers extérieurs).

Le déploiement de la politique HSE est organisé au travers des comités de pilotage HSE. Ces comités définissent les orientations et plans d'action annuels à mettre en œuvre et facilitent la capitalisation des expériences pour améliorer la culture HSE de Thales. Les fonctions opérationnelles et transverses du Groupe sont associées si nécessaire à cette coordination globale afin d'assurer la cohérence des politiques en matière de prévention des risques HSE.

Le système de management des risques de santé et de sécurité au travail est intégré dans le référentiel de management Groupe (Chorus), accessible aux collaborateurs. La mise en œuvre de ce système de management s'impose aux sites du Groupe.

Les responsables HSE apportent leur support aux équipes opérationnelles pour assurer la cohérence et le suivi sur le terrain de la mise en œuvre de ce système de management, en s'appuyant notamment sur la norme de management ISO 45001. Thales a mis en place, dans les entités du Groupe, un système d'évaluation de la maturité HSE appelé « Thales Integrated Maturity System ».

Thales dispense les formations réglementaires à la santé et à la sécurité au travail aux collaborateurs concernés, ainsi que des formations ciblées pour répondre aux besoins spécifiques des différents sites industriels du Groupe. Des initiatives de sensibilisation et de communication régulières, définies et diffusées localement, permettent de maintenir la sensibilité de tous les collaborateurs aux risques de santé et de sécurité.

Enfin, le questionnaire de contrôle interne (YAL) ainsi que le dispositif d'alertes professionnelles incluent les risques de santé-sécurité liés aux opérations propres.

5.3.1.4.3 Mesures de prévention et d'atténuation des principaux risques d'atteintes à l'environnement liés aux opérations propres

Le pilotage opérationnel des problématiques environnementales est assuré par le pôle HSE (santé, sécurité, environnement) de la DRSE.

Le pôle HSE a notamment pour mission l'élaboration et la formalisation de la politique de Thales et des plans d'actions associés en matière d'environnement. Il s'assure également de leur mise en œuvre effective au sein des entités du Groupe.

Ce pôle s'appuie sur deux réseaux opérationnels au sein du Groupe :

- le réseau de responsables et coordinateurs « HSE sites et opérations » décrit dans le paragraphe précédent ;
- un réseau de responsables et coordinateurs « Product Sustainability Leader » décliné dans les Activités Mondiales [1] et lignes de produits, incluant des correspondants dans les fonctions transverses (relatives à la politique produit, l'ingénierie, l'industrie, les achats, les services ou encore les offres et projets).

Les Comités sur lesquels il s'appuie pour remplir sa mission sont décrits dans le paragraphe précédent.

Le système de pilotage HSE pour le management des risques environnementaux est intégré dans le référentiel de management Groupe (Chorus), accessible aux collaborateurs. La mise en œuvre de ce système de management s'impose aux sites et organisations du Groupe.

La solution logicielle de gestion des risques « eHSE », déployée dans le Groupe, a été adaptée aux évolutions de la norme ISO 14001 afin de constituer un support efficace aux sites : elle facilite le *reporting*, la prise en compte des risques et opportunités liés à l'analyse environnementale et le suivi de l'efficacité des actions et des ressources associées.

Des modules de formation en ligne sont disponibles pour initier les collaborateurs aux fondamentaux de la maîtrise des risques environnementaux, que ce soit sur des thématiques générales ou spécifiques, comme la gestion des produits chimiques, l'étiquetage des produits dangereux ou encore les enjeux liés au changement climatique.

Le questionnaire de contrôle interne (YAL) ainsi que le dispositif d'alertes professionnelles incluent les risques environnementaux liés aux opérations propres.

En outre, chaque année, des audits sont réalisés par des auditeurs externes (certification ISO 14001) et des visites de prévention (ingénierie environnementale et protection incendie) sont faites par les assureurs.

Enfin, la DARCI dispose d'une pratique d'audit interne dédiée aux risques HSE et procède ponctuellement à des missions d'audit HSE.

[1] *Thales s'appuie sur une structure matricielle à deux dimensions, les Activités Mondiales (Global Business Units) et les pays. Les Activités Mondiales s'organisent en Business Lines (BL) qui couvrent une gamme cohérente de produits, solutions, et services.*

a) Risque spécifique lié à l'usage de produits pyrotechniques

À l'échelle mondiale, seuls six sites du Groupe présentent des risques industriels significatifs : trois sont classés « Seveso » en Europe (l'un se situe en « seuil haut » et les deux autres en « seuil bas »), trois sites sont classés à « haut risque industriel » en Australie et au Royaume-Uni.

Les systèmes de gestion de la sécurité (comprenant une politique de prévention des accidents majeurs, un plan d'opération interne, une étude des risques et les scénarios de gestion associés à ces risques) sont mis en œuvre et inspectés régulièrement par les coordinateurs HSE des pays et par les administrations de tutelle, conformément à la réglementation applicable.

Ces risques font l'objet de procédures spécifiques en ce qui concerne la prévention, la gestion des accidents et le traitement des plaintes. L'analyse des incidents et accidents permet d'identifier précisément leur nature, de les analyser, de prendre des mesures de gestion et de prévention et de partager les retours d'expérience.

b) Risque de pollution des milieux

Thales a mis en place des mesures de prévention pour limiter les risques de pollution des milieux (rejets d'eaux industrielles, rejets atmosphériques, émissions électromagnétiques, nuisances sonores et olfactives) et continue de travailler à leur amélioration. À titre d'exemple, Thales travaille au recyclage de l'eau pour sa réutilisation dans les procédés industriels, partout où cela est possible. De même, dans les quelques sites de Thales dont l'activité entraîne des rejets atmosphériques industriels, la recherche de solutions techniques de traitement de ces rejets ou de substitution de solvants par des produits ayant moins d'impact est permanente.

Le Groupe assure par ailleurs un suivi et une gestion responsables de pollutions historiques et des risques associés. Peu de sites de Thales sont concernés par ces situations dues à des pratiques industrielles anciennes et souvent extérieures au Groupe (héritées d'acquisitions).

La gestion des pollutions fait l'objet d'un suivi par les entités concernées, avec le support du pôle HSE. Les équipes opérationnelles sont aussi impliquées, en étroite coordination avec les autorités de tutelle concernées (telles que les agences de l'environnement, les DREAL [1] ou encore les préfectures en France).

5.3.1.5 Mesures de prévention et d'atténuation des principaux risques liés aux activités des fournisseurs

Thales a défini et intégré dans ses processus internes un ensemble de mesures destinées à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves résultant des activités de ses fournisseurs.

Ces mesures générales, décrites en section 5.1.3.2 du Rapport de Durabilité, varient en fonction du profil de risque des fournisseurs (signature de la Charte intégrité et responsabilité d'entreprise, insertion de clauses contractuelles spécifiques, identification et évaluation par un tiers spécialisé indépendant des fournisseurs requérant une attention particulière, audit sur site, etc.).

La section 5.1.2 du rapport décrit quant à elle les mesures spécifiques mises en place pour renforcer l'engagement des fournisseurs du Groupe dans la lutte contre le changement climatique.

La section 5.1.4.2 du rapport décrit enfin les mesures spécifiques mises en place pour améliorer la gestion et la protection des données personnelles par les fournisseurs du Groupe.

5.3.1.6 Dispositif de contrôle de l'effectivité et de l'efficacité des mesures

Thales contrôle l'effectivité et l'efficacité des mesures de prévention et d'atténuation grâce aux indicateurs clés de performance (KPI), aux questionnaires de contrôle interne (YAL) et aux audits de contrôle interne. Les informations issues de ces moyens de contrôle sont utilisées pour les mises à jour de la cartographie des risques par la DARCI.

5.3.1.6.1 Indicateurs clés de performance

Les fonctions concernées (RSE, RH, Achats, Sûreté) définissent des KPIs pour contrôler l'effectivité et l'efficacité des mesures de prévention et d'atténuation qu'elles ont élaborées. Les principaux KPIs sont synthétisés en section 5.3.1.9 ci-dessous. Le suivi de ces KPI est assuré par les Correspondants RSE au sein de chaque GBU, de chaque Grand Pays et de DGDI.

5.3.1.6.2 Questionnaires de contrôle interne

La YAL, questionnaire annuel d'auto-évaluation, est présentée au point 5.3.1.3.1 ci-dessus.

5.3.1.6.3 Audits internes

La DARCI réalise chaque année des audits de contrôle interne qui permettent de vérifier la sincérité des réponses au questionnaire YAL. Par ailleurs, différentes missions d'audit menées par la DARCI peuvent faire apparaître des constats relatifs aux domaines couverts par le Devoir de Vigilance.

Chaque année, la DARCI élabore une synthèse des conclusions des audits réalisés et la présente au Comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration.

5.3.1.7 Dispositif d'alertes professionnelles

Le dispositif d'alertes professionnelles du Groupe (Thales Alert Lines) qui a fait l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales représentatives et les règles de traitement des alertes sont décrits dans le Rapport de Durabilité, en section 5.1.4.1.3.

Une plateforme digitale, dédiée au recueil et au traitement des alertes, assure la confidentialité, la traçabilité et le suivi des alertes dans un espace sécurisé. Elle est accessible sur le site Internet et sur le site intranet du Groupe.

Le dispositif d'alertes professionnelles est ouvert aux salariés du Groupe, ainsi qu'aux personnes physiques tierces.

5.3.1.8 Compte-rendu de mise en œuvre du Plan de Vigilance en 2025

En 2025, Thales a poursuivi la mise en œuvre du Devoir de Vigilance dans les processus du Groupe. Des instructions de gouvernance relatives au Devoir de Vigilance ont été définies. Ces instructions s'appliquent aux entités du Groupe et aux Fournisseurs requérant une attention particulière.

L'accent a été mis pour 2025 sur l'engagement et l'évaluation des Fournisseurs requérant une attention particulière. Les résultats permettent de conclure, à ce stade, à un bon niveau de maturité des partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement. Eu égard à l'incertitude du cadre réglementaire dans l'attente de la transposition de la directive européenne sur le Devoir de Vigilance des entreprises en matière de durabilité, la méthodologie de ciblage des Fournisseurs requérant une attention particulière sera approfondie au regard de la transposition de cette directive. Par ailleurs, en vue d'accentuer l'impact des engagements de Thales dans les relations avec les fournisseurs, la Charte Intégrité et Responsabilité d'entreprise,

[1] *Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.*

annexée aux contrats, a été traduite dans 8 langues (anglais, espagnol, portugais, allemand, italien, arabe, chinois et hindi).

En 2025, 79 % des répondants à l'enquête d'engagement ont exprimé une opinion favorable sur l'engagement du Groupe en faveur du respect de la diversité, de l'égalité des chances et de la liberté d'expression.

Des formations relatives au Devoir de Vigilance ont été élaborées en 2025 et seront déployées en 2026 pour sensibiliser les fonctions concernées et les collaborateurs aux procédures internes d'identification et de prévention des atteintes graves aux droits humains, à la santé-sécurité et à l'environnement. Ces formations de sensibilisation ont débuté en 2025 pour les acheteurs du Groupe. Un indicateur portant sur le nombre d'acheteurs formés ou sensibilisés au Devoir de Vigilance a, à cet égard, été mis en place.

L'analyse des questionnaires de contrôle (YAL) et des audits réalisés en 2025 n'a pas apporté d'éléments de nature à modifier la cartographie de 2024.

En 2025, Thales a recensé deux-cent trente-trois signalements via le dispositif d'alertes professionnelles (Thales Alert Lines) portant sur des problématiques liées aux conditions de travail, à l'égalité de traitement et aux droits humains. Parmi ces signalements, cent quarante-quatre de ces signalements concernaient des situations de harcèlement/discrimination et quatre-vingt-neuf des sujets liés aux conditions de travail et à l'égalité de traitement. Une hausse des signalements dans l'outil Thales Alert Lines est observée par rapport à l'année 2024. La hausse s'explique par un changement de politique : sont désormais enregistrés dans l'outil les faits identifiés par d'autres canaux et ayant donné lieu à investigation.

5.3.1.9 Objectifs 2026

En 2026, Thales s'est fixé les objectifs suivants :

- Poursuite de la présentation des instructions de gouvernance relatives au Devoir de Vigilance auprès des directions d'entités en vue d'approfondir la culture en matière de vigilance raisonnable.
- Sensibilisation aux enjeux du Devoir de Vigilance des nouveaux arrivants et des collaborateurs des fonctions concernées dans le cadre d'un « Passeport Conformité » et d'une vidéo de sensibilisation sur le déploiement du Devoir de Vigilance au sein du Groupe.
- Renforcement du suivi des plans d'action engagées en 2025 auprès des fournisseurs requérant une attention particulière.
- Réflexion sur la mise en œuvre d'indicateurs de suivi complémentaire liés au Devoir de Vigilance.

Les fonctions du Groupe engagées dans la mise en œuvre du Devoir de Vigilance (RSE, RH, Achats, Sûreté), maintiendront leurs efforts pour renforcer les mesures en place dans une démarche d'amélioration continue.

5.3.1.10 Synthèse des principaux indicateurs de suivi du Plan de Vigilance

5.3.1.10.1 Opérations propres

a) Droits Humains & Libertés Fondamentales

Proportion de femmes dans les niveaux de responsabilité les plus élevés (NR10 à 12)	Rapport de Durabilité, section 5.1.3.1.5
Proportion de Comités de direction composés d'au moins 3 femmes (objectif 2023)	Rapport de Durabilité, section 5.1.3.1.5
Proportion de Comités de direction composés d'au moins 4 femmes (à partir de 2024)	Rapport de Durabilité, section 5.1.3.1.5
Pourcentage de salariés en situation de handicap	Rapport de Durabilité, section 5.1.3.1.5

b) Santé & Sécurité

	2018	2023	2024	2025	2025 vs 2024	2025 vs 2018
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt*	2,19	1,38	1,47	1,49	+1 %	-32 %
Taux de gravité des accidents du travail*	0,0545	0,0450	0,0406	0,0649	+60 %	+19 %

* *Chiffres 2025 en cours de consolidation*

c) Environnement

	Unité	2018	2023	2024	2025	2025 vs 2024	2025 vs 2018
Pourcentage de salariés travaillant sur un site certifié ISO 14001	%	—	78,2	76,8	75,0	-1,8 pts	—

5.3.1.10.2 Activités des fournisseurs

Pourcentage de nouveaux fournisseurs engagés sur les principes de la Charte intégrité et responsabilité d'entreprise de Thales	Rapport de Durabilité, section 5.1.3.2.7
Pourcentage de fournisseurs requérant une attention particulière évalués par un organisme expert indépendant	Rapport de Durabilité, section 5.1.3.2.7
Pourcentage de profils acheteurs formés ou sensibilisés au devoir de vigilance	77 %

5.3.1.11 Informations complémentaires

L'échelle de la fréquence brute utilisée pour la cartographie des risques d'atteintes graves est la suivante :

Fréquence	Description
Très élevée	Probabilité de matérialisation supérieure à quelques cas par mois
Élevée	Probabilité de matérialisation de l'ordre de quelques cas par mois
Modérée	Probabilité de matérialisation de l'ordre de quelques cas par an
Faible	Probabilité de matérialisation inférieure ou égale à une fois par an

L'échelle de la gravité brute utilisée pour la cartographie des risques d'atteintes graves est la suivante :

Gravité	Description
Très élevée	Conséquences dont l'ampleur (taille du périmètre affecté ou nombre de personnes touchées) est très significative et/ou dont l'impact est non réversible. Exemples : perte humaine, disparition de la faune ou de la flore.
Élevée	Conséquences dont l'ampleur (taille du périmètre affecté ou nombre de personnes touchées) est significative et/ou dont l'impact est en partie non réversible. Exemples : blessures graves, atteintes psychologiques graves, atteinte à la faune ou à la flore difficilement réversible.
Modérée	Conséquences dont l'ampleur (taille du périmètre affecté ou nombre de personnes touchées) est modérée et/ou dont l'impact est en grande partie réversible. Exemples : atteinte psychologique ou physique passagère, atteinte significative mais temporaire et réversible à la faune ou à la flore.
Faible	Conséquences dont l'ampleur (taille du périmètre affecté ou nombre de personnes touchées) est faible et/ou dont l'impact est rapidement réversible. Exemples : faible atteinte au bien-être psychologique, blessure superficielle, atteinte mineure et réversible dans un court laps de temps à la faune et flore.

La liste des principales bases de données utilisées dans le cadre de la cartographie des risques d'atteintes graves pour les activités propres du Groupe et les fournisseurs est la suivante :

Émetteur	Nom de la base
CNIL	La protection des données dans le monde
*International Trade Union Confederation**	*ITUC Global rights index*
ONU	*Labor Share of GDP*
UNICEF	*Children's rights in the workplace index*
World Health Organization	*Occupational burden of disease*
World Justice Project	*WJP Rule of law index* – Facteurs utilisés : • Droits fondamentaux • Effectivité de la réglementation
World Resources Institute	*Aqueduct tool*
*Yale & Columbia Universities**	*Environmental Performance Index* – Indicateurs utilisés : • Qualité d'air • Biodiversité & Habitat • Changement climatique • Gestion des déchets • Ressources hydriques

* *Également utilisé pour les fournisseurs.*

Walk Free *Uniquement pour les fournisseurs*	*Global Slavery Index*

5.3.2 Politique relative à la lutte contre l'évasion fiscale

Thales acquitte des impôts, taxes, et droits significatifs dans de nombreux pays.

Gouvernance

La Direction Fiscale du Groupe est rattachée au Directeur général Finance et Systèmes d'information.

Elle a pour mission :

- de s'assurer que les règles fiscales en vigueur sont rigoureusement appliquées dans l'ensemble des pays dans lesquels Thales opère, en conformité avec les réglementations locales, les traités internationaux et les directives des organisations internationales ;
- de veiller aux évolutions des réglementations fiscales et à leur application, notamment en matière de fiscalité internationale.

Lorsque nécessaire, le Groupe s'appuie sur l'expertise de cabinets de conseil spécialisés.

Politiques, plan d'action et indicateurs

La politique fiscale de Thales est mondiale et applicable à l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent ; elle respecte les règles d'éthique du Groupe, dont la lutte contre l'évasion fiscale.

La fiscalité du Groupe est directement liée à sa stratégie commerciale et à ses activités :

- Thales ne dispose d'implantations à l'étranger que dans le seul objectif de développer ses activités ou de répondre à des besoins opérationnels ;
- le Groupe respecte les principes énoncés par l'OCDE en matière de prix de transfert.

Thales a signé en 2022 avec les autorités fiscales françaises un accord de partenariat au terme duquel les implications fiscales françaises des événements économiques et financiers qui concernent le Groupe sont partagées de façon continue et transparente.

Enfin, le risque fiscal est pris en compte dans les questionnaires de contrôle interne YAL et ICQ mis en œuvre et régulièrement audités par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne de Thales.

5.3.3 Réserve civile et militaire

Partenaire de la Défense nationale, le Groupe soutient activement l'engagement de ses salariés réservistes. En France, une convention visant à soutenir la politique de réserve militaire a été renouvelée en 2024 avec le ministère des Armées : le Groupe octroie aux 200 collaborateurs concernés 20 jours/an pour se consacrer à leur activité de réserviste, sans réduction de salaire et avec une protection sociale spécifique. Des dispositions spécifiques sont par ailleurs prévues en cas d'opérations de renforcement de la sécurité intérieure ou d'opérations militaires.

5.3.4 Engagement citoyen

Suite à l'adoption de la loi n° 2025-1249 du 22 décembre 2025 relative à la création d'un statut de l'élu local, Thales procède à un recensement des actions actuellement menées en France et examine celles susceptibles d'être développées afin de favoriser l'engagement citoyen dans la démocratie locale, dans le strict respect des règles du Groupe en matière d'intégrité et de prévention des conflits d'intérêts.


THALES

6

Société et capital

6.1 Renseignements de caractère général sur la Société 234

6.2 Capital et actionnariat 235

6.2.1 Renseignements sur le capital émis et sa répartition 235

6.2.2 Capital potentiel 237

6.2.3 Renseignements sur l'actionnariat 237

6.3 Conventions réglementées 246

6.3.1 Engagements et conventions autorisés depuis la clôture 246

6.3.2 Engagements et conventions autorisés au cours de l'exercice 2025 246

6.3.3 Conventions autorisées au cours d'exercices antérieurs 246

6.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 247

6.4 Informations boursières et communication financière 248

6.4.1 L'action Thales 248

6.4.2 Politique de communication financière 251

6.4.3 Autres titres de marché 251

6.5 Historique 252

6.1 Renseignements de caractère général sur la Société

Dénomination sociale

Thales

Forme juridique

Thales est une société anonyme à Conseil d'administration régie par la législation française, notamment par le Code de commerce et certaines dispositions de la loi de privatisation du 6 août 1986 modifiée, tant que l'État détient plus de 20 % du capital.

Siège social

4, rue de la Verrerie – 92190 Meudon – France.
Téléphone : + 33 (0)1 87 72 36 30.

Site Internet

Les informations figurant sur le site Internet de Thales (www.thalesgroup.com) ne font pas partie du prospectus, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le prospectus.

Immatriculation

N° 552 059 024 au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre ; code APE : 7010 Z.

Identifiant d'entité juridique (LEI) : 529900FNDVTQJOWPZ19.

Durée

Initialement constituée le 11 février 1918 pour 99 ans, la Société a vu sa durée prorogée par l'Assemblée générale du 24 mai 2013. La date d'expiration est désormais fixée au 23 mai 2112.

Objet social

La Société a pour objet, directement ou indirectement, en tous pays :

1. L'étude, la construction, l'installation, la maintenance, l'exploitation, la fabrication, l'achat, la vente, l'échange, l'apport ou la location de tous équipements, outillages, stations, appareils, articles ouvrés ou semi-ouvrés, matériaux, matières, composants, systèmes, dispositifs, procédés et, d'une manière générale, de tous produits concernant les applications de l'électronique dans tous les domaines ;

   À cet effet, le dépôt, l'achat, la vente, l'échange, l'apport, la concession ou l'exploitation de tous brevets d'invention, licences et marques de fabrique ou de commerce ;
2. La recherche, l'obtention, l'acquisition, la cession, l'échange, l'apport, la location ou l'exploitation de toutes concessions ou entreprises publiques ou privées, la formation de personnel et la prestation de tous services se rapportant aux objets ci-dessus ;
3. La création de toutes sociétés ou associations, ou la prise d'intérêt sous quelque forme que ce soit, dans toutes sociétés ou entreprises dont l'objet serait similaire ou connexe à celui de la Société ;
4. Et, généralement, toutes opérations et activités commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières se rattachant, directement ou indirectement, aux objets énumérés ci-dessus.

Exercice social

D'une durée de douze mois, il commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre.

Les documents et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social auprès du Secrétariat général.

Répartition statutaire des bénéfices

Elle est effectuée conformément aux dispositions légales en vigueur. Les statuts prévoient que l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé a la faculté d'accorder à chaque actionnaire une option pour le paiement, soit en numéraire, soit en actions, de tout ou partie du dividende mis en distribution.

Déclarations relatives aux franchissements de seuils statutaires

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder une quantité d'actions égale ou supérieure à 1 % du nombre des actions composant le capital social (mais non des droits de vote) et à tout multiple de ce pourcentage doit informer la Société du nombre d'actions qu'elle détient dans le délai prévu pour les franchissements des seuils légaux.

Cette obligation d'information s'applique, dans les mêmes conditions, lorsque la participation au capital devient inférieure aux seuils mentionnés à l'alinéa précédent.

Pour la détermination de ces seuils, il est fait application de l'article L. 233-9 du Code de commerce.

En cas d'inobservation de l'obligation de déclaration, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant le seuil considéré.

Tous les mois, dans le cadre de l'information réglementée, la Société diffuse dans les conditions réglementaires et publie sur son site Internet le nombre d'actions composant le capital et les droits de vote attachés – bases de l'ensemble des franchissements de seuils (statutaires et légaux).

Assemblée générale : convocation et conditions d'admission, droits de vote double et exercice des droits de vote

Les informations relatives à ces sections figurent dans le chapitre 4, « Gouvernance et rémunération », section 4.2.6.4.

6.2 Capital et actionnariat

6.2.1 Renseignements sur le capital émis et sa répartition

Au 31 décembre 2025, le capital social était égal à 617 825 739 €, divisé en 205 941 913 actions d'une valeur nominale de 3 €.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société publie, chaque mois, sur son site Internet (www.thalesgroup.com) l'information relative au nombre total de droits de vote (théoriques et exerçables) et au nombre d'actions composant le capital social et transmet ce communiqué au diffuseur professionnel.

Les modifications du capital et des droits des actionnaires sont régies par la législation en vigueur.

Les actions de la Société sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. La tenue des comptes d'actionnaires nominatifs est assurée par la Société Générale (Département Titres & Bourse – 32, rue du Champ de Tir – BP 81 236 – 44312 Nantes Cedex – France).

Le capital social est entièrement libéré. Il comprend une action spécifique résultant de la transformation d'une action ordinaire appartenant à l'État français, décidée par le décret n° 97-190 du 4 mars 1997 en application de la loi de privatisation du 6 août 1986 (voir page 241).

6.2.1.1 Évolution du capital social au cours des cinq derniers exercices

Date	Nature de l'opération	Primes d'apport, d'émission ou de fusion *(euros)*	Nombre d'actions créées / annulées	Montant nominal des variations de capital *(euros)*	Montant du capital *(euros)*	Nombre cumulé d'actions composant le capital
31 décembre 2020		**4 075 469 331**			**640 097 874**	**213 365 958**
Exercice 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	1 058 492	45 351	136 053		
31 décembre 2021		**4 076 527 823**			**640 233 927**	**213 411 309**
Exercice 2022	Exercice d'options de souscription d'actions	—	—	—		
31 décembre 2022		**4 076 527 823**			**640 233 927**	**213 411 309**
Exercice 2023	Réduction de capital par annulation d'actions	-370 950 601	-3 201 169	-9 603 507		
31 décembre 2023		**3 705 577 222**			**630 630 420**	**210 210 140**
Exercice 2024	Réduction de capital par annulation d'actions	-573 008 474	-4 268 227	-12 804 681		
31 décembre 2024		**3 132 568 748**			**617 825 739**	**205 941 913**
31 décembre 2025		**3 132 568 748**			**617 825 739**	**205 941 913**

6.2.1.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

Au 31 décembre 2025, le nombre total des droits de vote exerçables s'élevait à 301 458 941. Ce nombre tient compte des droits de vote doubles attachés aux actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans dans les conditions prévues par les statuts (voir section 4.2.6.5).

Comme mentionné plus haut, le nombre d'actions et de droits de vote (théoriques et exerçables) est publié mensuellement sur le site de la Société (www.thalesgroup.com, rubrique « Investisseurs/ Information réglementée »).

	Situation au 31/12/25			Situation au 31/12/24			Situation au 31/12/23		
	Actions	% du capital	% droits de vote	Actions	% du capital	% droits de vote	Actions	% du capital	% droits de vote
Secteur Public [a]	54 788 714	26,60 %	36,35 %	54 788 714	26,60 %	36,37 %	54 788 714	26,06 %	36,09 %
État (dont 1 action spécifique)	*2 060*	*— %*	*— %*	*2 060*	*— %*	*— %*	*2 060*	*— %*	*— %*
TSA	*54 786 654*	*26,60 %*	*36,35 %*	*54 786 654*	*26,60 %*	*36,37 %*	*54 786 654*	*26,06 %*	*36,09 %*
Dassault Aviation [b]	54 750 000	26,59 %	29,91 %	54 750 000	26,59 %	29,89 %	54 750 000	26,05 %	29,92 %
Thales	464 490	0,23 %	— %	628 731	0,31 %	— %	3 541 786	1,68 %	— %
Salariés [c]	6 164 289	2,99 %	3,81 %	6 558 307	3,18 %	3,98 %	6 109 028	2,91 %	3,84 %
Autres actionnaires	89 774 420	43,59 %	29,93 %	89 216 161	43,32 %	29,76 %	91 020 612	43,30 %	30,15 %
TOTAL	**205 941 913**	**100 %**	**100 %**	**205 941 913**	**100 %**	**100 %**	**210 210 140**	**100 %**	**100 %**

(a) Aux termes du Pacte d'actionnaires avec Dassault Aviation (le « Partenaire Industriel »), le « Secteur Public » est représenté par la société TSA à l'exclusion de l'État français directement. La totalité des actions Thales détenues directement et indirectement par l'État français sont inscrites au nominatif pur depuis plus de deux ans et ont donc un droit de vote double au 31 décembre 2025.

(b) Dassault Aviation détient 42 905 666 actions au nominatif pur, dont 35 419 349 sont détenues depuis plus de deux ans et ont par conséquence un droit de vote double au 31 décembre 2025, et détient en outre 11 844 334 actions sous la forme au porteur.

(c) Cette ligne présente l'actionnariat salarié total. À titre d'information, depuis la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, l'actionnariat salarié au sens du Code de commerce (article L. 225-102) exclut les actions attribuées gratuitement en vertu des Plans LTI antérieurs à 2016 (en l'absence de modification des statuts pour les inclure) et s'élève, au 31/12/2025, à 4 942 793 actions et 9 240 867 droits de vote, soit 2,40 % du capital et 3,07 % des droits de vote exerçables.

6.2.1.3 Principales opérations ayant modifié la répartition du capital au cours des cinq derniers exercices

Au cours de l'année 2021, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 790 000 actions ont été acquises sur le marché ;
- 1 413 610 actions ont été acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 1 494 365 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 150 130 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;
- 563 536 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié 2021.

Le capital autodétenu représentait ainsi au 31 décembre 2021, 493 175 actions, soit 0,23 % du capital.

Au cours de l'année 2022, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 2 995 104 actions ont été acquises sur le marché ;
- 735 314 actions ont été acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 781 117 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 129 067 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;
- 36 106 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié 2021.

Le capital autodétenu représentait ainsi au 31 décembre 2022, 3 277 303 actions, soit 1,53 % du capital.

Au cours de l'année 2023, le nombre d'actions autodétenues a augmenté à la faveur des opérations suivantes :

- 3 713 535 actions ont été acquises sur le marché ;
- 591 432 actions ont été acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 621 129 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 218 186 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;
- 3 201 169 actions ont été annulées dans le cadre de la réduction de capital.

Le capital autodétenu représentait ainsi au 31 décembre 2023, 3 541 786 actions, soit 1,68 % du capital.

Au cours de l'année 2024, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 2 120 757 actions ont été acquises sur le marché ;
- 603 565 actions ont été acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 564 071 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 352 731 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;
- 452 348 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié 2024 ;
- 4 268 227 actions ont été annulées dans le cadre de la réduction du capital.

Le capital auto-détenu représentait ainsi au 31 décembre 2024, 628 731 actions, soit 0,31 % du capital.

Au cours de l'année 2025, le nombre d'actions autodétenues a diminué compte tenu des opérations suivantes :

- 165 000 actions ont été acquises sur le marché ;
- 1 023 742 actions ont été acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 1 034 176 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 286 500 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;
- 32 307 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié 2024.

Le capital autodétenu représentait ainsi au 31 décembre 2025, 464 490 actions, soit 0,23 % du capital.

6.2.2 Capital potentiel

6.2.2.1 Capital potentiel maximal au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, il n'existe plus aucun titre en circulation donnant accès immédiatement ou à terme au capital social. Le capital potentiel maximal au 31 décembre 2025 est donc égal au capital social en circulation, soit 205 941 913 actions.

6.2.2.2 Titres en circulation donnant accès au capital (obligations, bons et options)

Options d'achat et de souscription d'actions (stock-options)

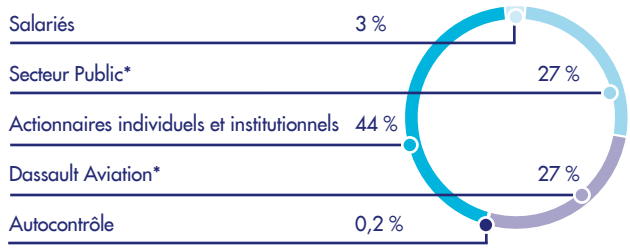
Au 31 décembre 2025, tous les plans d'options d'achat d'actions et de souscription d'actions sont arrivés à échéance.

Thales a pris la décision d'arrêter d'attribuer des options en 2012.

6.2.3 Renseignements sur l'actionnariat

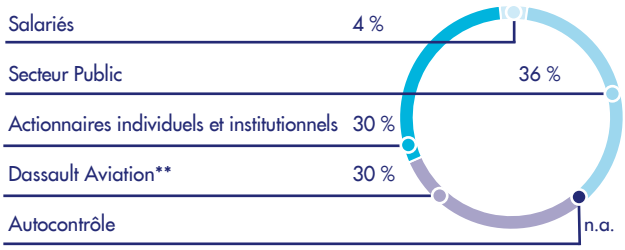
6.2.3.1 Répartition au 31 décembre 2025

Répartition du capital



** La participation du Secteur Public (26,60 %) est légèrement supérieure à celle de Dassault Aviation (26,59 %).*

Répartition des droits de vote



*** La participation en droits de vote de Dassault Aviation est très légèrement inférieure à 30 %.*

6.2.3.2 Actionnaires de concert

6.2.3.2.1 « Secteur Public » (TSA)

TSA est une société holding dont le capital est, au 31 décembre 2025, intégralement détenu par l'État français. TSA détient directement 54 786 654 actions Thales.

L'État français possède en direct 2 060 actions, dont une « action spécifique », qui lui confère les principaux droits [1] décrits en section 6.2.3.3.5.

6.2.3.2.2 « Partenaire Industriel » (Dassault Aviation)

Dassault Aviation, dont les actions sont cotées sur le marché « Euronext Paris », est une société anonyme qui détient 26,59 % du capital de Thales, soit 54 750 000 actions Thales au 31 décembre 2025.

Dassault Aviation est contrôlée par le Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) qui détient, au 31 décembre 2025, 66,28 % du capital et 80,12 % des droits de vote exerçables de Dassault Aviation.

6.2.3.3 Pacte d'actionnaires, convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux, convention spécifique et action spécifique

Par le biais de la signature d'une « convention d'adhésion », conclue avec l'État en présence d'Alcatel-Lucent, Dassault Aviation s'est substitué en 2009 aux droits et obligations d'Alcatel-Lucent, sous réserve de quelques adaptations, en adhérant aux accords conclus le 28 décembre 2006 – à savoir le pacte d'actionnaires et la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux dans Thales [2].

6.2.3.3.1 Pacte d'actionnaires entre le « Secteur Public » et le « Partenaire Industriel »

Le pacte d'actionnaires régissant les relations entre le Secteur Public et le Partenaire Industriel au sein de Thales avait été conclu en date du 28 décembre 2006 par TSA et Alcatel-Lucent et était entré en vigueur à la date de réalisation des apports d'Alcatel-Lucent Participations, le 5 janvier 2007.

[1] *En application de l'article 3 du décret n° 97-190 du 4 mars 1997.*
[2] *Cf. Décision n° 207C0013 du 2 janvier 2007, parue au Bulletin des annonces légales obligatoires du 5 janvier 2007.*

Ce pacte avait été signé en application de l'accord de coopération conclu le 1er décembre 2006 entre Thales, Alcatel-Lucent et TSA qui s'était substitué au précédent accord de coopération conclu le 18 novembre 1999 entre Alcatel, Thales et GIMD [1]. Ce pacte reprenait, pour l'essentiel, les dispositions du pacte d'actionnaires conclu le 14 avril 1998 auquel il se substituait [2].

À l'occasion de l'acquisition par Dassault Aviation des actions Thales détenues par Alcatel-Lucent, la convention portant adhésion de Dassault Aviation à l'accord d'actionnaires qui liait jusqu'ici Alcatel-Lucent au Secteur Public est entrée en vigueur, le 19 mai 2009, moyennant quelques adaptations. Le pacte dans le cadre duquel TSA et Dassault Aviation agissent de concert vis-à-vis de Thales au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, TSA étant majoritaire au sein dudit concert, prévoit les dispositions suivantes [3] :

Composition des organes sociaux de Thales

Le Conseil d'administration de Thales, composé de 16 membres, doit, au 31 décembre 2025, respecter la répartition suivante :

- 5 personnes proposées par le Secteur Public ;
- 4 personnes proposées par Dassault Aviation ;
- 2 représentants des salariés ;
- 1 représentant des salariés actionnaires ;
- 4 personnalités extérieures choisies en concertation entre le Secteur Public et Dassault Aviation.

Le nombre d'administrateurs nommés sur proposition de Dassault Aviation ne pourra être supérieur au nombre d'administrateurs nommés sur proposition du Secteur Public. Le nombre d'administrateurs sera pour chacun au moins égal au plus élevé des deux nombres suivants : (i) le nombre d'administrateurs autres que les représentants des salariés et des personnalités extérieures, multiplié par le pourcentage d'actions Thales détenues par Dassault Aviation, par rapport à la somme des participations du Secteur Public et de Dassault Aviation et (ii) le nombre d'administrateurs représentant les salariés.

Dans l'hypothèse où la participation de Dassault Aviation viendrait à dépasser celle du Secteur Public en capital, les parties au pacte feront en sorte de porter de 16 à 17 le nombre total d'administrateurs de Thales, de sorte à disposer chacune de cinq administrateurs.

Le Président-directeur général est choisi sur proposition commune des parties.

En cas de changement de Président-directeur général selon les modalités du pacte, les parties sont convenues, par ailleurs, qu'elles n'ont pas l'intention de proposer comme candidat un salarié, cadre ou dirigeant appartenant au groupe Dassault ou ayant quitté récemment ce Groupe.

Enfin, il est précisé qu'au moins un administrateur représentant chacune des parties doit siéger au sein de chacun des Comités du Conseil de Thales.

Décisions devant être soumises au Conseil d'administration de Thales

Les parties s'engagent à soumettre à l'accord obligatoire de la majorité des administrateurs représentant Dassault Aviation les décisions du Conseil d'administration de Thales relatives notamment à l'élection et à la révocation du Président-directeur général, à l'adoption du budget annuel et du plan stratégique pluri-annuel et à des opérations d'acquisition ou cessions significatives (supérieures à 150 M€) de participations ou d'actifs ainsi qu'aux accords stratégiques d'alliance de coopération technologique et industrielle.

Cependant, Dassault Aviation s'est engagé expressément à renoncer à l'exercice du droit de veto dont il dispose au titre du pacte sur certaines opérations stratégiques de Thales ; cette renonciation porte sur une série d'opérations potentielles de cessions ou d'acquisitions ; en contrepartie, le Secteur Public a renoncé à son droit de mettre fin au pacte en cas de désaccord persistant sur une opération stratégique majeure susceptible de porter atteinte à ses intérêts stratégiques [4].

En cas d'exercice par Dassault Aviation de son droit de veto sur la nomination du Président-directeur général, à l'issue d'une période de concertation de trois mois, chacune des parties pourra mettre fin au pacte.

Participation des actionnaires

Dassault Aviation doit détenir au moins 15 % du capital et des droits de vote de Thales et rester le premier actionnaire privé de Thales. Le Secteur Public doit prendre toutes les mesures permettant à Dassault Aviation de respecter cet engagement.

Le Secteur Public s'engage à limiter sa participation à 49,9 % du capital et des droits de vote de la société Thales.

Durée du pacte

En l'absence de dénonciation à l'échéance contractuelle du 31 décembre 2021, le pacte a été reconduit tacitement pour une période de cinq ans expirant au 31 décembre 2026. Il pourra faire l'objet d'une tacite reconduction par période de cinq ans.

Le pacte sera résilié de plein droit et l'action de concert entre TSA et Dassault Aviation cessera également de plein droit au cas où l'une des parties commettrait, sans concertation préalable avec l'autre, un acte créant pour le concert une obligation d'offre publique sur Thales.

Faculté de dénonciation unilatérale du pacte et promesse de vente au profit du Secteur Public

Le Secteur Public bénéficie d'une faculté de dénonciation du pacte ; faculté à laquelle s'ajoute par ailleurs la possibilité de demander à Dassault Aviation de suspendre l'exercice des droits de vote qu'il détient au-delà de 10 % ou de réduire sa participation au-dessous de 10 % du capital de Thales, en cas :

- de manquement sérieux par Dassault Aviation à ses obligations de nature à compromettre substantiellement la protection des intérêts stratégiques de l'État, étant observé que lesdites obligations font l'objet d'une « convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux dans Thales » (cf. ci-dessous) ;
- de changement de contrôle de Dassault Aviation.

---

[1] *Publié au Journal Officiel de la République française du 12 décembre 2006 (cf. le site du Journal Officiel : www.journal-officiel.gouv.fr) pris conformément aux dispositions de l'article 1er-1° du décret 93-1041 du 3 septembre 1993 et en application de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 précitée.*

[2] *Ce pacte est présenté dans l'annexe du rapport du Conseil d'administration de Thales à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 janvier 2007, enregistrée par l'AMF le 19 décembre 2006 sous le numéro E.06-194 (consultable sur le site de l'AMF).*

[3] *Dans la perspective d'un projet de dissociation des fonctions de Directeur général et de Président, un avenant au pacte d'actionnaires relatif à la société Thales a été conclu entre le Secteur Public et Dassault Aviation, le 7 avril 2015, visant à modifier le Pacte d'actionnaires de telle sorte que le Conseil d'administration de Thales comporte 18 membres dont 6 proposés par le Secteur Public, 5 par le Partenaire Industriel (Dassault Aviation), 2 représentants des salariés, 1 représentant les salariés actionnaires et 4 personnalités extérieures. Le projet de dissociation des fonctions de Directeur général et de Président n'ayant pas abouti, le Pacte d'actionnaires a été rétabli en sa version initiale du 19 mai 2009, par l'effet d'un avenant n° 2 signé le 13 mai 2015 et les stipulations du Pacte demeurent donc inchangées. Pour de plus amples détails sur ces avenants, se reporter aux D&I 215C0404 du 7 avril 2015 et D&I 215C0643 du 15 mai 2015 publiées sur le site de l'AMF.*

[4] *Opérations d'acquisitions ou de cessions, identifiées par l'État comme pouvant revêtir une grande importance au regard de ses intérêts stratégiques de défense et ayant pour objectif le renforcement de la base industrielle et technologique de défense en France.*

À ce titre, Dassault Aviation consent, à titre irrévocable et définitif, au Secteur Public, une promesse de vente portant sur la totalité des actions que détiendra Dassault Aviation dès lors qu'est constaté que la participation de Dassault Aviation dans Thales est demeurée supérieure à 10 % du capital de Thales dans les six mois de la demande du Secteur Public de réduire sa participation.

Le Secteur Public [1] était lié par un engagement de conservation d'une participation dans Thales lui conférant au moins 10 % des droits de vote. Cet engagement est venu à expiration le 31 décembre 2014 [2].

6.2.3.3.2 Convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux

Par ailleurs, Dassault Aviation a adhéré, le 19 mai 2009, à la « convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux dans Thales » conclue le 28 décembre 2006 entre Alcatel-Lucent et l'État, en présence de TSA. Cette adhésion conduit aux engagements suivants de Dassault Aviation :

- le maintien en France du siège social et de la direction effective de Dassault Aviation ;
- les administrateurs de Thales proposés par Dassault Aviation doivent être ressortissants de l'Union européenne ;
- l'accès aux informations sensibles relatives à Thales est strictement contrôlé au sein de Dassault Aviation ;
- les responsables de Dassault Aviation chargés de sa participation dans Thales sont de nationalité française ;
- Dassault Aviation fait ses meilleurs efforts pour éviter une intervention ou une influence dans la gouvernance et les activités de Thales d'intérêts nationaux étrangers. À ce titre, en cas de (i) manquement sérieux et non remédié par Dassault Aviation à ses obligations au titre de la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux ou constat que l'exécution par Dassault Aviation d'une loi étrangère crée pour Thales des contraintes compromettant substantiellement la protection des intérêts stratégiques de l'État ; ou (ii) changement de contrôle au sein de Dassault Aviation, incompatible avec les intérêts stratégiques du Secteur Public, le Secteur Public pourra :
  - mettre fin aux droits dont bénéficie Dassault Aviation au titre du pacte d'actionnaires ; et, s'il le juge nécessaire ;
  - demander à Dassault Aviation de suspendre l'exercice des droits de vote dont elle bénéficie au-delà de 10 % ; ou
  - lui demander de réduire sa participation au-dessous de 10 % du capital de Thales par cession de titres sur le marché (selon des conditions compatibles avec son intérêt financier et les contraintes de marché). À l'issue d'un délai de six mois à compter de la demande de réduction, si la participation de Dassault Aviation est toujours supérieure à 10 % du capital de Thales, l'État pourra exercer la promesse de vente ci-dessus définie.

6.2.3.3.3 Franchissements de seuils et déclarations d'intention

- Par suite de la substitution de Dassault Aviation à Alcatel-Lucent Participations, au sein du concert formé avec le Secteur Public vis-à-vis de Thales et de la cession des actions Thales détenues par GIMD au profit de Dassault Aviation, cette dernière a franchi en hausse, de concert avec le Secteur Public, le 19 mai 2009, les seuils de 25 % des droits de vote, 1/3 du capital et des droits de vote et 50 % des droits de vote de la société Thales et, le 20 mai 2009, le seuil de 50 % du capital de la société Thales.

  De son côté, le Secteur Public a franchi en hausse, le 20 mai 2009, de concert avec Dassault Aviation, le seuil de 50 % du capital de la société Thales.

  L'évolution du concert a fait l'objet d'une décision de dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique, reproduite dans la Décisions 208C2115 en date du 27 novembre 2008 et publiée au Bulletin officiel des annonces légales (BALO) du 1er décembre 2008.

  Elle est consultable sur le site du BALO : https://www.journal-officiel. gouv.fr/balo/index.php.
- Dassault Aviation a déclaré [3] avoir franchi individuellement en hausse le 9 juillet 2012 le seuil de 25 % des droits de vote et détenir individuellement, à cette date, 52 531 431 actions Thales représentant 86 531 431 droits de vote, soit 25,96 % du capital et 29,33 % des droits de vote.

  Ce franchissement résulte de l'attribution de droits de vote doubles à Dassault Aviation portant sur une fraction de sa participation.
- Dassault Aviation a déclaré [4], « avoir franchi en baisse, le 13 janvier 2016, le seuil de 25 % du capital de la Société et détenir individuellement 52 531 431 actions Thales représentant 87 185 780 droits de vote, soit 24,90 % du capital et 28,59 % des droits de vote de la Société ».

  Dassault Aviation a également indiqué que ce franchissement de seuil résultait d'une augmentation du nombre total d'actions et de droits de vote Thales et qu'à cette occasion, le concert formé entre TSA (Secteur Public) et Dassault Aviation n'avait franchi aucun seuil.
- Le 15 janvier 2018, l'État et l'EPIC Bpifrance ont conclu une convention de dotation aux termes de laquelle l'État a décidé de doter l'EPIC Bpifrance de 109 999 999 actions TSA, soit 99,99 % du capital de cette société (l'État conservant une action de TSA), étant rappelé que TSA détient 54 786 654 actions Thales représentant 109 573 308 droits de vote.

  Cette convention de dotation prévoit notamment que l'EPIC Bpifrance agira de concert avec l'État vis-à-vis de TSA et, par l'intermédiaire de TSA, aux côtés de l'État, de concert avec Dassault Aviation vis-à-vis de Thales.

  Le franchissement de concert en hausse, par l'EPIC Bpifrance, des seuils de 30 % du capital et des droits de vote de la société Thales a fait l'objet d'une décision préalable de l'Autorité des marchés financiers de non-lieu à l'obligation de dépôt d'une offre publique, reproduite dans la Décision n° 217C0137 en date du 16 janvier 2018.
- Par suite de la réalisation de la dotation le 29 janvier 2018, l'EPIC Bpifrance a déclaré [5] avoir franchi de concert avec l'État indirectement en hausse, par l'intermédiaire de la société TSA, laquelle agit de concert avec Dassault Aviation vis-à-vis de la société Thales, les seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3 et 50 % du capital et des droits de vote de cette société. À cette occasion, l'EPIC Bpifrance a franchi indirectement en hausse, le 29 janvier 2018, par l'intermédiaire de la société TSA, les seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 % et 25 % du capital et des droits de vote et 1/3 des droits de vote de la Société. La déclaration mentionne notamment que cette opération ne modifie pas les termes et conditions du concert entre TSA et Dassault Aviation ni les pourcentages de participation de concert en capital et en droits de vote au sein de Thales, que l'État reste prédominant au sein de ce concert, et que, conformément à la convention de dotation, l'EPIC Bpifrance ne demandera pas à être représenté au Conseil d'administration de Thales de sorte que les représentations de l'État et de Dassault Aviation audit conseil resteront inchangées.

---

[1] *TSA et Sofivision au sens de la décision AMF n° 208C2115. La société Sofivision a été absorbée par TSA au cours du second semestre 2012.*

[2] *Cf. décision AMF 208C2115 en date du 27 novembre 2008 publiée au Bulletin officiel des annonces légales (BALO) du 1er décembre 2008 et consultable sur le site de l'AMF. « Le Secteur Public s'engagera à conserver, après que le pacte sera arrivé à son échéance normale, une participation dans Thales lui conférant au moins 10 % des droits de vote, et ce jusqu'à la première des trois dates suivantes : (i) le 31 décembre 2014, (ii) 3 ans à compter de la cessation du pacte, (iii) la date à laquelle Dassault Aviation cessera de détenir au moins 15 % du capital de Thales ».*

[3] *Cf. décision AMF n° 212C0909 du 12 juillet 2012 consultable sur le site de l'AMF.*

[4] *Cf. décision AMF n° 216C0199 du 20 janvier 2016 consultable sur le site de l'AMF.*

[5] *Cf. décision AMF n° 218C0345 du 6 février 2018, consultable sur le site de l'AMF.*

- Dassault Aviation a déclaré [1] avoir franchi individuellement en hausse, le 25 juillet 2023, le seuil de 25 % du capital de la Société et détenir individuellement 52 665 702 actions Thales représentant 91 295 051 droits de vote, soit 25,05 % du capital et 29,49 % des droits de vote de la Société. Dassault Aviation a également indiqué que ce franchissement de seuil résultait d'une acquisition d'actions Thales sur le marché et qu'à cette occasion, le concert constitué par (i) l'EPIC Bpifrance de concert avec l'État indirectement par l'intermédiaire de TSA et (ii) Dassault Aviation n'a franchi aucun seuil. Conformément à la réglementation applicable, la déclaration a mentionné les intentions de Dassault Aviation pour les 6 mois à venir, et notamment que :
  - Dassault Aviation envisage de poursuivre l'acquisition d'actions supplémentaires de Thales en fonction des opportunités de marché et, en tout état de cause, dans le respect du maintien de la prédominance de l'État français au sein du concert ;
  - Dassault Aviation n'a pas l'intention d'acquérir seule le contrôle de Thales, sachant que le concert détient d'ores et déjà ce contrôle, ni de demander la modification de la répartition du nombre d'administrateurs au sein de Thales.
- Par suite de la reprise, le 5 septembre 2023, par l'État de la dotation de l'ensemble des 109 999 999 actions TSA auprès de l'EPIC Bpifrance, le concert entre l'État et l'EPIC Bpifrance au sein de TSA a pris fin. À cette occasion, l'EPIC Bpifrance [2] a déclaré avoir franchi de concert avec l'État indirectement en baisse, à cette même date, par l'intermédiaire de la société TSA, laquelle agit de concert avec Dassault Aviation vis-à-vis de Thales, les seuils de 50 %, 1/3, 30 %, 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société et ne plus détenir aucun titre de la Société. À cette occasion, l'EPIC Bpifrance a franchi indirectement en baisse, par l'intermédiaire de la société TSA, les seuils de 1/3 des droits de vote et de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société. La déclaration mentionne notamment que cette opération ne modifie pas les termes et conditions du concert entre TSA et Dassault Aviation ni la participation de ce concert au sein de Thales.
- BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré [3] avoir franchi en hausse, le 26 août 2025, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds,10 333 481 actions Thales représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 3,42 % des droits de vote.
- BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré [4] avoir franchi en baisse, le 27 août 2025, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 10 228 158 actions Thales représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 3,39 % des droits de vote.
- BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré [5] avoir franchi en hausse, le 11 septembre 2025, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 10 426 132 actions Thales représentant autant de droits de vote, soit 5,06 % du capital et 3,45 % des droits de vote.
- BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré [6] avoir franchi en baisse, le 12 septembre 2025, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 9 881 126 actions Thales représentant autant de droits de vote, soit 4,80 % du capital et 3,27 % des droits de vote.
- BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré [7] avoir franchi en hausse, le 24 septembre 2025, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 10 384 469 actions Thales représentant autant de droits de vote, soit 5,04 % du capital et 3,44 % des droits de vote.
- BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré [8] avoir franchi en baisse, le 25 septembre 2025, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 9 776 799 actions Thales représentant autant de droits de vote, soit 4,75 % du capital et 3,24 % des droits de vote.

6.2.3.3.4 Convention spécifique

Le 28 décembre 2006, l'État (ministère de la Défense et ministère de l'Économie) et Thales ont signé une convention visant à assurer à l'État un contrôle non seulement sur le transfert des actifs déjà visés à l'annexe du décret n° 97-190 du 4 mars 1997 mais également sur les actions de Thales Alenia Space SAS (ensemble ci-après les « actifs stratégiques »). Ses principaux éléments sont les suivants :

a) Dans le cas où l'actif stratégique est une société (la « société stratégique »)

- Tout projet de transfert de titres de cette société stratégique à un tiers entraînant le franchissement par ledit tiers du seuil de 33,3 % du capital social.
- Tout projet de transfert de titres de la société qui contrôle, directement ou indirectement, la société stratégique à un tiers entraînant le franchissement par ledit tiers du seuil de 33,3 % du capital social.

b) Dans le cas où l'actif stratégique est un actif isolé, une division ou une branche d'activité non constituée sous forme sociétaire (la « division stratégique »)

- Tout projet de transfert de titres de la société qui détient la division stratégique à un tiers entraînant le franchissement par ledit tiers du seuil de 33,3 % du capital social.
- Tout projet de transfert de titres de la société qui contrôle, directement ou indirectement, la société visée à l'alinéa précédent à un tiers entraînant le franchissement par ledit tiers du seuil de 33,3 % du capital social.

c) Tout projet de transferts d'actifs sensibles à un tiers

d) Ainsi que tout projet ayant pour objet ou pour effet de conférer à un tiers des droits particuliers

Devront être respectivement notifiés à l'État, lequel s'engage à communiquer sa décision d'agrément ou de refus avant l'expiration d'un délai de trente (30) jours ouvrés à compter de la réception de ladite notification, le silence de l'État gardé pendant ce même délai valant agrément à l'opération envisagée.

[1] *Cf. décision AMF n° 223C1198 du 28 juillet 2023, consultable sur le site de l'AMF.*
[2] *Cf. décision AMF n° 223C1384 du 7 septembre 2023, consultable sur le site de l'AMF.*
[3] *Cf. décision AMF n° 225C1445 du 28 août 2025, consultable sur le site de l'AMF.*
[4] *Cf. décision AMF n° 225C1456 du 28 août 2025, consultable sur le site de l'AMF.*
[5] *Cf. décision AMF n° 225C1549 du 15 septembre 2025, consultable sur le site de l'AMF.*
[6] *Cf. décision AMF n° 225C1561 du 16 septembre 2025, consultable sur le site de l'AMF.*
[7] *Cf. décision AMF n° 225C1637 du 25 septembre 2025, consultable sur le site de l'AMF.*
[8] *Cf. décision AMF n° 225C1647 du 26 septembre 2025, consultable sur le site de l'AMF.*

6.2.3.3.5 Action spécifique détenue par l'État français et autres restrictions liées aux investissements étrangers en France

L'action spécifique détenue par l'État [1] français lui confère les principaux droits suivants :

- « Tout franchissement à la hausse des seuils de détention directe ou indirecte de titres, quelle qu'en soit la nature ou la forme juridique, du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de la Société par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, doit être approuvé préalablement par le ministre chargé de l'Économie (…) » ;
- « Un représentant de l'État nommé par décret sur proposition du ministre de la Défense siège au Conseil d'administration de la Société sans voix délibérative » ;
- « (…) il peut être fait opposition aux décisions de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs figurant en annexe au présent décret ».

Ces actifs sont constitués, au 31 décembre 2025, de la majorité du capital des sociétés suivantes :

Thales DMS France SAS, Thales (Wigmore Street) Ltd, Thales SIX GTS France SAS, Thales LAS France SAS, Thales Nederland BV, Thales AVS France SAS, Thales Underwater Systems NV.

Par ailleurs, à raison de certaines activités de Thales, dans le domaine notamment de la défense, les actionnaires et investisseurs sont susceptibles d'être assujettis à certaines restrictions applicables aux investissements étrangers en France, résultant de l'article L. 151-3 du code monétaire et financier ainsi que de l'article 10 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations.

6.2.3.4 Actions auto-détenues

Au 31 décembre 2025, Thales détenait 464 490 de ses propres actions (0,23 % du capital), soit le solde des actions acquises et cédées en bourse, ou autrement, dans le cadre des autorisations, décrites ci-après, conférées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale.

Les actions auto-détenues ne font l'objet d'aucun nantissement et sont donc cessibles librement.

6.2.3.4.1 Autorisation d'opérer sur ses propres actions

Le Conseil d'administration du 4 mars 2024, sous condition de l'adoption de la résolution relative au rachat d'actions par l'Assemblée générale du 15 mai 2024, a décidé de fixer, à compter du 16 mai 2024, le prix maximum de rachat à 190 euros par action. Le Conseil d'administration du 2 avril 2025, sous condition de l'adoption de la résolution relative au rachat d'actions par l'Assemblée générale du 16 mai 2025, a décidé de porter le prix maximum de rachat à 300 euros par action.

À l'issue des opérations de l'exercice 2025 décrites ci-après, le nombre d'actions propres détenues par la société a diminué de (164 241) actions par rapport à la situation au 31 décembre 2024 :

- achat d'actions sur le marché pour servir les engagements de livraison d'actions gratuites (165 000) ;
- livraison aux bénéficiaires d'actions gratuites et opération d'actionnariat salarié 2024 au Royaume-Uni (-318 807) ;
- contrat de liquidité, vente nette de la période (-10 434 actions).

6.2.3.4.2 Autorisation d'annuler ses propres actions

La délégation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-quatre mois, d'annuler, en une ou plusieurs fois, les actions que la Société détient dans la limite de 10 % du montant du capital social, et ce dans le cadre d'une autorisation de rachat de ses propres actions, n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2025.

6.2.3.4.3 Programme de rachat d'actions

6.2.3.4.3.1 Descriptif du programme de rachat approuvé par l'Assemblée générale du 16 mai 2025

- Part maximum du capital susceptible d'être rachetée par la Société : 10 % du capital social à la date du rachat.
- Nombre maximal théorique d'actions pouvant être rachetées (à titre indicatif et compte tenu du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2025) : 20 594 191.
- Montant maximal théorique du programme : 6 178 257 300 euros.
- Prix d'achat unitaire maximum : 300 euros.

Les objectifs du programme de rachat approuvé par l'Assemblée générale du 15 mai 2025 sont les suivants :

- céder ou d'attribuer des actions ou des droits attachés à des valeurs mobilières, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions existantes, ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié réalisée à partir d'actions existantes, ou en cas d'allocations, sous quelque forme que ce soit, aux salariés et dirigeants de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées, et au Dirigeant mandataire social de la Société, dans les conditions définies par les dispositions légales applicables ;
- conserver des actions en vue d'une utilisation ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- permettre l'animation du marché de l'action Thales par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur, dont la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 16 mai 2025, soit au plus tard jusqu'au 15 novembre 2026.

Thales a procédé à des rachats d'actions sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 dans le cadre notamment d'un contrat de liquidité visé ci-après.

Contrat de liquidité

Thales a mis en place en novembre 2004 un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, dont l'objet est d'assurer la régulation du marché du titre. Il a été mis en conformité avec la charte de déontologie de l'AFEI figurant en annexe de la décision de l'AMF du 22 mars 2005 ainsi que, depuis janvier 2019, avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre des pratiques de marché admises.

6.2.3.4.3.2 Opérations réalisées sur les actions de la Société au cours de l'exercice 2025

Thales est intervenu en 2025 sur les actions de la Société dans le cadre de son programme de rachat d'actions établi conformément aux dispositions du règlement général de l'AMF (articles 241-1 et suivants).

Ces opérations ont été effectuées dans le cadre du programme de rachat d'actions validé par : (i) l'Assemblée générale du 15 mai 2024 pour les transactions effectuées entre le 1er janvier 2025 et le 15 mai 2025 ; (ii) l'Assemblée générale du 16 mai 2025 pour les transactions effectuées entre le 16 mai 2025 et le 31 décembre 2025.

Thales détenait, au 1er janvier 2025, 628 731 de ses propres actions, soit 0,31 % du capital, et 464 490 actions au 31 décembre 2025.

[1] *En application de l'article 3 du décret n° 97-190 du 4 mars 1997.*

Répartition par objectif des actions détenues par la Société au 31 décembre 2025

Le nombre total d'actions détenues par la Société à cette date est de 464 490, représentant 0,23 % du capital social de Thales. La répartition par objectif est la suivante :

Cession ou attribution d'actions aux salariés et dirigeants du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions existantes	391 185
Actions autodétenues en vue de leur annulation	—
Régulation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à la charte de déontologie de l'AFEI	73 305

Valeur de marché du portefeuille d'actions autodétenues au 31 décembre 2025

106 739 802 €, au cours de clôture du 31 décembre 2025 soit 229,80 €.

	Flux bruts cumulés du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025	
	Achats	Ventes
Nombre d'actions	1 188 742	1 034 176
Cours moyen de la transaction *(en euros)* incluant les éventuelles décotes et actions gratuites	233,85	227,45
Montants *(en euros)*	277 989 669	235 223 167

Dans le cadre de ce programme de rachat, Thales n'a pas eu recours à des produits dérivés (ventes à terme).

6.2.3.4.3.3 Descriptif du programme de rachat proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026

- Part maximum du capital susceptible d'être rachetée par la société : 10 % du capital social à la date du rachat.
- Nombre maximal théorique d'actions pouvant être rachetées (à titre indicatif et compte tenu du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2025) : 20 594 191.
- Prix d'achat unitaire maximum : 350 euros.
- Montant maximal théorique du programme : 7 207 966 850 euros.

Les objectifs du programme de rachat d'actions proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 sont les suivants :

- céder ou attribuer des actions ou des droits attachés à des valeurs mobilières, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions existantes, ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié réalisée à partir d'actions existantes, ou en cas d'allocations, sous quelque forme que ce soit, aux salariés et dirigeants de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées, et au Dirigeant mandataire social de la Société, dans les conditions définies par les dispositions légales applicables ;
- conserver des actions en vue d'une utilisation ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- permettre l'animation du marché de l'action Thales par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur, dont la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 12 mai 2026, soit au plus tard jusqu'au 11 novembre 2027.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du programme de rachat proposé ci-dessus, la Société envisage de poursuivre le contrat de liquidité mentionné dans la section 6.2.3.4.3.1 ci-dessus.

6.2.3.5 Plans d'attribution gratuite d'actions, d'unités ou de *phantom shares* soumises ou non à conditions de performance

Le Groupe attribue de façon régulière à ses salariés et à ses dirigeants des actions gratuites dans le cadre de sa politique de gestion de la performance des personnels du Groupe. Ces différents plans sont décrits ci-après.

6.2.3.5.1 Attribution gratuite d'actions

Attributions gratuites d'actions et/ou d'actions de performance

En 2025, le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, a décidé de mettre en œuvre un dix-septième plan d'attribution gratuite d'actions.

Le Président-directeur général (mandataire social) est exclu du bénéfice de ce plan.

L'attribution du 26 juin 2025 se caractérise de la manière suivante :

Actions soumises à conditions de performance

- Comme pour le plan attribué en 2024, 5 critères sont retenus : l'EBIT Ajusté, le *free cash-flow* opérationnel, la croissance organique du chiffre d'affaires, le taux de réduction des émissions de scopes 1 et 2 de gaz à effet de serre et la part des femmes dans les postes de niveaux de responsabilité 10 à 12 ; chacun de ces critères pesant respectivement pour 40 %, 20 %, 20 %, 10 % et 10 %.
- Les conditions de performance sont calculées par tranche sur trois exercices consécutifs : 2026, 2027 et 2028.
- La validation des droits se fait par tranche d'un tiers lors des conseils d'administration clôturant les comptes des trois exercices concernés.
- Les attributions validées ne dépasseront pas les montants initialement attribués.
- Tous les bénéficiaires se voient attribuer les actions validées à l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans sous réserve du respect des conditions de présence stipulées dans le règlement du plan.

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	26/06/2025	25/06/2024	20/07/2023	30/06/2022
	Actions de Performance	Actions de Performance	Actions de Performance	Actions de Performance
Nombre de bénéficiaires à la date d'octroi [a]	864	876	848	815
Cours de l'action à la date d'octroi	242,40 €	158,10 €	138,55 €	116,00 €
Nombre d'actions attribuées [a]	196 597	244 618	286 010	268 555
Solde d'actions gratuites au 31/12/2024	—	241 772	282 370	259 795
Annulation d'attributions pendant l'exercice 2025	724	2 206	1 880	2 270
Ajustement	—	—	—	—
Attributions anticipées pendant l'exercice 2025 [b]	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées à l'échéance du plan	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Solde d'actions gratuites, net des annulations et attributions anticipées au 31/12/2025	195 873	241 772	282 370	259 795
Nombre de bénéficiaires restants au 31/12/2025	863	870	835	782
Période d'acquisition	du 26/06/2025 au 26/06/2029	du 25/06/2024 au 25/06/2028	du 20/07/2023 au 20/07/2027	du 30/06/2022 au 30/06/2026

(a) Sont reportés dans ces chiffres, 4 648 actions soumises à conditions de performance attribuées à 6 bénéficiaires, aux termes et conditions du plan d'attribution gratuites d'actions du 25 juin 2024, et 350 actions également soumises à conditions de performance attribuées à 1 bénéficiaire, aux termes et conditions du plan d'attribution gratuites d'actions du 26 juin 2025. Ces deux reports sont réalisés en application de la délégation du Conseil d'administration.

(b) Du fait de décès de bénéficiaires.

Attributions d'actions au cours de l'exercice 2025

Dix plus importantes attributions d'actions à des salariés au cours de l'exercice	Nombre d'actions attribuées	Cours de l'action à la date d'octroi	Date du plan
Actions soumises à conditions de performance	39 500	242,40 €	26 juin 2025

Durant l'exercice 2025, les attributions d'actions soumises à conditions de performance, consenties à des salariés de la Société ou de ses filiales, non mandataires sociaux de Thales ont été comprises entre 93 et 5 000 actions.

Les attributions gratuites d'actions au Président-directeur général sont décrites au chapitre 4.4.1 de ce document.

6.2.3.5.2 Attribution d'unités ou d'unités soumises à conditions de performance indexées sur la valeur de l'action Thales

Aucun plan d'attribution d'unités n'a été mis en œuvre pour les salariés en 2025.

6.2.3.5.3 Attribution de *phantom shares* ou de *phantom shares* soumises à conditions de performance indexées sur la valeur de l'action Thales

En juin 2025, deux plans *de phantom shares* (un plan international et un spécifique aux États-Unis) basés sur le prix de l'action Thales ont été mis en place pour certains salariés étrangers. Ces plans viennent se substituer au plan d'actions gratuites de performance dont ont bénéficié les salariés français.

À ce titre, 292 personnes ont reçu 47 503 *phantom shares* au titre du plan international (hors États-Unis) aux mêmes conditions de performance que les actions gratuites attribuées à la même date.

Par ailleurs, 53 personnes ont reçu 8 808 *phantom shares* au titre du plan spécifique applicable aux États-Unis dont les conditions de performance sont l'EBIT Ajusté, le *free cash-flow* opérationnel, la croissance organique du chiffre d'affaires et le taux de réduction des émissions de scopes 1 et 2 de gaz à effet de serre ; chacun de ces critères pesant respectivement pour 40 %, 20 %, 20 % et 20 %.

6.2.3.5.4 Validation des conditions de performance au titre de l'exercice 2025

Plans d'options, d'actions et d'unités et de *phantom shares* soumis à conditions de performance	Validation 1er tiers de l'attribution		Validation 2e tiers de l'attribution		Validation 3e tiers de l'attribution	
	Exercice de référence	% d'atteinte des conditions de performance	Exercice de référence	% d'atteinte des conditions de performance	Exercice de référence	% d'atteinte des conditions de performance
30 juin 2022	2023	100 %	2024	100 %	2025	100 %
20 juillet 2023	2024	100 %	2025	100 %	2026	— %
25 juin 2024	2025	100 %	2026	— %	2027	— %
26 juin 2025	2026	— %	2027	— %	2028	— %

6.2.3.6 Actions détenues par le public

La Société est en droit de s'informer à tout moment, dans les conditions prévues par la loi, de l'identité et du *quantum* de la participation des détenteurs de titres au porteur représentant, immédiatement ou à terme, une fraction de son capital social (procédure d'identification sous la directive « Droits des Actionnaires 2 » ou « SRD 2 »).

Sur la base des résultats de ces enquêtes « SRD 2 » réalisées en fin d'année auprès du *Central Securities Depository* (CSD) France et des informations sur l'actionnariat salarié dont dispose la Société, la répartition des actions détenues par le public peut être estimée comme suit :

(en milliers d'actions)	31/12/2025	31/12/2024
Institutionnels français	15 488	14 979
Institutionnels non-résidents	53 151	60 537
Autres (sociétés de bourse…)	7 406	3 459
Actionnariat salarié	6 164	6 558
Actionnaires individuels et associations [(a)]	11 448	8 725
Non identifiés	2 281	1 516
Sous-total ensemble du public	**95 938**	**95 774**
NOMBRE TOTAL D'ACTIONS	**205 942**	**205 942**

(a) Essentiellement résidents français.

	En % du capital total		En % du capital flottant [(a)]	
	31/12/25	31/12/24	31/12/25	31/12/24
Institutionnels français	7,5	7,3	16,1	15,6
Institutionnels non-résidents	25,8	29,4	55,4	63,2
Autres (sociétés de bourse…)	3,6	1,7	7,7	3,6
Actionnariat salarié	3,0	3,2	6,4	6,8
Actionnaires individuels et associations	5,6	4,2	11,9	9,1
Non identifiés	1,1	0,7	2,4	1,6
ENSEMBLE DU PUBLIC	**46,6**	**46,5**	**100**	**100**

(a) Ici capital flottant est entendu comme « public » tel que défini ci-dessus, i.e. capital social hors actions autodétenues et actions détenues de concert.

• RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

31/12/2025	Nombre d'actions détenues *(en milliers)*	En % du capital total	En % du capital flottant [(a)]	Nombre d'investisseurs
France	15 488	7,5	17,3	96
Europe continentale (hors France)	6 941	3,4	7,7	148
Amérique du Nord	30 221	14,7	33,7	150
Royaume-Uni & Irlande	12 793	6,2	14,3	73
Reste du monde	3 194	1,6	3,6	58
TOTAL	**68 640**	**33,3**	**76,5**	**525**

(a) Ici capital flottant est entendu comme le « public » hors actionnariat salarié ; soit capital social hors actionnariat salarié, actions autodétenues et actions détenues de concert.

6.2.3.7 Participation des salariés au capital social au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 6 164 289 actions Thales, représentant 2,99 % du capital (et 3,81 % des droits de vote exerçables) [e].

Détention, par pays	En nombre d'actions	En % de l'actionnariat salarié	En % du capital	Droits de vote afférents en % du total des droits de vote exerçables
Actions détenues *via* un Fonds Commun de Placement du PEG – France et monde (2 fonds dédiés [a])	3 871 465	62,80 %	1,88 %	2,53 %
Actions détenues *via* un Fonds Commun de Placement du PEG – Pays-Bas (1 fonds dédié [b])	82 694	1,34 %	0,04 %	0,05 %
Actions détenues *via* un *trust* – SIP [c] – Royaume-Uni	189 417	3,07 %	0,09 %	0,06 %
Actions en détention directe – France et Monde [d]	189 191	3,07 %	0,09 %	0,11 %
Actions en détention directe issues d'attributions d'actions gratuites (article L. 225-197-1 du Code de commerce) – France et Monde [f]	1 831 522	29,71 %	0,89 %	1,06 %
Nombre total d'actions détenues par les salariés ou anciens salariés [e]	**6 164 289**	**100,00 %**	**2,99 %**	**3,81 %**
CAPITAL TOTAL	**205 941 913**	—	—	—

(a) Fonds « Actions Thales » et « World classic ».
(b) Fonds « Netherlands Classic ».
(c) Équivalents FCPE.
(d) Y compris les détentions directes USA depuis le 14 octobre 2024.
(e) Cette ligne présente l'actionnariat salarié total. À titre d'information, depuis la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, l'actionnariat salarié au sens du Code de commerce (article L. 225-102) exclut les actions attribuées gratuitement en vertu des Plans LTI antérieurs à 2016 (en l'absence de modification des statuts pour les inclure) ainsi que les actions détenues au travers du Share Incentive Plan (SIP). Au 31 décembre 2025, ce total s'élève à 4 942 793 actions et 9 240 867 droits de vote, soit 2,40 % du capital et 3,07 % des droits de vote exerçables.
(f) Ce nombre d'actions inclut les plans LTI en unités 2014 et 2015 livrés en 2018 et 2019.

6.3 Conventions réglementées

6.3.1 Engagements et conventions autorisés depuis la clôture

Le Conseil d'administration n'a autorisé aucun nouvel engagement ou convention réglementée depuis la clôture.

6.3.2 Engagements et conventions autorisés au cours de l'exercice 2025

Aucun engagement et aucune convention n'a été autorisé par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025 en application de l'article R. 225-30, alinéa 1 du Code de commerce.

6.3.3 Conventions autorisées au cours d'exercices antérieurs

Les conventions autorisées par le Conseil d'administration et approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie en 2025 ont été déclarées aux Commissaires aux comptes conformément à la réglementation en vigueur.

GIE Software République (convention approuvée par l'Assemblée générale du 11 mai 2022) :

Le 27 janvier 2022, Thales SA a participé à la création d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) constitué sans capital et dénommé « Software République » avec plusieurs sociétés partenaires dont Dassault Systèmes SE (société ayant avec Thales SA un administrateur commun, Monsieur Charles Edelstenne) et présentant l'intérêt pour Thales SA de favoriser l'amorçage de projets innovants dans le domaine des mobilités connectées.

Au titre de l'exercice 2025, Thales SA a réglé à ce Groupement d'Intérêt Économique la somme de 96 000 euros TTC à titre de cotisation annuelle et de 24 000 euros TTC dans le cadre d'un projet.

6.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée générale de la société Thales,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Avec le (G.I.E.) Software République**

Personne concernée

M. Charles Edelstenne, administrateur de la société Dassault Systèmes et de votre société, toutes deux associées du G.I.E.

Nature, objet et modalités

Votre société a participé à la constitution, le 27 janvier 2022, d'un groupement d'intérêt économique constitué sans capital dénommé « Software République » avec plusieurs sociétés partenaires dont la société Dassault Systèmes.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, votre société a réglé à ce groupement d'intérêt économique la somme cumulée de 120 000,00 euros toutes taxes comprises, dont 96 000,00 euros toutes taxes comprises au titre de la cotisation annuelle et 24 000,00 euros toutes taxes comprises dans le cadre d'un projet.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Cédric Haaser
Édouard Cartier

ERNST & YOUNG Audit
Serge Pottiez
Vincent Gauthier

6.4 Informations boursières et communication financière

6.4.1 L'action Thales

6.4.1.1 Marché de cotation

L'action Thales est cotée sur le marché réglementé Euronext Paris (compartiment A). Elle est éligible au Service de Règlement Différé (SRD).

- Code ISIN : FR0000121329
- Reuters : TCFP.PA
- Bloomberg : HO FP

6.4.1.2 Place dans les indices

Au 31 décembre 2025, le titre Thales fait partie des principaux indices suivants :

- indices Euronext Paris : CAC 40, CAC 40 ESG, SBF 120, SBF 250, CAC Large 60, CAC All-Shares et CAC SBT 1,5 ;
- indices internationaux : DJ Euro Stoxx 600, FTSEurofirst 300.

6.4.1.3 Évolution du cours et des volumes échangés sur Euronext Paris

6.4.1.3.1 Données mensuelles de janvier 2024 à décembre 2025

	Nombre de séances	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés *(en millions d'euros)*	Volume moyen journalier	Cours moyen pondéré *(euros)*	Cours le plus haut *(euros)*	Cours le plus bas *(euros)*	Cours de clôture *(euros)*
Année 2025								
Janvier	22	5 197 598	762,4	236 254	146,69	156,30	134,20	156,10
Février	20	6 842 401	1 201,1	342 120	175,54	194,65	154,30	191,65
Mars	21	13 424 655	3 236,2	639 269	241,06	264,40	211,00	245,60
1er trimestre 2025	**63**	**25 464 654**	**5 199,7**	**404 201**	**204,19**	**264,40**	**134,20**	**245,60**
Avril	20	7 562 357	1 834,2	378 118	242,54	261,30	207,00	244,90
Mai	21	5 680 367	1 442,5	270 494	253,95	275,20	233,20	267,40
Juin	21	6 899 353	1 743,3	328 541	252,68	276,80	236,70	249,60
2e trimestre 2025	**62**	**20 142 077**	**5 020,0**	**324 872**	**249,23**	**276,80**	**207,00**	**249,60**
Juillet	23	6 236 359	1 513,0	271 146	242,56	2,56	228,80	235,80
Août	21	4 213 264	973,0	200 632	230,91	239,60	217,50	225,20
Septembre	22	6 574 424	1 614,0	298 837	245,48	266,60	217,20	266,60
3e trimestre 2025	**66**	**17 024 047**	**4 099,5**	**257 940**	**240,80**	**266,60**	**217,20**	**266,60**
Octobre	23	5 283 001	1 362,0	229 696	257,75	279,30	243,50	246,90
Novembre	20	4 943 112	1 163,0	247 156	235,34	250,80	220,30	225,40
Décembre	21	4 120 494	935,0	196 214	227,03	235,40	216,20	229,80
4e trimestre 2025	**64**	**14 346 607**	**3 460,5**	**224 166**	**241,20**	**279,30**	**216,20**	**229,80**
ANNÉE 2025	**255**	**76 977 385**	**17 780,0**	**301 872**	**230,97**	**279,30**	**134,20**	**229,80**

	Nombre de séances	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés *(en millions d'euros)*	Volume moyen journalier	Cours moyen pondéré *(euros)*	Cours le plus haut *(euros)*	Cours le plus bas *(euros)*	Cours de clôture *(euros)*
Année 2024								
Janvier	22	4 431 121	603,7	201 415	136,24	142,30	132,15	135,35
Février	21	6 545 039	891,5	311 669	136,21	162,00	131,45	137,05
Mars	20	7 099 477	1 056,9	354 974	148,87	162,00	135,40	158,05
1er trimestre 2024	**63**	**18 075 637**	**2 552,1**	**286 915**	**141,19**	**162,00**	**131,45**	**158,05**
Avril	21	4 771 139	752,3	227 197	157,68	162,80	152,55	157,95
Mai	22	3 563 741	588,0	161 988	165,00	169,20	157,10	166,65
Juin	20	5 199 970	823,4	259 999	158,35	174,50	148,15	149,50
2e trimestre 2024	**63**	**13 534 850**	**2 163,8**	**214 839**	**159,87**	**174,50**	**148,15**	**149,50**
Juillet	23	4 892 097	734,6	212 700	150,16	157,85	141,10	146,95
Août	22	2 852 719	420,9	129 669	147,54	153,80	140,25	152,00
Septembre	21	4 257 417	621,8	202 734	146,05	151,65	139,10	142,55
3e trimestre 2024	**66**	**12 002 233**	**1 777,3**	**181 852**	**148,08**	**157,85**	**139,10**	**142,55**
Octobre	23	4 796 865	719,8	208 559	150,06	155,20	141,90	148,15
Novembre	21	6 463 709	973,3	307 796	150,57	164,65	139,70	141,50
Décembre	20	5 282 075	734,1	264 104	138,98	143,70	135,25	138,65
4e trimestre 2024	**64**	**16 542 649**	**2 427,2**	**258 479**	**146,72**	**164,65**	**135,25**	**138,65**
ANNÉE 2024	**256**	**60 155 369**	**8 920,0**	**234 982**	**148,29**	**174,50**	**131,45**	**138,65**

6.4.1.3.2 Données annuelles de 2024 et 2025

- **ÉVOLUTION DU COURS ET DE LA PERFORMANCE**

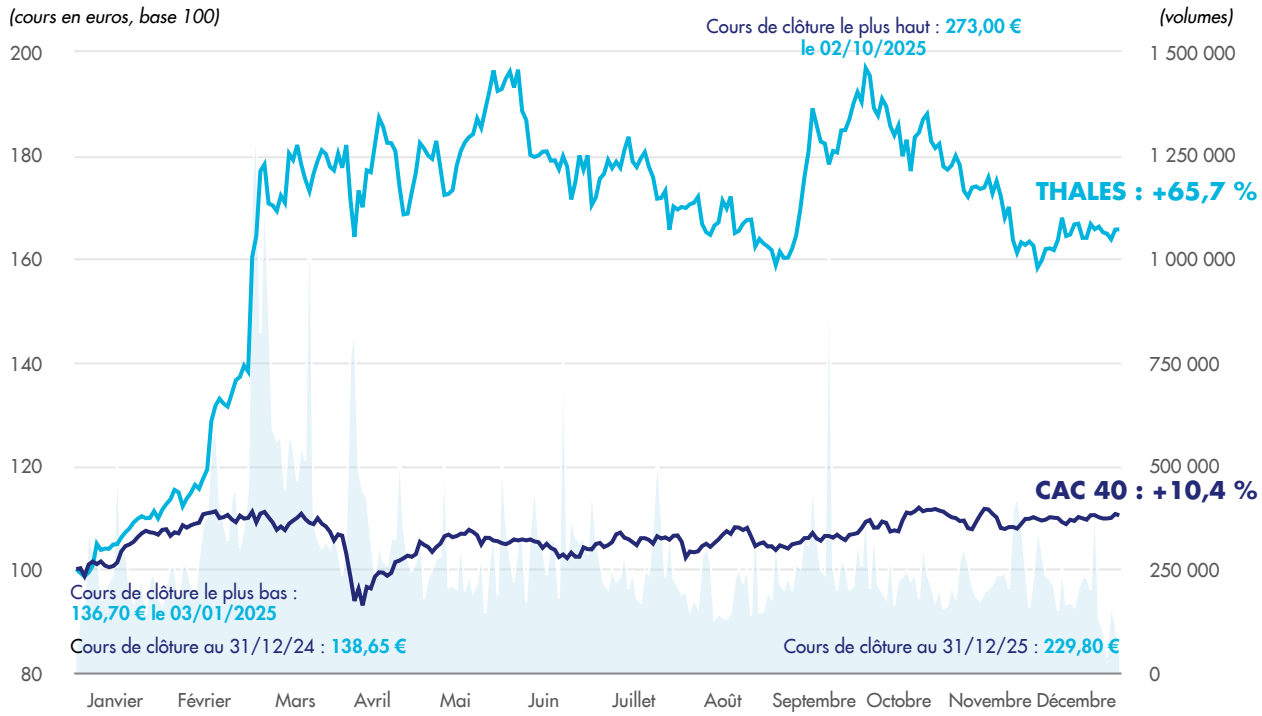
	2025	2024
Cours de clôture *(en euros)*	229,80	138,65
Plus haut en séance *(en euros)*	279,30	174,50
Plus bas en séance *(en euros)*	134,20	131,45
Cours moyen pondéré *(en euros)*	230,97	148,29
Dividende versé au titre de l'exercice précédent *(en euros)*	3,70	3,40
Taux de rendement total de l'année (TSR) [(a)] *(en %)*	+68,4 %	+5,7 %
Variation du titre Thales sur la période *(en %)*	+65,7 %	+3,5 %
Variation du CAC 40 sur la période *(en %)*	+10,4 %	-2,1 %

(a) Total Shareholder Return : différentiel des cours de clôture annuelle, augmenté du dividende versé au cours de l'année (au titre de l'exercice précédent) et rapporté au cours initial.

	2025	2024
Nombre moyen de titres échangés par séance *(en milliers)*	302	235
Nombre total de titres échangés sur la période *(en millions)*	77	60
Total des capitaux échangés sur la période *(en millions d'euros)*	17 780	8 920
Moyenne mensuelle des titres échangés *(en milliers)*	6 415	5 013
Moyenne mensuelle des capitaux échangés *(en millions d'euros)*	1 482	743
Nombre total d'actions composant le capital (fin de période, *en millions*)	206	206

6.4.1.3.3 Graphique et commentaires sur l'évolution du cours et des volumes échangés du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025

Évolution du cours et des volumes traités du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025



Commentaires sur l'évolution du cours en 2024 et 2025

- Le marché a enregistré une bonne performance en **2025**, avec un CAC 40 en hausse de +10,4 %. Le titre Thales a de son côté été plus performant que l'indice (+65,7 % sur l'année), grâce à une performance financière robuste tout au long de l'année et un re-rating important des sociétés de défense en 2025.
- Le marché a enregistré une performance légèrement négative en **2024**, avec un CAC 40 en baisse de -2,1 %. Le titre Thales a de son côté été plus performant que l'indice (+3,5 % sur l'année), ayant bénéficié de la solidité de ses résultats financiers et de perspectives favorables.

Commentaires sur l'évolution des volumes échangés en 2024 et 2025

- **2025** a connu une hausse significative du nombre de titres échangés, avec 77 millions de titres échangés sur 12 mois (soit une hausse de 28 %). Les volumes échangés ont ainsi connu une hausse importante au cours des trois premiers trimestres 2025 par rapport à 2024, portés par un secteur de la défense particulièrement dynamique. Le quatrième trimestre 2025 a vu le nombre de titres échangés baisser par rapport à 2024. Cette hausse des volumes a également été observée sur l'indice CAC 40 avec une augmentation des volumes de transactions de +4 % sur le marché primaire en 2025 comparé à 2024. L'indice Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services a quant à lui enregistré une hausse de +1 % des volumes échangés entre 2024 et 2025.
- **2024** a été une nouvelle année de ralentissement en termes de titres échangés, avec 60 millions de titres échangés sur 12 mois (soit une baisse de 7 %). Les volumes échangés ont notamment connu une forte baisse au première trimestre par rapport à 2023, avant de connaître une évolution stable sur le reste de l'année. Cette baisse des volumes a également été observée sur l'indice CAC 40 avec un repli des volumes de transactions de -3,1 % sur le marché primaire en 2024 comparé à 2023. L'indice Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services a quant à lui essuyé une baisse de -21 % des volumes échangés entre 2023 et 2024.

6.4.1.4 Dividende et politique de distribution

Les dividendes sont valablement payés aux titulaires d'actions. La Société utilise la procédure de paiement direct via l'organisme de compensation de place Euroclear.

L'Assemblée générale du 16 mai 2025 a approuvé la distribution d'un dividende de 3,70 euros par action.

Les montants unitaires de dividendes mis en distribution ont été les suivants, étant précisé que les dividendes versés au titre de 2022, 2023 et 2024 ont ouvert éventuellement droit à un abattement dans les conditions prévues par le code général des impôts (article 158, 3., 2°) :

- **DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES QUATRE DERNIERS EXERCICES**

(en euros)	2025 [a]	2024	2023	2022
Dividende	3,90	3,70	3,40	2,94

(a) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2026.

6.4.2 Politique de communication financière

6.4.2.1 Orientation générale

Thales s'attache à fournir à l'ensemble de ses actionnaires une information régulière, transparente et claire, en conformité avec les pratiques en vigueur et les règles applicables aux sociétés cotées en matière de diffusion d'information.

Outre le présent Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers et présentant notamment le détail de l'ensemble des comptes consolidés, leur analyse, l'activité et les résultats des différents secteurs opérationnels, les principales informations juridiques sur la Société et la politique menée en matière de responsabilité d'entreprise, Thales diffuse également un rapport semestriel ainsi que des communiqués de presse. En complément, Thales publie également un rapport intégré et un rapport social, reprenant de manière détaillée les engagements et réalisations dans ces domaines.

L'ensemble des documents d'information, les présentations et communiqués financiers du Groupe sont mis en ligne et consultables sur le site Internet www.thalesgroup.com.

Par ailleurs, Thales organise des réunions d'information, le cas échéant sous forme de conférences téléphoniques, à destination de la communauté financière, en particulier lors de la publication des résultats (comptes annuels, comptes semestriels, information trimestrielle) ou à l'occasion d'opérations stratégiques ou financières importantes.

Des rencontres régulières entre les investisseurs institutionnels et les dirigeants ont également lieu, en Europe et en Amérique du Nord notamment, dans le cadre de *roadshows* périodiques, de « journées investisseurs » (*Capital Markets Day*) ou de visites de sites opérationnels, afin de présenter plus en détail les activités et la stratégie du Groupe. À ce titre, une journée investisseurs (*Capital Markets Day*) a été organisée par Thales le 14 novembre 2024 et était ouverte aux analystes financiers, aux investisseurs institutionnels ainsi qu'aux journalistes. Cet événement qui était de plus diffusé en direct sur le site Internet du Groupe, fut l'occasion pour le Groupe de présenter aux marchés financiers une nouvelle feuille de route stratégique à horizon 2028.

Thales échange également régulièrement avec la communauté des investisseurs socialement responsables (ISR) sur sa politique de responsabilité d'entreprise, incluant les questions sociales et sociétales, l'environnement, la gouvernance, ainsi que le commerce international, notamment les volets liés à la prévention de la corruption et au contrôle des exportations de matériel ou technologies de défense ou de biens et technologies à double usage.

Un premier *Capital Markets Day* dédié aux enjeux ESG (critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) s'est tenu en octobre 2021.

Enfin, d'une manière générale, Thales entretient un dialogue permanent avec les analystes financiers et investisseurs institutionnels internationaux, pour leur permettre d'approfondir leur connaissance des activités et de la stratégie du Groupe.

6.4.2.2 Calendrier prévisionnel de la communication financière en 2026

21 avril	Publication de l'information trimestrielle relative au premier trimestre 2026
12 mai	Assemblée générale des actionnaires
23 juillet	Publication des résultats consolidés du premier semestre 2026
22 octobre	Publication de l'information trimestrielle relative au troisième trimestre 2026

6.4.2.3 Contacts

Direction des Relations Investisseurs

4, rue de la Verrerie
92190 Meudon – France
e-mail : ir@thalesgroup.com

6.4.2.4 Documents accessibles au public

Les statuts de Thales, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Conseil d'administration aux assemblées, les rapports des Commissaires aux comptes, les états financiers pour les trois derniers exercices et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la Loi peuvent être consultés au siège social de Thales.

Certains de ces documents sont également disponibles sur le site Internet du Groupe (https ://www.thalesgroup.com/fr/relations-investisseurs/information-reglementee).

6.4.3 Autres titres de marché

Au 31 décembre 2025, six emprunts obligataires du Groupe sont côtés. Leurs montants et principales caractéristiques figurent dans la Note 6.2 des comptes consolidés, page 271.

6.5 Historique

1893

Création de la Compagnie Française Thomson-Houston (CFTH) pour exploiter en France les brevets de la société américaine Thomson-Houston Electric Corp., dans le domaine de la production et du transport de l'électricité.

1918

Création de la Compagnie Générale de Télégraphie Sans Fil (CSF), pionnier des transmissions hertziennes, de l'électroacoustique et du radar.

1968

Naissance de Thomson-CSF avec la fusion de la CSF et des activités d'électronique professionnelle de Thomson-Brandt.

1982

Nationalisation.

1983

Cession des activités de télécommunications civiles à la Compagnie Générale d'Électricité (devenue Alcatel-Lucent).

1987

Vente des activités d'imagerie médicale (CGR) à General Electric et création de SGS-Thomson par fusion des activités de semi-conducteurs avec celles de l'italien SGS.

1989

Acquisition des activités d'électronique de défense du groupe Philips.

1997

Cession de la participation dans SGS-Thomson (devenue STMicroelectronics).

1998

Privatisation et apport d'actifs d'Alcatel et de Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD), qui deviennent actionnaires. Création d'Alcatel Space, détenue par Thomson-CSF (49 %) et par Alcatel (51 %) et regroupant les activités spatiales d'Alcatel, d'Aerospatiale et de Thomson-CSF.

1999

Prise de contrôle de 100 % du capital de Sextant Avionique, co-entreprise entre Thomson-CSF et Aerospatiale (devenue Airbus) dans l'avionique.

2000

Acquisition de la société britannique Racal electronics. Thomson-CSF se renomme Thales.

2001

Cession de la participation dans Alcatel Space.

2007

Acquisition des activités Transport & Sécurité et Espace d'Alcatel-Lucent et cession à DCNS (devenue Naval Group) des activités navales de surface en France. Parallèlement, acquisition de 25 % du capital de DCNS (devenue Naval Group) auprès de l'État français.

2009

Acquisition par Dassault Aviation des titres Thales détenus par Alcatel-Lucent et GIMD. Dassault Aviation devient actionnaire de Thales à hauteur de 26 %.

2011

Montée au capital de DCNS (devenue Naval Group) à hauteur de 35 %.

2014

Lancement du plan stratégique *Ambition 10*.

2019

Acquisition de Gemalto, finalisée le 2 avril 2019.

2021

Annonce du projet de cession de l'activité Transport à Hitachi Rail.

2023

Acquisition de la société de cybersécurité américaine Imperva, ainsi que l'annonce de l'acquisition de la société française Cobham Aerospace Communications.

2024

Acquisition de la société française Cobham Aerospace Communications, et finalisation de la vente de l'activité Transport à Hitachi Rail. Tenue d'une journée investisseurs lors de laquelle fut communiquée la feuille de route stratégique à horizon 2028.


Terminal B

7

États financiers

7.1 Comptes consolidés 256

7.1.1 Compte de résultat consolidé 256
7.1.2 État du résultat global consolidé 257
7.1.3 Variation des capitaux propres consolidés 257
7.1.4 Bilan consolidé 258
7.1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés 259
7.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 260

7.2 Rapport de gestion et comptes de la société mère 299

7.2.1 Rapport de gestion sur les comptes de la société mère 299
7.2.2 Comptes de Thales société mère 303

7.3 Rapports des Commissaires aux comptes 328

7.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 328
7.3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 333

7.4 Commissaires aux comptes 336

7.4.1 Commissaires aux comptes titulaires 336
7.4.2 Honoraires des Commissaires aux comptes 336

7.1 Comptes consolidés

7.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Chiffre d'affaires	Note 2	**22 136,4**	**20 576,6**
Coût de l'activité		(16 283,2)	(15 202,7)
Frais de recherche et développement		(1 327,8)	(1 273,7)
Frais commerciaux		(1 581,6)	(1 590,3)
Frais généraux et administratifs		(725,1)	(692,9)
Coût des restructurations	Note 10.3	(132,0)	(118,3)
Résultat opérationnel courant	Note 2	**2 086,7**	**1 698,7**
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres	Note 3.2	(22,6)	(278,9)
Pertes de valeur sur actifs	Note 3.2	—	(157,6)
Résultat opérationnel avant résultat des mises en équivalence		**2 064,1**	**1 262,2**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	Note 5.1	198,4	95,1
Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence		**2 262,5**	**1 357,3**
Intérêts financiers relatifs à la dette brute		(232,7)	(289,3)
Intérêts financiers relatifs à la trésorerie et équivalents		116,8	123,5
Intérêts financiers nets	Note 6.1	**(115,9)**	**(165,8)**
Autres résultats financiers	Note 6.1	(65,8)	39,4
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	Note 9.3	(44,0)	(51,3)
Impôt sur les bénéfices	Note 7.1	(396,5)	(247,3)
Résultat net des activités poursuivies		**1 640,3**	**932,3**
Résultat net des activités non poursuivies	Note 3.1	**—**	**412,1**
RÉSULTAT NET		**1 640,3**	**1 344,4**
Résultat net, part du Groupe		**1 674,5**	**1 419,5**
Dont, Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		1 674,5	1 007,4
Dont, Résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe		—	412,1
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		**(34,2)**	**(75,1)**
Résultat par action *(en euros)*	Note 8.2	8,15	6,91
Résultat par action dilué *(en euros)*	Note 8.2	8,13	6,89

L'information sectorielle, incluant le calcul de l'EBIT Ajusté, est présentée en Note 2.1.

7.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)		2025			2024		
		Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total	Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		**1 674,5**	**(34,2)**	**1 640,3**	**1 419,5**	**(75,1)**	**1 344,4**
Écarts de conversion	Note 8.1	(582,2)	(4,0)	(586,2)	240,4	0,9	241,3
Couverture de flux de trésorerie	Note 8.1	130,7	8,6	139,3	(80,6)	(3,6)	(84,2)
Sociétés mises en équivalence	Note 5.1	(19,1)	—	(19,1)	1,8	—	1,8
Activités non poursuivies		—	—	—	17,8	—	17,8
Éléments reclassés ultérieurement en résultat		**(470,6)**	**4,6**	**(466,0)**	**179,4**	**(2,7)**	**176,7**
Gains (pertes) actuariels/retraites	Note 9.3	49,2	2,6	51,8	64,2	1,6	65,8
Actifs financiers à la juste valeur		6,7	4,3	11,0	(18,0)	(2,1)	(20,1)
Impôts différés	Note 7.2	(17,0)	(0,2)	(17,2)	(32,0)	(2,9)	(34,9)
Sociétés mises en équivalence	Note 5.1	13,7	—	13,7	6,6	—	6,6
Activités non poursuivies		—	—	—	2,6	—	2,6
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat		**52,6**	**6,7**	**59,3**	**23,4**	**(3,4)**	**20,0**
Autres éléments du résultat global		**(418,0)**	**11,3**	**(406,7)**	**202,8**	**(6,1)**	**196,7**
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		**1 256,5**	**(22,9)**	**1 233,6**	**1 622,3**	**(81,2)**	**1 541,1**

7.1.3 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation *(en milliers)*	Capital	Primes	Réserves	Couverture de flux de trésorerie	Écarts de conversion	Actions propres	Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
AU 1ER JANVIER 2024	**206 668**	**630,6**	**3 705,6**	**3 372,3**	**(32,4)**	**(369,8)**	**(476,3)**	**6 830,0**	**139,0**	**6 969,0**
Résultat net de l'exercice	—	—	—	1 419,5	—	—	—	1 419,5	(75,1)	1 344,4
Autres éléments du résultat global	—	—	—	23,4	(81,1)	260,5	—	202,8	(6,1)	196,7
Résultat global 2024	**—**	**—**	**—**	**1 442,9**	**(81,1)**	**260,5**	**—**	**1 622,3**	**(81,2)**	**1 541,1**
Distribution de dividendes de la société mère	—	—	—	(708,4)	—	—	—	(708,4)	—	(708,4)
Part des tiers dans les distributions des filiales	—	—	—	—	—	—	—	—	(14,5)	(14,5)
Paiements en actions	—	—	—	60,0	—	—	—	60,0	—	60,0
(Achats)/ventes de titres d'autocontrôle	(1 355)	—	—	(73,4)	—	—	(202,0)	(275,4)	—	(275,4)
Réduction de capital par annulation d'actions (a)	—	(12,8)	(573,0)	—	—	—	585,8	—	—	—
Autres	—	—	—	(14,1)	—	0,8	—	(13,3)	(0,4)	(13,7)
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**205 313**	**617,8**	**3 132,6**	**4 079,3**	**(113,5)**	**(108,5)**	**(92,5)**	**7 515,2**	**42,9**	**7 558,1**
Résultat net de l'exercice	—	—	—	1 674,5	—	—	—	1 674,5	(34,2)	1 640,3
Autres éléments du résultat global	—	—	—	52,6	147,4	(618,0)	—	(418,0)	11,3	(406,7)
Résultat global 2025	**—**	**—**	**—**	**1 727,1**	**147,4**	**(618,0)**	**—**	**1 256,5**	**(22,9)**	**1 233,6**
Distribution de dividendes de la société mère	—	—	—	(780,7)	—	—	—	(780,7)	—	(780,7)
Part des tiers dans les distributions des filiales	—	—	—	—	—	—	—	—	(1,2)	(1,2)
Paiements en actions	—	—	—	37,3	—	—	—	37,3	—	37,3
(Achats)/ventes de titres d'autocontrôle	164		—	(47,2)	—	—	2,0	(45,2)	—	(45,2)
Réduction de capital par annulation d'actions (a)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Autres	—	—	—	(14,7)	—	—	—	(14,7)	0,5	(14,2)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**205 477**	**617,8**	**3 132,6**	**5 001,1**	**33,9**	**(726,5)**	**(90,5)**	**7 968,4**	**19,3**	**7 987,7**

(a) Le 8 octobre 2024, le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de Thales par voie d'annulation de 4 268 227 actions propres détenues au nominatif, représentant 2,03 % de son capital social, avec effet immédiat.

La colonne « réserves » inclut les écarts actuariels liés aux engagements de retraite à hauteur de -335,1 M€ à fin 2024 et -244,1 M€ à fin 2025.

7.1.4 Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/25	31/12/24
Écarts d'acquisition	Note 4.1	8 530,5	8 899,2
Autres immobilisations incorporelles, net	Note 4.2	1 996,1	2 532,7
Immobilisations corporelles, net	Note 4.2	3 899,2	3 715,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	Note 5	1 712,5	1 648,2
Titres de participation non consolidés	Note 6.4	140,8	160,6
Actifs financiers non courants	Note 6.4	277,5	371,6
Impôts différés actifs	Note 7.3	1 276,5	1 366,6
ACTIFS NON COURANTS		**17 833,1**	**18 694,4**
Stocks, en-cours, et coûts d'exécution des contrats	Note 10.1	4 964,2	4 935,5
Actifs sur contrats	Note 10.2	3 535,0	3 242,7
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	Note 10	892,0	895,7
Clients et autres créances courantes	Note 10.4	6 845,8	7 146,2
Instruments dérivés, courant – actif	Note 6.6	149,9	135,1
Impôts sur les bénéfices	Note 7.3	320,7	160,6
Prêts à moins d'un an		103,6	—
Autres actifs financiers courants	Note 6.2	64,6	12,5
Trésorerie et équivalents trésorerie	Note 6.2	4 446,5	4 767,1
ACTIFS COURANTS		**21 322,3**	**21 295,4**
TOTAL DE L'ACTIF		**39 155,4**	**39 989,8**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/25	31/12/24
Capital, primes et autres réserves		8 785,4	7 716,2
Écarts de conversion		(726,5)	(108,5)
Actions propres		(90,5)	(92,5)
Total attribuable aux actionnaires de la société mère		**7 968,4**	**7 515,2**
Participations ne donnant pas le contrôle		19,3	42,9
CAPITAUX PROPRES	Note 8.1	**7 987,7**	**7 558,1**
Dettes financières à long terme	Note 6.2	3 999,4	4 550,9
Instruments dérivés, non courant – passif	Note 6.6	—	—
Provisions pour retraite et avantages à long terme	Note 9.3	1 420,0	1 589,3
Impôts différés passifs	Note 7.3	509,6	634,8
PASSIFS NON COURANTS		**5 929,0**	**6 775,0**
Passifs sur contrats	Note 10.2	12 384,0	11 541,1
Provisions pour risques et charges	Note 10.3	1 679,2	1 964,7
Fournisseurs et autres dettes courantes	Note 10.4	8 652,3	8 332,7
Instruments dérivés, courant – passif	Note 6.6	151,2	352,7
Impôts sur les bénéfices	Note 7.3	241,9	193,0
Dettes financières à court terme	Note 6.2	2 130,1	3 272,5
PASSIFS COURANTS		**25 238,7**	**25 656,7**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**39 155,4**	**39 989,8**

7.1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
RÉSULTAT NET		**1 640,3**	**1 344,4**
Moins, Résultat net des activités non poursuivies		—	(412,1)
Résultat net des activités poursuivies		**1 640,3**	**932,3**
À ajouter (déduire) :			
Charge (profit) d'impôt sur les bénéfices		396,5	247,3
Intérêts financiers nets		115,9	165,8
Perte (profit) des sociétés mises en équivalence	Note 5.1	(198,4)	(95,1)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	Note 5.1	128,2	124,6
Dotation aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4.2	1 087,3	1 155,4
Pertes de valeur	Note 3.2	—	157,6
Dotation aux provisions pour retraite et avantages à long terme	Note 9.3	143,3	148,8
Perte (profit) sur cessions et autres	Note 3.2	22,6	278,9
Dotations nettes aux provisions pour restructuration	Note 10.3	15,9	18,4
Autres éléments		14,3	41,1
Autofinancement d'exploitation avant intérêts et impôts		**3 365,9**	**3 175,1**
Var. du besoin en fonds de roulement et des provisions pour risques et charges	Note 10	723,5	26,1
Versement des contributions de retraite (régimes à prestations définies), dont :	Note 9.3	(234,8)	(129,9)
• *au titre des paiements résiduels relatifs au buy-out au Royaume-Uni*		*(1,1)*	*(12,5)*
• *au titre des prestations récurrentes*		*(233,7)*	*(117,4)*
Intérêts financiers payés		(225,8)	(267,3)
Intérêts financiers reçus		106,0	127,7
Impôts sur les bénéfices payés		(413,0)	(185,3)
***Cash-flow* net opérationnel lié aux activités poursuivies**		**3 321,8**	**2 746,4**
***Cash-flow* net opérationnel lié aux activités non poursuivies**		**—**	**(108,6)**
***CASH-FLOW* NET OPÉRATIONNEL**	-I-	**3 321,8**	**2 637,8**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4.2	(756,7)	(623,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4.2	10,4	6,3
Investissement net d'exploitation		**(746,3)**	**(616,8)**
Acquisition de filiales et participations	Note 6.3	(9,2)	(1 205,8)
Sous déduction de la trésorerie des sociétés acquises		—	36,8
Cessions de filiales et participations	Note 6.3	(76,9)	1 981,4
Sous déduction de la trésorerie des sociétés cédées		—	(461,3)
Remboursement de prêts d'actionnaires		—	142,6
Diminution (augmentation) des actifs financiers non courants		64,7	(6,3)
Diminution (augmentation) des actifs financiers courants		(142,1)	101,5
Investissement financier net		**(163,5)**	**588,9**
***Cash-flow* net d'investissement lié aux activités poursuivies**		**(909,8)**	**(27,9)**
***Cash-flow* net d'investissement lié aux activités non poursuivies**		**—**	**(34,9)**
***CASH-FLOW* NET D'INVESTISSEMENT**	-II-	**(909,8)**	**(62,8)**
Distributions de dividendes de la société mère	Note 8.1	(780,7)	(708,4)
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales		(2,2)	(14,3)
Rachat d'actions		(45,2)	(275,4)
Augmentation des dettes financières	Note 6.2	51,1	158,2
Remboursement des dettes financières	Note 6.2	(1 879,1)	(1 155,1)
***Cash-flow* net de financement lié aux activités poursuivies**		**(2 656,1)**	**(1 995,0)**
***Cash-flow* net de financement lié aux activités non poursuivies**		**—**	**(7,3)**
***CASH-FLOW* NET DE FINANCEMENT**	-III-	**(2 656,1)**	**(2 002,3)**
Variations de change liées aux activités poursuivies	-IV-	(76,5)	63,7
Variations de change liées aux activités non poursuivies	-V-	—	(76,6)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (Note 6.2-b)	I+II+III+IV+V	**(320,6)**	**559,8**
Dont, activités poursuivies		**(320,6)**	**787,2**
Dont, activités non poursuivies		**—**	**(227,4)**

La dette nette du Groupe et son évolution sur les périodes considérées sont présentées en Notes 6.2 et 6.3.

7.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

Tous les montants monétaires figurant dans ces notes sont exprimés en millions d'euros.

Note 1.	Référentiel comptable	261
Note 2.	Informations sectorielles	262
Note 3.	Incidence des variations de périmètre et des autres éléments non courants	265
Note 4.	Immobilisations corporelles et incorporelles	267
Note 5.	Sociétés mises en équivalence	269
Note 6.	Financement et instruments financiers	270
Note 7.	Impôts sur les bénéfices	278
Note 8.	Capitaux propres et résultats par action	281
Note 9.	Avantages au personnel	283
Note 10.	Actifs et passifs opérationnels courants	287
Note 11.	Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage	290
Note 12.	Événements postérieurs à la clôture	290
Note 13.	Principes comptables	291
Note 14.	Honoraires des Commissaires aux comptes	297
Note 15.	Liste des principales sociétés consolidées	298

Note 1. Référentiel comptable

Le 2 mars 2026, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Thales pour l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Conformément à la législation française, les états financiers seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale des actionnaires convoquée le 12 mai 2026.

Thales (société mère) est une société anonyme cotée, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 552 059 024.

1.1 Base de préparation des états financiers consolidés 2025

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés de Thales sont conformes aux normes et interprétations IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2025.

Ces principes, décrits dans la Note 13, sont inchangés par rapport à ceux retenus dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2024.

L'amendement à IAS 21 « effet des variations des cours des monnaies étrangères – absence de convertibilité » décrit dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 est sans incidence sur les états financiers du Groupe.

1.2 Nouveaux textes d'application obligatoire après le 31 décembre 2025

Les nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2026 sont les suivants :

- Amendements à la norme IFRS 9 et la norme IFRS 7 « Classement et évaluation des instruments financiers » ;
- Amendements à la norme IFRS 9 et l'IFRS 7 « Contrats d'électricité dont la production dépend de la nature ».

Par ailleurs, en avril 2024, l'IASB a publié la norme IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2027.

Les impacts potentiels de ces nouveaux textes sont en cours d'analyse.

1.3 Principales sources d'estimation

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est conduit à effectuer des estimations et à retenir des hypothèses qui ont une incidence sur l'évaluation des résultats, des actifs et des passifs consolidés. Ces estimations sont fondées sur son expérience passée et intègrent les conditions économiques prévalant à la clôture ainsi que les informations disponibles à la date de préparation des états financiers. Les estimations utilisées par le Groupe pour élaborer les états financiers intègrent la prise en compte des risques induits par le changement climatique, qu'ils soient physiques, réglementaires, ou liés aux attentes des clients et aux engagements sectoriels. Dans le contexte économique mondial actuel, le degré de volatilité et le manque de visibilité sont élevés. Certains faits et circonstances à venir pourraient en conséquence conduire à des faits réels différents de ceux estimés ou des changements d'estimations ou d'hypothèses qui affecteraient la situation financière, le compte de résultat et/ou les flux de trésorerie du Groupe, en particulier sur les sujets suivants :

Contrats comptabilisés à l'avancement (Note 10)

Une proportion importante de l'activité de Thales est réalisée sous forme de projets à long terme, obtenus parfois dans un contexte de forte compétition.

Ces projets peuvent :

- présenter un très haut degré de complexité technologique ;
- devoir répondre à des exigences opérationnelles, réglementaires ou contractuelles très élevées, difficiles à atteindre, ou évolutives ;
- faire face à des aléas de développement ou d'approvisionnement durant la phase d'exécution dont la durée est souvent de plusieurs années.

Leur structure contractuelle (maîtrise d'œuvre de grands systèmes, consortium, *joint-venture*, partenariat public-privé…) peut aussi ajouter des contraintes et de la complexité.

Lorsque ces contrats sont conclus sur la base d'un prix de vente fixe et forfaitaire, leur durée et leur coût réels de développement et de réalisation sont susceptibles d'être significativement plus élevés qu'estimé en phase d'offre, avec un impact négatif sur les résultats et la situation financière de Thales. De plus, en cas de non-respect des performances ou du calendrier prévu, les clients peuvent parfois exiger le paiement de pénalités, voire procéder à la résiliation du contrat.

La comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge relatifs à ces contrats lors d'un arrêté comptable dépend principalement :

- des estimations de chiffre d'affaires et de marge à terminaison, incluant notamment des provisions pour risques techniques et commerciaux ;
- des coûts encourus à date au regard des coûts totaux estimés à terminaison.

Le suivi des coûts encourus à date, ainsi que l'estimation des données à terminaison, s'appuient, pour chaque contrat, sur les systèmes et procédures internes du Groupe, impliquant notamment les chargés d'affaires. Ces estimations sont revues régulièrement par la Direction des opérations et la Direction financière, sous le contrôle de la Direction générale, notamment à l'occasion de chaque clôture.

Litiges (Note 10.3 et Note 11)

Le Groupe exerce ses activités en France et à l'international dans des environnements contractuels, légaux et réglementaires complexes et évolutifs. De ce fait, il est exposé à des litiges techniques et commerciaux. Le Groupe procède au recensement et à la revue régulière de l'ensemble des contentieux et précontentieux de nature commerciale, civile ou pénale, et constitue le cas échéant des provisions dans ses comptes. Les incertitudes éventuelles relatives aux litiges en cours sont décrites dans la Note 11.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (ou « *purchase accounting* ») décrite dans la Note 13-b : ainsi, à la date de prise de contrôle, les actifs et passifs acquis sont évalués à leur juste valeur. Ces évaluations sont confiées à des experts indépendants qui fondent leurs travaux sur des hypothèses et sont amenés à estimer l'effet d'événements futurs, incertains à la date d'acquisition.

Écarts d'acquisition (Note 4.1)

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur. Leur valeur est appréciée à partir de données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis selon les procédures du Groupe. Des tests de sensibilité aux changements d'hypothèses majeures sont réalisés pour corroborer les conclusions des tests mis en œuvre.

Retraites et avantages à long terme (Note 9.3)

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme sont estimés sur des bases statistiques et actuarielles selon les modalités décrites en Note 13-k. Les hypothèses actuarielles retenues (taux d'actualisation, taux d'inflation, tables de mortalité…) sont revues chaque année avec les actuaires du Groupe.

Impôts différés actifs (Note 7)

Les impôts différés actifs résultent des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et des passifs comptabilisés. La recouvrabilité de ces actifs est appréciée par juridiction sur la base des prévisions de résultats fiscaux futurs des entités sur un horizon de trois à cinq ans, de l'historique de pertes fiscales de l'entité, des éléments passés non récurrents et des stratégies fiscales spécifiques à chaque pays.

Note 2. Informations sectorielles

2.1 Activité commerciale et EBIT Ajusté par secteur

Dans le cadre du suivi des performances opérationnelles et financières des entités, les dirigeants du Groupe examinent régulièrement certains indicateurs financiers clés, à caractère non strictement comptable, qui sont définis dans la Note 13-a. Leur calcul permet d'exclure des éléments non opérationnels et non récurrents.

En particulier, l'EBIT Ajusté, dont la définition a été modifiée au premier semestre 2025, correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part dans le Résultat net des sociétés mises en équivalence, avant impact des écritures enregistrées dans le cadre de regroupements d'entreprises (amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition, autres charges directement liées aux acquisitions) et retraité de l'incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge comptabilisée au compte de résultat au titre des plans de LTI.

2025	Aérospatial	Défense	Cyber & Digital	Autres, élim, non alloués	Thales
Carnet de commandes hors Groupe au 31/12	10 804,3	41 577,3	835,3	105,7	53 322,6
Prises de commandes hors Groupe	6 121,6	15 127,7	3 872,4	142,2	25 263,9
Chiffre d'affaires hors Groupe	5 910,2	12 234,0	3 851,9	140,3	22 136,4
Chiffre d'affaires inter-secteurs	176,6	356,6	130,8	(664,0)	—
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**6 086,8**	**12 590,6**	**3 982,7**	**(523,7)**	**22 136,4**
EBIT Ajusté	560,1	1 619,1	525,9	34,5	2 739,6
• dont, part dans Naval Group	—	—	—	93,6	93,6
• hors Naval Group	560,1	1 619,1	525,9	(59,1)	2 646,0
Acquisitions d'immobilisations [a]	152,9	331,4	98,7	173,7	756,7
Dotation aux amortissements [a]	103,3	173,9	86,5	122,4	486,1

2024	Aérospatial	Défense	Cyber & Digital	Autres, élim, non alloués	Thales
Carnet de commandes hors Groupe au 31/12	10 485,9	39 153,5	875,4	87,4	50 602,2
Prises de commandes hors Groupe	6 434,2	14 723,3	4 031,6	100,4	25 289,5
Chiffre d'affaires hors Groupe	5 470,6	10 969,3	4 023,6	113,1	20 576,6
Chiffre d'affaires inter-secteurs	169,0	347,0	125,5	(641,5)	—
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**5 639,6**	**11 316,3**	**4 149,1**	**(528,4)**	**20 576,6**
EBIT Ajusté	391,4	1 432,0	584,9	10,3	2 418,6
• dont, part dans Naval Group	—	—	—	93,0	93,0
• hors Naval Group	391,4	1 432,0	584,9	(82,7)	2 325,6
Acquisitions d'immobilisations [a]	134,5	241,6	100,7	146,3	623,1
Dotation aux amortissements [a]	101,8	167,9	94,2	115,1	479,0

(a) Immobilisations corporelles et incorporelles, hors PPA et IFRS 16. Les acquisitions d'immobilisations sont à mettre en lien avec l'investissement d'exploitation reporté dans le tableau des flux de trésorerie.

Les secteurs opérationnels du Groupe sont décrits en Note 13-a.

Le chiffre d'affaires inclut, en 2025, 211,0 M€ (201,3 M€ en 2024) d'autres produits correspondant essentiellement à des subventions et des redevances de brevets. En 2025 comme en 2024, l'activité du Groupe se répartit entre des clients civils à hauteur de 44 % (contre 46 % en 2024) et des clients militaires pour 56 % (contre 54 % en 2024).

L'information sur les principaux clients gouvernementaux est présentée en note 6.6-b. Par ailleurs, le chiffre d'affaires export réalisé en 2025 avec Dassault Aviation s'élève à 1 013,8 M€.

Le carnet de commandes, les prises de commandes et le chiffre d'affaires figurant en « Autres, élim & non alloués » concernent les activités Corporate (Thales société mère, Thales Global Services, centres de recherche du Groupe, pôle immobilier), ainsi que l'élimination des flux entre les secteurs.

L'EBIT Ajusté non alloué inclut la quote-part du Groupe (35 %) dans le Résultat net de Naval Group, le résultat des activités Corporate non imputable aux secteurs, ainsi que le coût des surfaces inoccupées par les secteurs. Les autres coûts (principalement les résultats de holdings étrangères non refacturés) ont été réalloués aux secteurs au *prorata* du chiffre d'affaires hors Groupe.

Évolution du carnet de commandes :

	2025	2024
Carnet de commandes au 1er janvier	**50 602,2**	**45 251,3**
Prises de commandes	25 263,9	25 289,5
Chiffre d'affaires	(22 136,4)	(20 576,6)
Périmètre, conversion et autres	(407,1)	638,0
CARNET DE COMMANDES AU 31 DÉCEMBRE	**53 322,6**	**50 602,2**

Environ deux tiers de ce montant devraient se traduire en chiffre d'affaires dans les 3 ans.

Les activités Cyber contribuent comme suit aux données du secteur Cyber & Digital :

	2025	2024
Prises de commandes hors Groupe	1 458,1	1 574,4
Chiffre d'affaires hors Groupe	1 455,2	1 566,4
EBIT Ajusté	225,4	238,1

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant et l'EBIT Ajusté s'analyse comme suit :

	2025	2024
Résultat opérationnel courant	**2 086,7**	**1 698,7**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	**198,4**	**95,1**
Retraitements :		
Amortissement des actifs acquis :	**380,3**	**534,4**
• actifs incorporels	367,9	461,3
• actifs corporels	—	5,8
• revenus différés	12,4	67,3
Charges directement liées aux acquisitions	**14,3**	**38,6**
Incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge relative aux plans de LTI (a)	**44,9**	**—**
Amortissement des actifs acquis liés aux sociétés mises en équivalence	**15,0**	**51,8**
EBIT AJUSTÉ	**2 739,6**	**2 418,6**

(a) L'application rétrospective de la nouvelle définition de l'EBIT Ajusté (Note 13-a) n'a pas d'impact significatif sur l'exercice 2024.

2.2 Chiffre d'affaires par pays de destination

2025	Aérospatial	Défense	Cyber & Digital	Autres	Thales
Destination géographique :					
France	1 377,8	4 508,5	179,2	59,9	6 125,4
Royaume-Uni	175,7	1 013,7	239,9	5,0	1 434,3
Autres pays d'Europe	2 565,4	2 783,6	829,8	28,8	6 207,6
Sous-total Europe	**4 118,9**	**8 305,8**	**1 248,9**	**93,7**	**13 767,3**
États-Unis	712,9	624,8	1 025,6	0,1	2 363,4
Canada	87,3	200,5	93,1	6,1	387,0
Australie & Nouvelle Zélande	62,8	750,6	97,1	0,8	911,3
Total marchés matures	**4 981,9**	**9 881,7**	**2 464,7**	**100,7**	**17 429,0**
Marchés émergents [a]	928,3	2 352,3	1 387,2	39,6	4 707,4
TOTAL	**5 910,2**	**12 234,0**	**3 851,9**	**140,3**	**22 136,4**
Reconnaissance du chiffre d'affaires :					
À l'avancement	3 586,4	10 074,4	1 443,5	95,4	15 199,7
À un moment précis	2 323,8	2 159,6	2 408,4	44,9	6 936,7
TOTAL	**5 910,2**	**12 234,0**	**3 851,9**	**140,3**	**22 136,4**

2024	Aérospatial	Défense	Cyber & Digital	Autres	Thales
Destination géographique :					
France	1 259,4	4 444,9	176,8	50,7	5 931,8
Royaume-Uni	162,7	971,7	215,7	5,3	1 355,4
Autres pays d'Europe	2 377,3	1 904,9	850,1	22,9	5 155,2
Sous-total Europe	**3 799,4**	**7 321,5**	**1 242,6**	**78,9**	**12 442,4**
États-Unis	702,8	770,3	1 137,9	0,8	2 611,8
Canada	82,2	137,6	82,9	6,2	308,9
Australie & Nouvelle Zélande	48,5	777,0	114,0	0,5	940,0
Total marchés matures	**4 632,9**	**9 006,4**	**2 577,4**	**86,4**	**16 303,1**
Marchés émergents [a]	837,7	1 962,9	1 446,2	26,7	4 273,5
TOTAL	**5 470,6**	**10 969,3**	**4 023,6**	**113,1**	**20 576,6**
Reconnaissance du chiffre d'affaires :					
À l'avancement	3 320,5	9 041,6	1 350,6	78,3	13 791,0
À un moment précis	2 150,1	1 927,7	2 673,0	34,8	6 785,6
TOTAL	**5 470,6**	**10 969,3**	**4 023,6**	**113,1**	**20 576,6**

(a) Marchés émergents : tous pays hors Europe, Amérique du Nord, Australie et Nouvelle-Zélande.

2.3 Actifs non courants par pays d'origine

	31/12/25	31/12/24
France	13 202,3	13 729,6
Royaume-Uni	794,3	898,1
États-Unis	1 698,6	1 958,2
Autres	2 137,9	2 108,5
TOTAL	**17 833,1**	**18 694,4**

Note 3. Incidence des variations de périmètre et des autres éléments non courants

3.1 Variations de périmètre

a) Cession des activités Transport

Le 31 mai 2024, Thales a finalisé la cession du secteur opérationnel Transport à Hitachi Rail pour une valeur d'entreprise de 1,66 milliard d'euros.

L'incidence de la transaction sur la dette nette du Groupe se présente comme suit :

	2025	2024
Prix de cession	(55,0)	1 920,0
Moins, trésorerie nette à la date de cession	–	(337,0)
Moins, dette de location	–	75,0
Impact net de la cession sur la dette nette du Groupe	**(55,0)**	**1 658,0**

Dans les comptes du Groupe, l'activité est restée consolidée jusqu'à fin mai 2024.

Conformément à IFRS 5, le Résultat net de la période ainsi que le résultat de cession du secteur sont, en 2024, présentés au sein du résultat des activités non poursuivies :

Compte de résultat des activités non poursuivies	**2024**
Chiffre d'affaires	**717,9**
Résultat opérationnel avant résultat des mises en équivalence	**27,0**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	2,5
Résultat financier	(0,7)
Impôt sur les bénéfices	0,4
Résultat net de l'activité Transport	**29,2**
Résultat de cession de l'activité Transport, net d'impôt	**382,9**
Résultat net des activités non poursuivies	**412,1**

Le *free cash-flow* opérationnel des activités Transport jusqu'à la date de cession est présenté ci-après :

	2024
***Cash-flow* net des activités opérationnelles des activités non poursuivies**	**(108,6)**
Moins, contribution au titre de la réduction des déficits au UK	0,9
Investissement net d'exploitation	(7,8)
***FREE CASH-FLOW* OPÉRATIONNEL**	**(115,5)**

b) Autres variations de périmètre

Variations de périmètre 2025

Il n'y a pas de variation de périmètre significative en 2025.

Suivi des variations de périmètre 2024

Début octobre 2024, Thales a finalisé l'acquisition auprès de Boeing de la société Digital Receiver Technology, Inc., société spécialisée dans les radios logicielles dédiées à la surveillance et au renseignement pour l'armée américaine. L'activité est consolidée depuis cette date. L'écart d'acquisition préliminaire s'élevait à 53,0 M€ à fin 2024. En 2025, le Groupe a procédé à une allocation du prix d'acquisition. Après affectation à des actifs incorporels (technologies et relation clients respectivement à hauteur de 13,6 M€ et 12,2 M€, et de l'impôt associé -7,6 M€), l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 34,8 M€.

Début mai 2024, Thales a finalisé l'acquisition de la société GetSAT, société fabriquant des antennes dédiées à la communication satellite, notamment pour des entreprises dans le domaine de la défense, de l'aéronautique civil et des services de secours. L'activité est consolidée depuis le 1er mai 2024.

Le Groupe a procédé, au second semestre 2024, à une allocation du prix d'acquisition. Après affectation à des actifs incorporels (relation clients et technologies à hauteur de 41,9 M€ net d'impôt), l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 56,2 M€.

Début avril 2024, Thales a finalisé l'acquisition de Cobham Aerospace Communications pour un montant de 941,3 M€, renforçant ainsi sa position de leader mondial dans le domaine des communications et de la connectivité sécurisée du cockpit.

Le Groupe a procédé à une allocation du prix d'acquisition. Après affectation à des actifs incorporels net d'impôt, l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 519,3 M€. Le bilan à la date d'acquisition se présente comme suit :

Cobham Aerospace Communications		Juste valeur à la date d'acquisition	Durée d'amortissement
Relations clientèle acquises		384,4	20 ans
Technologies acquises		174,1	13 à 16 ans
Carnet de commandes acquis		22,7	3 ans
Autres immobilisations corporelles et incorporelles		12,1	
Impôts différés associés		(145,3)	
Autres actifs et passifs courants et non courants		45,5	
Trésorerie nette		(71,5)	
Actif net	**(I)**	**422,0**	
Prix d'acquisition	**(II)**	**941,3**	
Écart d'acquisition	**(II) – (I)**	**519,3**	

c) Projet de rapprochement des activités spatiales de Thales, Airbus et Leonardo

En octobre 2025, Airbus, Leonardo et Thales ont signé un protocole d'accord (MoU) afin de créer un acteur spatial européen de premier plan.

La nouvelle entité regroupera environ 25 000 personnes à travers l'Europe. Avec un chiffre d'affaires annuel autour de 6,5 milliards d'euros (fin 2024, *pro forma*) et un carnet de commandes représentant plus de trois années de chiffre d'affaires, elle disposera d'une taille critique lui permettant d'être innovante et compétitive à l'échelle mondiale.

Ce projet constitue une avancée majeure pour renforcer l'écosystème spatial européen, accroître sa capacité d'innovation, son autonomie stratégique et sa compétitivité et ainsi permettre à l'Europe d'affirmer son rôle central sur le marché spatial mondial.

La nouvelle société aurait pour actionnaires les groupes Airbus, Leonardo et Thales, qui détiendraient respectivement 35 %, 32,5 % et 32,5 % du capital. Elle fonctionnerait sous le contrôle conjoint des trois groupes, avec une gouvernance équilibrée entre ses actionnaires.

La nouvelle entreprise pourrait être opérationnelle en 2027, sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires et de la réalisation des conditions préalables à la clôture de l'opération. Les conditions d'application de la norme IFRS 5 relative aux activités non poursuivies ne sont donc pas réunies à fin 2025.

En 2025, le chiffre d'affaires de la GBU Espace s'élevait à environ 2 400 M€ pour un effectif un peu supérieur à 8 000 personnes.

3.2 Résultat opérationnel non courant

	2025	2024
Cessions de titres et d'activités	(3,2)	(0,8)
Honoraires directement liés aux acquisitions/cessions d'entreprises	(34,1)	(18,7)
Cessions d'actifs mobiliers et immobiliers	—	1,7
Incidence des liquidations/modifications de régimes de retraites (Note 9)	14,2	(72,6)
Autres éléments non courants [a]	—	(188,5)
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres	**(22,6)**	**(278,9)**
Perte de valeur sur actifs immobilisés	—	—
Autres pertes de valeur	—	(157,6)
Pertes de valeur sur actifs [a]	**—**	**(157,6)**

(a) Impact de la révision de la valeur de certains actifs et contrats, et des obligations associées.

Note 4. Immobilisations corporelles et incorporelles

4.1 Écarts d'acquisition

a) Évolutions

Les écarts d'acquisition sont affectés à des unités génératrices de trésorerie (UGT) qui correspondent aux Activités Mondiales du Groupe :

	01/01/25	Acquisitions	Reclassement	Conversion et autres	31/12/25
Avionique	962,9	—	—	—	962,9
Espace	488,0	—	—	(0,4)	487,6
Systèmes d'Information et de Communications Sécurisés [a]	833,5	(17,0)	—	(4,5)	812,0
Systèmes Terrestres et Aériens	335,9	—	—	(1,8)	334,1
Systèmes de Mission de Défense	506,9	—	—	(8,0)	498,9
Cyber & Digital	5 772,0	—	—	(337,0)	5 435,0
TOTAL	**8 899,2**	**(17,0)**	**—**	**(351,7)**	**8 530,5**

	01/01/24	Acquisitions	Reclassement	Conversion et autres	31/12/24
Avionique [b]	443,2	519,3	—	0,4	962,9
Espace	493,8	—	—	(5,8)	488,0
Systèmes d'Information et de Communications Sécurisés [a]	750,6	109,2	(28,5)	2,2	833,5
Systèmes Terrestres et Aériens	322,0	13,2	—	0,7	335,9
Systèmes de Mission de Défense	505,2	—	—	1,7	506,9
Cyber & Digital [c] [d]	6 424,8	(889,0)	28,5	207,7	5 772,0
TOTAL	**8 939,6**	**(247,3)**	**—**	**206,9**	**8 899,2**

(a) L'écart d'acquisition de GetSAT s'élevait, à fin 2024, à 56,2 M€ après allocation du prix d'acquisition. L'écart d'acquisition de Digital Receiver Technology, d'un montant initial de 53,0 M€, a été affecté en 2025 et s'élève à fin 2025 à 36 M€.

(b) L'écart d'acquisition, de Cobham Aerospace Communications s'élève à 519,3 M€ après allocation du prix d'acquisition.

(c) L'écart d'acquisition d'Imperva (3 466,5 M€) constaté en 2023 a été affecté en 2024 à des actifs incorporels et des revenus différés pour un montant net d'impôt différé de 865,0 M€. L'écart d'acquisition définitif s'élève donc à 2 601,5 M€.

(d) L'écart d'acquisition de Tesserent (142,0 M€) constaté en 2023 a été affecté en 2024 à des actifs incorporels pour un montant net d'impôt différé de 24,0 M€. L'écart d'acquisition définitif s'élève donc à 118,0 M€.

b) Tests de dépréciation

Les écarts d'acquisition ainsi que les unités génératrices de trésorerie (UGT) font l'objet de tests de perte de valeur annuels mis en œuvre dans le cadre du calendrier budgétaire du Groupe. La totalité des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles est testée au niveau des UGT.

Pour la réalisation de ces tests, la valeur d'utilité est déterminée à partir des projections actualisées de flux de trésorerie d'exploitation futurs sur une durée de trois ans et d'une valeur terminale.

Dans certains cas particuliers (acquisitions récentes, résultats annuels non normatifs…), la valeur terminale est déterminée à partir de projections réalisées sur une durée appropriée.

Au cas particulier de l'UGT Espace, la valeur terminale a été calculée sur la dernière année du plan d'affaire établi sur 5 ans, qui tient notamment compte :

- de perspectives favorables dans les activités d'Observation, d'Exploration & Science, de Navigation, et de télécommunications civiles et militaires ;
- du plan d'adaptation mis en œuvre et ;
- des investissements du Groupe en matière de recherche et développement qui doivent permettre de restaurer de façon pérenne la profitabilité de l'activité spatiale, avec l'objectif d'une marge d'EBIT Ajusté de l'ordre de 7 % à l'échéance du plan ;
- du retour à l'équilibre, en 2025, comme anticipé, de l'EBIT Ajusté avant coût des restructurations.

À fin 2025, les flux de trésorerie retenus sont issus de l'exercice de prévisions détaillées sur deux ans, établi selon les procédures du Groupe, prolongé sur une année supplémentaire. La construction du flux de la troisième année découle du plan d'affaires stratégique. Ce plan stratégique, réalisé historiquement par chacune des Activités Mondiales durant le premier semestre, est confirmé ou revu (si besoin) à fin décembre dans le cadre du test d'impairment.

Ces flux reflètent la meilleure estimation du management dans le contexte économique actuel. À fin 2025, comme à fin 2024, les tests de dépréciation ont été réalisés avec une hypothèse de taux d'actualisation de 8 %, identique pour toutes les UGT, les risques spécifiques à chaque UGT étant pris en compte dans leurs projections respectives.

Les hypothèses retenues en matière de croissance des activités et de valeur terminale sont fondées sur une approche spécifique à chaque secteur (valeur terminale généralement basée sur la moyenne du résultat opérationnel courant des trois années, taux de croissance à long terme de 2 %).

Le Groupe a par ailleurs testé la sensibilité des valeurs d'utilité des UGT retenues à la variation des hypothèses clés. Considérées individuellement, une augmentation de 1 point du taux d'actualisation, une diminution de 1 point du taux de croissance à long terme ou une diminution de 2 points de la rentabilité opérationnelle sur l'année normative n'entraîneraient la constatation d'aucune perte de valeur.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie bas-carbone, le Groupe met en œuvre des plans d'actions visant la réduction de ses émissions de CO_2 opérationnelles, l'accélération des innovations et la généralisation de l'écoconception. Leur impact éventuel sur les flux de trésorerie a été intégré dans les plans d'affaires des UGT concernées pour les besoins des tests de dépréciation. Sur la base des analyses conduites dans le cadre des travaux internes sur le changement climatique, le Groupe n'a pas identifié de risque significatif en lien avec le climat dont les conséquences financières seraient susceptibles d'entraîner une perte de valeur de ses actifs.

4.2 Autres immobilisations corporelles et incorporelles

a) Évolution des immobilisations nettes

	01/01/25	Acquisitions	Cessions	Dot.aux amort.	Périmètre et change	31/12/25
Immobilisations incorporelles acquises (Note 3.1)	2 348,8	—	—	(367,9)	(167,0)	1 813,9
Frais de développement capitalisés	42,3	20,5	—	(18,4)	(2,6)	41,8
Autres immobilisations incorporelles	141,6	49,1	—	(42,5)	(7,8)	140,4
Immobilisations incorporelles	**2 532,7**	**69,6**	**—**	**(428,8)**	**(177,4)**	**1 996,1**
Droit d'utilisation des contrats de location	1 282,0	205,1	—	(233,3)	(28,3)	1 225,5
Autres immobilisations corporelles	2 433,5	707,7	(10,4)	(425,2)	(31,9)	2 673,7
Immobilisations corporelles	**3 715,5**	**912,8**	**(10,4)**	**(658,5)**	**(60,2)**	**3 899,2**
TOTAL	**6 248,2**	**982,4**	**(10,4)**	**(1 087,3)**	**(237,6)**	**5 895,3**
Moins, décalages de trésorerie		(20,6)	—			
Moins, nouveaux contrats de location		(205,1)	—			
Investissement d'exploitation [a]		**756,7**	**(10,4)**			

	01/01/24	Acquisitions	Cessions	Dot.aux amort.	Périmètre et change	31/12/24
Immobilisations incorporelles acquises	1 119,9	—	—	(461,3)	1 690,2	2 348,8
Frais de développement capitalisés	42,0	21,4	—	(20,8)	(0,3)	42,3
Autres immobilisations incorporelles	126,2	62,0	(0,1)	(45,9)	(0,6)	141,6
Immobilisations incorporelles	**1 288,1**	**83,4**	**(0,1)**	**(528,0)**	**1 689,3**	**2 532,7**
Droits d'utilisation des contrats de location	1 352,1	142,8	—	(209,3)	(3,6)	1 282,0
Immobilisations corporelles acquises (PPA)	5,8	—	—	(5,8)	—	—
Autres immobilisations corporelles	2 238,2	564,8	(6,2)	(412,3)	49,0	2 433,5
Immobilisations corporelles	**3 596,1**	**707,6**	**(6,2)**	**(627,4)**	**45,4**	**3 715,5**
TOTAL	**4 884,2**	**791,0**	**(6,3)**	**(1 155,4)**	**1 734,7**	**6 248,2**
Moins, décalages de trésorerie		(25,1)	—			
Moins, nouveaux contrats de location		(142,8)	—			
Investissement d'exploitation [a]		**623,1**	**(6,3)**			

(a) Présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

b) Détail par nature

	31/12/25			31/12/24
	Brut	Amort.	Net	Net
Technologies acquises	2 129,0	(1 720,8)	408,2	671,2
Relations clientèle acquises	1 925,7	(643,1)	1 282,6	1 531,7
Carnets de commandes acquis	73,3	(72,8)	0,5	1,9
Marques et autres	400,8	(278,2)	122,6	144,0
Actifs incorporels acquis (regroupements d'entreprises)	**4 528,8**	**(2 714,9)**	**1 813,9**	**2 348,8**
Frais de développement	893,2	(851,4)	41,8	42,3
Autres immobilisations incorporelles	1 177,5	(1 037,1)	140,4	141,6
Immobilisations incorporelles	**6 599,5**	**(4 603,4)**	**1 996,1**	**2 532,7**
Droit d'utilisation des contrats de location	2 364,4	(1 138,9)	1 225,5	1 282,0
Terrains	184,0	(115,8)	68,2	63,5
Constructions	2 675,5	(1 799,5)	876,0	846,2
Installations techniques, matériel et outillages industriels	4 080,0	(3 103,8)	976,2	898,3
Autres immobilisations corporelles	1 690,6	(937,3)	753,3	625,5
Immobilisations corporelles	**10 994,5**	**(7 095,3)**	**3 899,2**	**3 715,5**

Note 5. Sociétés mises en équivalence

5.1 Évolution des participations mises en équivalence

	31/12/25	31/12/24
Participations à l'ouverture	**1 648,2**	**1 648,4**
Quote-part dans le Résultat net des sociétés mises en équivalence	**198,4**	**95,1**
Différence de conversion	(35,8)	4,4
Couverture de flux de trésorerie	16,7	(2,6)
Gains (pertes) actuariels sur retraites et autres	13,7	6,6
Quote-part dans le résultat global des sociétés mises en équivalence	**193,0**	**103,5**
Dividendes versés	(128,2)	(124,6)
Dividendes votés non encore versés	—	6,5
Périmètre et autres	(0,5)	14,4
Participations à la clôture	**1 712,5**	**1 648,2**
Dont, Naval Group	*924,4*	*882,4*

5.2 Informations financières résumées relatives à Naval Group

Thales détient 35 % du capital de Naval Group et participe conjointement avec l'État français à la gouvernance de la société. Naval Group est un groupe spécialisé dans l'industrie navale de défense.

Les états financiers de Naval Group, **après retraitements d'intégration dans les comptes de Thales** (notamment liés aux actifs incorporels acquis), se présentent comme suit :

Bilan résumé à 100 %	**31/12/25**	**31/12/24**
Actif non courants	1 909,9	1 917,7
Actifs courants	6 469,3	5 742,3
Total de l'actif	**8 379,2**	**7 660,0**
Capitaux propres retraités, part de l'entité	1 806,8	1 686,8
Participations ne donnant pas le contrôle	(0,1)	0,4
Passifs non courants	331,6	352,2
Passifs courants	6 240,9	5 620,6
Total du passif et des capitaux propres	**8 379,2**	**7 660,0**
TRÉSORERIE NETTE	**1 447,6**	**506,7**

Intégration dans Thales :	**31/12/25**	**31/12/24**
Quote-part de Thales (35 %) dans les capitaux propres retraités	632,4	590,4
Écart d'acquisition	292,0	292,0
PARTICIPATION DANS NAVAL GROUP	**924,4**	**882,4**

Compte de résultat à 100 %	**2025**	**2024**
Chiffre d'affaires	4 678,8	4 354,6
Résultat opérationnel après mises en équivalence	282,4	253,6
Résultat financier	42,4	42,1
Impôt	(93,4)	(66,6)
Activités abandonnées	3,3	3,9
Résultat net retraité	**234,7**	**233,0**
• dont, part de l'entité	234,7	233,0
• dont, participations ne donnant pas le contrôle	—	—

Intégration dans Thales :	**2025**	**2024**
Quote-part de Thales dans le résultat, part entité	**82,1**	**81,6**
• dont, impact du PPA	(11,5)	(11,5)
Quote-part dans le résultat avant PPA	**93,6**	**93,1**
DIVIDENDES REÇUS DE NAVAL GROUP	**46,5**	**45,3**

5.3 Engagements et parties liées

a) Engagements à l'égard des sociétés mises en équivalence

Au 31 décembre 2025, l'en-cours des cautions, avals et garanties, donnés par Thales société mère en soutien de ses co-entreprises s'élève à 45 M€ (57,7 M€ au 31 décembre 2024). Le Groupe n'a pas d'engagement hors bilan significatif à l'égard des entreprises associées.

La politique du Groupe est de n'émettre ces engagements qu'à hauteur de la participation de Thales ou d'obtenir une contre-garantie par l'autre actionnaire à hauteur de la participation de ce dernier.

b) Transactions avec les sociétés mises en équivalence

Le montant des transactions avec les sociétés mises en équivalence est présenté ci-après :

	2025	2024
Chiffre d'affaires	395,6	428,7
Achats	234,0	218,8
Prêts et comptes courants financiers débiteurs	68,9	65,0
Emprunts et comptes courants financiers créditeurs	—	—

Note 6. Financement et instruments financiers

6.1 Résultat financier

a) Intérêts financiers nets

	2025	2024
Intérêts financiers relatifs aux contrats de location	(36,0)	(35,6)
Autres charges financières [(a)]	(196,7)	(253,7)
Produits financiers sur trésorerie et équivalents de trésorerie	116,8	123,5
TOTAL	**(115,9)**	**(165,8)**

(a) Ce montant inclut -2,8 M€ en 2025 et -18,1 M€ en 2024 au titre des swaps de taux.

b) Autres résultats financiers

	2025	2024
Profits (pertes) de change	(31,2)	(1,7)
Inefficacité des couvertures de change	3,7	1,7
Variation de juste valeur des instruments dérivés [(a)]	(37,4)	4,1
Autres	(0,9)	35,3
TOTAL	**(65,8)**	**39,4**

(a) Ce montant se compose essentiellement des variations de juste valeur du report/déport (-44,5 M€ en 2025 et -1,7 M€ en 2024).

6.2 Trésorerie (dette financière) nette

La trésorerie (dette financière) nette du Groupe s'établit comme suit :

		31/12/25	31/12/24
Autres actifs financiers courants		64,6	12,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 446,5	4 767,1
Trésorerie et autres placements	**(A)**	**4 511,1**	**4 779,6**
Dettes financières		4 796,7	6 430,9
Dettes de location		1 332,8	1 392,3
Dette brute [a]	**(B)**	**6 129,5**	**7 823,2**
TRÉSORERIE (DETTE) NETTE	**(A-B)**	**(1 618,4)**	**(3 043,6)**
[a] Dont :			
• dettes financières à long terme		3 999,4	4 550,9
• dettes financières à court terme		2 130,1	3 272,5
• instruments dérivés en couverture de taux		—	(0,2)

a) Actifs financiers courants

	31/12/25	31/12/24
Comptes courants auprès de parties liées et autres	20,0	11,6
Titres de placement	44,6	0,9
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**64,6**	**12,5**

b) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie disponible figurant à l'actif consolidé s'élève à 4 446,5 M€ au 31 décembre 2025 (4 767,1 M€ au 31 décembre 2024). Elle inclut :

- 3,556.1 M€ détenus par la société mère et mobilisables immédiatement (3 910,9 M€ à fin 2024). Ces montants incluent 2 999,8 M€ (3 376,8 M€ à fin 2024) de dépôts bancaires à vue et à terme, OPCVM monétaires et autres placements court terme ;
- 890,4 M€ de positions bancaires des filiales, principalement à l'étranger (856,2 M€ à fin 2024). Ce montant comprend, entre autres, les encaissements intervenus dans les derniers jours de l'exercice qui sont ultérieurement transférés à la trésorerie centralisée.

c) Dettes financières

	31/12/25	31/12/24
Emprunts obligataires (valeur nominale)	3 400,0	4 500,0
NEU CP (billets de trésorerie)	1 034,0	1 455,3
Comptes courants créditeurs auprès de parties liées	228,2	330,3
Découverts bancaires	33,3	12,4
Intérêts courus et autres dettes	101,2	132,9
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	**4 796,7**	**6 430,9**

Emprunts obligataires à fin décembre 2025

Nominal	Date d'émission	Date d'échéance	Nature de taux	Coupon	Taux d'intérêt effectif	
					Avant couverture	Après couverture
500 M€	novembre 2020	mars 2026	fixe	0,00 %	0,08 %	0,08 %
500 M€	janvier 2020	janvier 2027	fixe	0,25 %	0,33 %	0,33 %
700 M€	mai 2020	mai 2028	fixe	1,00 %	1,10 %	1,10 %
600 M€	octobre 2023	octobre 2028	fixe	4,13 %	4,28 %	4,28 %
500 M€	juin 2023	juin 2029	fixe	3,63 %	3,83 %	3,83 %
600 M€	octobre 2023	octobre 2031	fixe	4,25 %	4,42 %	4,42 %

Dette financière brute par échéances

31/12/25	Total	Échéances				
		2026	2027	2028	2029	>2029
Dette financière brute au bilan	**4 796,7**	1 907,2	500,6	1 296,9	496,9	595,1
Flux de trésorerie contractuels	**5 105,6**	1 957,4	577,5	1 376,1	543,6	651,0

31/12/24	Total	Échéances				
		2025	2026	2027	2028	>2028
Dette financière brute au bilan	**6 430,9**	3 044,0	500,1	499,9	1 295,4	1 091,5
Flux de trésorerie contractuels	**6 894,4**	3 169,2	577,2	577,4	1 376,0	1 194,6

Dette financière brute par devise

	31/12/25	31/12/24
Euro	4 763,2	6 429,1
Autres	33,5	1,8
TOTAL	**4 796,7**	**6 430,9**

Évolution de la dette financière brute

	01/01/25	Flux de trésorerie	Autres variations			31/12/25
			Périmètre	Change	Autres	
Dette financière brute	**6 430,9**	(1 592,2)	—	(26,7)	(15,3)	**4 796,7**

	01/01/24	Flux de trésorerie	Autres variations			31/12/24
			Périmètre	Change	Autres	
Dette financière brute	**6 979,2**	(774,8)	188,0	53,8	(15,3)	**6 430,9**

En 2025, la colonne « flux de trésorerie » comprend le remboursement des emprunts obligataires d'échéance janvier et octobre 2025, ainsi que le remboursement de NEU CP.

En 2024, la colonne « flux de trésorerie » comprenait le remboursement de l'emprunt obligataire d'échéance avril 2024, ainsi que l'émission de NEU CP.

La colonne « autres » inclut la variation de valeur des dérivés en couverture d'emprunts obligataires ainsi que la variation de valeur des dettes sur acquisition de titres.

d) Dettes de location

Évolution de la dette de location

	01/01/25	Flux de trésorerie [a]	Autres variations			31/12/25
			Périmètre	Change et autres	Nouvelles dettes [b]	
Dette de location	**1 392,3**	(235,8)		(28,8)	205,1	**1 332,8**

	01/01/24	Flux de trésorerie [a]	Autres variations			31/12/24
			Périmètre	Change et autres	Nouvelles dettes [b]	
Dette de location	**1 454,9**	(222,1)	4,9	11,8	142,8	**1 392,3**

(a) Part des loyers versés correspondant au remboursement de la dette de location.
(b) Nouveaux baux signés dans l'exercice, et impact des renégociations des baux existants.

Dette de location par échéances

31/12/25	Total	Échéances				
		2026	2027	2028	2029	>2029
Dette de location brute au bilan	**1 332,8**	222,9	206,9	175,1	154,3	573,6
Flux de trésorerie contractuels	**1 496,1**	256,4	235,2	198,6	173,5	632,4

31/12/24	Total	Échéances				
		2025	2026	2027	2028	>2028
Dette de location brute au bilan	**1 392,3**	228,3	206,0	180,9	158,7	618,4
Flux de trésorerie contractuels	**1 551,4**	261,1	232,8	203,5	177,1	676,9

6.3 Variation de la dette nette

	2025	2024
TRÉSORERIE (DETTE) NETTE À L'OUVERTURE	**(3 043,6)**	**(4 190,0)**
Cash-flow net des activités opérationnelles lié aux activités poursuivies	3 321,8	2 746,4
Retraité des paiements résiduels relatifs au buy-out au R-U (Note 9.3)	1,1	12,5
Investissements nets d'exploitation liés aux activités poursuivies	(746,3)	(616,8)
***Free cash-flow* opérationnel des activités poursuivies**	**2 576,6**	**2 142,1**
Cessions (acquisitions) nettes dans les filiales et participations [(a)]	(69,0)	358,8
Dont, Cobham Aerospace Communications	—	*(1 012,8)*
Dont, Imperva	—	*5,8*
Dont, activités Transport	*(55,0)*	*1 658,0*
Dont, autres	*(14,0)*	*(292,2)*
Contribution au titre des paiements résiduels relatifs au buy-out au R-U (Note 9.3)	(1,1)	(12,5)
Variation des actifs financiers non courants	(36,2)	(6,3)
Distribution de dividendes par la société mère	(780,7)	(708,4)
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	(2,2)	(14,3)
Rachats d'actions [(b)]	(45,2)	(275,4)
Nouvelles dettes de location	(205,1)	(142,8)
Variations de change et autres	(11,9)	(42,8)
Contribution des activités poursuivies à la variation de trésorerie (dette) nette	**1 425,2**	**1 298,4**
Contribution des activités non poursuivies à la variation de trésorerie (dette) nette	—	(152,0)
TRÉSORERIE (DETTE) NETTE À LA CLÔTURE	**(1 618,4)**	**(3 043,6)**

(a) Sous déduction du remboursement de prêts d'actionnaires et de la trésorerie (dette) nette des sociétés acquises /cédées.
(b) Incluant, en 2024, -176,4 M€ au titre du programme de rachat d'actions en vue de leur annulation.

6.4 Actifs financiers non courants

a) Titres de participation non consolidés

Les titres de participation non consolidés s'élèvent à 140,8 M€ à fin 2025 contre 160,6 M€ à fin 2024. À fin 2025, ce poste est composé de participations individuellement non significatives.

b) Actifs financiers non courants

	31/12/25	31/12/24
Prêts accordés à des sociétés mises en équivalence	68,9	65,0
Placements repris du fonds de pension au Royaume-Uni	138,2	205,0
Prêts et autres actifs financiers évalués au coût amorti	53,6	47,1
Placements évalués en valeur de marché	38,7	66,0
Valeur brute	**299,4**	**383,1**
Provisions pour dépréciation	(21,9)	(11,5)
NET	**277,5**	**371,6**

6.5 Synthèse des actifs et passifs financiers

À fin 2025, les catégories d'actifs et passifs financiers restent identiques à celles présentées à fin 2024.

Les créances clients, dettes fournisseurs et avances remboursables sont des actifs et passifs financiers au sens d'IAS 32 et IFRS 9, évalués au coût amorti. Ils sont décrits dans la Note 10.

	31/12/25						31/12/24	
	Au coût amorti	Juste valeur par :			Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
		Résultat	Capitaux propres non recyclables	Capitaux propres recyclables				
Actifs financiers non courants :								
Titres de participation	—	—	140,8	—	140,8	140,8	160,6	160,6
Créances et prêts financiers, non courants	100,6	176,9	—	—	277,5	277,5	371,6	371,6
Dérivés documentés en couverture	—	—	—	—	—	—	—	—
Actifs financiers courants :								
Dérivés documentés en couverture	—	—	—	146,6	146,6	146,6	133,9	133,9
Dérivés non documentés en couverture	—	3,3	—	—	3,3	3,3	1,2	1,2
Prêts à moins d'un an	103,6	—	—	—	103,6	103,6	—	—
Actifs financiers courants	20,0	44,6	—	—	64,6	64,6	12,5	12,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 293,5	2 153,0	—	—	4 446,5	4 446,5	4 767,1	4 767,1
Passifs financiers non courants :								
Dettes financières à long terme	3 999,4	—	—	—	3 999,4	4 041,5	4 550,9	4 493,5
Dérivés documentés en couverture	—	—	—	—	—	—	—	—
Passifs financiers courants :								
Dérivés documentés en couverture	—	—	—	148,5	148,5	148,5	342,0	342,0
Dérivés non documentés en couverture	—	2,7	—	—	2,7	2,7	10,7	10,7
Dettes financières à court terme	2 130,1	—	—	—	2 130,1	2 127,2	3 272,5	3 378,9

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la valeur comptable, à l'exception des dettes financières.

La juste valeur de la dette obligataire est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1). La juste valeur des autres dettes financières est déterminée pour chaque emprunt en actualisant les flux de trésorerie futurs avec un taux correspondant à la courbe de taux d'intérêt Euribor à la clôture de l'exercice corrigé du risque de crédit du Groupe (niveau 2).

La juste valeur des OPCVM monétaires et non monétaires est évaluée selon leurs dernières valeurs liquidatives connues (niveau 1). La juste valeur des produits de taux (certificats de dépôts, comptes à terme, bons à moyen terme négociables…) est basée sur une actualisation du flux du coupon et du pied de coupon (nominal et intérêts) sur la durée restant à courir du produit à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé dans ce cadre est le taux de marché correspondant à la maturité et aux caractéristiques des produits (niveau 2).

La juste valeur des dérivés est évaluée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers (modèles intégrant des données de marché observables – niveau 2). La prise en compte du risque de défaut de la contrepartie et du risque de crédit propre de l'entité est sans impact significatif sur la juste valeur des dérivés.

6.6 Gestion des risques financiers

a) Gestion du risque de marché

Thales couvre les risques de change et de taux en utilisant des dérivés de gré à gré souscrits avec des banques de premier rang. La valeur comptable des dérivés utilisés dans le cadre de la gestion des risques de marché est présentée ci-dessous.

	31/12/25		31/12/24	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés courant :				
• instruments dérivés de change	149,9	151,2	134,9	352,7
• instruments dérivés de taux	—	—	0,2	—
Instruments dérivés de change, net	—	1,3	—	217,8
Instruments dérivés de taux, net	—	—	0,2	—

Risque de change

Thales couvre les risques de change nés de la négociation de contrats en devises différentes de la devise principale de production, les risques de change générés par les opérations commerciales courantes, les risques de change liés à la centralisation de trésorerie et dans certains cas, les risques patrimoniaux sur ses actifs nets à l'étranger.

Aux 31 décembre 2025 et 2024, le montant des dérivés en portefeuille s'analyse comme suit :

	31/12/25					31/12/24	
	Valeur nominale				Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
	USD	GBP	Autres	Total			
Couvertures de négociation et opérations commerciales							
Documentées en couverture :							
Ventes à terme de devises	3 941,1	1 210,7	1 497,3	6 649,1	35,0	7 206,4	(102,6)
Achats à terme de devises	2 097,8	1 098,6	1 840,9	5 037,3		5 265,4	
Options vendeuses de devises (*call* et *put*)	—	—	—	—	0,7	108,9	0,5
Options acheteuses de devises (*call* et *put*)	25,5	—	—	25,5		84,7	
Non documentées en couverture :							
Ventes à terme de devises	—	—	—	—	—	122,9	(0,2)
Achats à terme de devises	—	2,6	—	2,6		122,6	
Options vendeuses de devises (*call* et *put*)	51,5	69,9	—	121,4	0,8	—	0,2
Options acheteuses de devises (*call* et *put*)	42,4	46,5	0,3	89,2		29,9	
Couvertures liées à la centralisation de trésorerie (documentées en couverture)							
Swaps de change vendeurs de devises	693,6	22,9	137,9	854,4	4,8	1 155,2	(21,7)
Swaps de change acheteurs de devises	59,6	876,7	486,6	1 422,9		1 021,8	
Couvertures d'actifs nets à l'étranger (documentées en couverture)							
Swaps de change vendeurs de devises	612,8	—	—	612,8	(40,0)	693,0	(84,5)
Swaps de change acheteurs de devises	—	572,5	—	572,5		602,4	
Couvertures d'actifs nets à l'étranger (non documentées en couverture)							
Swaps de change vendeurs de devises	43,7	—	—	43,7	(2,6)	82,3	(9,5)
Swaps de change acheteurs de devises	—	41,0	—	41,0		72,5	
ACTIF (PASSIF) NET TOTAL					**(1,3)**		**(217,8)**

La maturité des dérivés relatifs aux couvertures d'opérations commerciales est généralement inférieure à 3 ans. La maturité des dérivés est ajustée aux échéances de paiement des contrats couverts par la mise en place de *swaps* de change. Les autres caractéristiques des dérivés sont alignées avec celles du risque couvert.

La variation de valeur des instruments financiers (opérations à terme) adossés en couverture aux flux de trésorerie est comptabilisée en capitaux propres pour la composante cours comptant. Une baisse (hausse) de 5 % du dollar par rapport à l'euro, à la livre sterling, au dollar canadien et au dollar australien, aurait augmenté (aurait diminué) les capitaux propres d'environ 87 M€ au 31 décembre 2025 et de 113 M€ au 31 décembre 2024.

La variation de valeur des instruments économiquement adossés au portefeuille d'offres commerciales, non éligibles à la comptabilité de couverture, est comptabilisée dans le compte de résultat. Une baisse (hausse) de 5 % du dollar par rapport à l'euro, à la livre sterling, au dollar canadien et au dollar australien, aurait été sans impact sur le résultat au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024.

Risque de taux

Le Groupe est exposé à la volatilité des taux d'intérêt notamment à travers l'évolution des conditions de ses financements à taux variable. Des instruments financiers adaptés sont utilisés afin de gérer l'exposition à ce risque. Aux 31 décembre 2024 et 2025, le montant des dérivés en portefeuille s'analyse comme suit :

	31/12/25		31/12/24	
	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
En couverture de juste valeur (swaps payeurs taux variable) :				
• *Swaps* adossés aux NEU CP	329,0	—	670,0	0,2
		—		0,2
En couverture de flux de trésorerie (*swaps* payeurs taux fixe) :				
• *Swaps* de pré-couverture / émission future de NEU CP	—	—	(50,0)	—
		—		—
ACTIF NET TOTAL		**—**		**0,2**

Le tableau ci-après synthétise l'exposition du Groupe aux risques de taux, avant et après opérations de gestion de ce risque.

31/12/25	< 1 an		> 1 an		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dette financière brute	(1 559,5)	(347,9)	(2 887,8)	(1,5)	(4 447,3)	(349,4)
Actifs financiers, trésorerie et équivalents	646,9	3 864,2	—	—	646,9	3 864,2
EXPOSITION NETTE AVANT PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	**(912,6)**	**3 516,3**	**(2 887,8)**	**(1,5)**	**(3 800,4)**	**3 514,8**
Instruments dérivés documentés en couverture	329,0	(329,0)	—	—	329,0	(329,0)
EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	**(583,6)**	**3 187,3**	**(2 887,8)**	**(1,5)**	**(3 471,4)**	**3 185,8**

31/12/24	< 1 an		> 1 an		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dette financière brute	(2 588,3)	(455,7)	(3 383,6)	(3,3)	(5 971,9)	(459,0)
Actifs financiers, trésorerie et équivalents	—	4 779,6	—	—	—	4 779,6
EXPOSITION NETTE AVANT PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	**(2 588,3)**	**4 323,9**	**(3 383,6)**	**(3,3)**	**(5 971,9)**	**4 320,6**
Instruments dérivés documentés en couverture	670,0	(670,0)	(50,0)	50,0	620,0	(620,0)
EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	**(1 918,3)**	**3 653,9**	**(3 433,6)**	**46,7**	**(5 351,9)**	**3 700,6**

Une hausse de 1 point des taux d'intérêt, appliquée à la trésorerie nette moyenne du Groupe après prise en compte des instruments de couverture, aurait eu, en 2025, un impact positif sur les intérêts financiers nets de 28,3 M€ (19,0 M€ en 2024).

b) Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de défaut d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou l'encaissement des créances.

Risque de crédit d'un client gouvernemental

Plus de 60 % du chiffre d'affaires de Thales est réalisé avec des clients gouvernementaux. Parmi les pays avec lesquels Thales travaille, un certain nombre d'entre eux peuvent présenter un risque de crédit significatif qui pourrait les amener à interrompre une commande en cours de fabrication ou se trouver dans l'incapacité de procéder au paiement du contrat à la livraison. Thales s'efforce de limiter son exposition à ces risques en souscrivant des polices d'assurance auprès des agences publiques de crédit-export (comme Bpifrance Assurance Export) ou d'assureurs privés.

En 2025, seuls trois clients représentent plus de 500 M€ de chiffre d'affaires pour Thales : l'État français (environ 4,5 Mds€ contre 4,2 Mds€ en 2024), l'État britannique (environ 1,0 Md€ contre 1,0 Md€ en 2024) et l'État australien (environ 0,7 Md€ contre 0,7 Md€ en 2024).

Au 31 décembre 2025, ces trois États bénéficiaient d'une notation de crédit de première ou de haute qualité (France : A+ par S&P Global Ratings et Aa3 par Moody's, perspective négative – Royaume-Uni : AA par S&P Global Ratings et Aa3 par Moody's – Australie : AAA par S&P Global Ratings et Aaa par Moody's).

Risque de défaillance d'un client non-gouvernemental

Thales réalise moins de 40 % de son chiffre d'affaires auprès de ses clients non-gouvernementaux (opérateurs privés d'infrastructures critiques, avionneurs, etc.). Ces clients peuvent connaître des difficultés financières majeures et/ou prolongées susceptibles d'entraîner des défauts de paiement. Si ces faits s'avéraient, ils pourraient avoir des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires, la rentabilité et la situation financière du Groupe.

Afin de se prémunir contre ces risques, Thales réalise régulièrement des études sur la capacité de ses clients à faire face à leurs obligations. Le cas échéant, Thales peut demander la mise en place de garanties bancaires ou des supports de leur maison mère ou recourir à des assureurs crédit.

La Direction financière du Groupe consolide les informations relatives à l'exposition du Groupe au risque de crédit, notamment par le recensement et l'analyse de l'antériorité des créances clients dues mais non dépréciées. Aux 31 décembre 2025 et 2024, l'antériorité de ces créances s'échelonne comme suit :

31/12/25	Total	Créances non échues	Créances échues depuis :		
			Moins de 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois
Créances clients, valeur brute	4 113,6	2 666,2	1 127,2	116,9	203,3
Provision pour dépréciation clients	(144,6)	(45,4)	(5,3)	(7,2)	(86,7)
CRÉANCES CLIENTS, NET	**3 969,0**	**2 620,8**	**1 121,9**	**109,7**	**116,6**

31/12/24	Total	Créances non échues	Créances échues depuis :		
			Moins de 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois
Créances clients, valeur brute	4 549,4	3 198,4	1 076,7	65,1	209,2
Provision pour dépréciation clients	(131,0)	(73,2)	(8,9)	(1,6)	(47,3)
CRÉANCES CLIENTS, NET	**4 418,4**	**3 125,2**	**1 067,8**	**63,5**	**161,9**

Risque de crédit sur les contreparties bancaires

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

Thales souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de premier rang dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces accords de compensation conditionnels ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des instruments dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de IFRS 7 sur la compensation.

31/12/25	Valeur brute comptable (avant compensation)	Montants compensés au bilan	Soldes nets présentés au bilan	Effet des autres accords de compensation		Net
				Accords de compensation	Collatéraux financiers	
Instruments dérivés – Actif	149,9	—	149,9	(107,0)	—	42,9
Instruments dérivés – Passif	151,2	—	151,2	(107,0)	—	44,2

31/12/24	Valeur brute comptable (avant compensation)	Montants compensés au bilan	Soldes nets présentés au bilan	Effet des autres accords de compensation		Net
				Accords de compensation	Collatéraux financiers	
Instruments dérivés – Actif	135,1	—	135,1	(111,0)	—	24,1
Instruments dérivés – Passif	352,7	—	352,7	(111,0)	—	241,7

c) Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses besoins monétaires grâce à ses ressources financières. Il dépend en particulier du niveau d'exposition de Thales aux évolutions des principaux paramètres de marché pouvant entraîner un renchérissement du crédit, voire une limitation temporaire de l'accès aux sources externes de financement.

Le Groupe gère ce risque en s'efforçant d'anticiper ses besoins de liquidité et assure sa couverture par les ressources financières à court et à long terme suivantes :

- des capitaux propres (cf. Note 8.1) ;
- un endettement brut (cf. Note 6.2, notamment sa ventilation par échéance) ;
- une ligne de crédit bancaire confirmée, non utilisée au 31 décembre 2025, s'élevant à 1 500 M€ et venant à échéance en 2028 ;
- ainsi qu'un programme de billets de trésorerie (NeuCP).

Le Groupe consolide et centralise les excédents et les besoins de trésorerie de ses différentes unités (*cash pooling*), ce qui lui permet de simplifier la gestion de trésorerie des unités en gérant une position consolidée et d'accéder aux marchés financiers à partir de Thales société mère, qui fait l'objet de notations financières par S&P Global Ratings (A-, perspective stable) et Moody's (A2, perspective stable).

Les contrats de financement du Groupe ne comportent pas de « *covenants* » liés à l'évolution de la notation de Thales. L'abaissement de la notation se traduirait par un renchérissement (plafonné) des marges applicables à la ligne de crédit confirmée et non utilisée mentionnée ci-dessus ; symétriquement, ces marges seraient améliorées (avec un seuil minimum) en cas de rehaussement de la notation.

La ligne de crédit confirmée et non utilisée comporte par ailleurs une clause réduisant la marge servant de base au calcul de la commission de non-utilisation applicable en cas de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les objectifs de réduction ayant été atteints au 31 décembre 2023, le Groupe a bénéficié en 2025 comme en 2024 d'une réduction du coût de la commission de non-utilisation. Cet avantage a été reversé par le Groupe au fonds de dotation Thales *Solidarity*.

Note 7. Impôts sur les bénéfices

La détermination de la charge d'impôt tient compte des règles spécifiques locales, telles que les régimes d'intégration fiscale en France, du *Group Relief* au Royaume-Uni et de la consolidation fiscale aux États-Unis.

7.1 Charge d'impôt

	2025	2024
Impôts exigibles	(510,5)	(442,5)
Impôts différés	114,0	195,1
TOTAL	**(396,5)**	**(247,4)**

Rapprochement entre la charge d'impôt théorique et celle comptabilisée

	2025	2024
Résultat net	1 640,3	1 344,4
Moins Résultat net des activités non poursuivies	0,0	(412,1)
Moins Résultat net des sociétés mises en équivalence	(198,4)	(95,1)
Moins charge d'impôt	396,5	247,3
Résultat avant impôt et résultat mis en équivalence	**1 838,4**	**1 084,5**
Taux théorique moyen d'imposition	24,7 %	26,6 %
Produit (charge) d'impôt théorique	**(453,7)**	**(288,5)**
Éléments en rapprochement :		
• Effet des crédits d'impôts recherche	66,0	76,6
• Effet des impôts à taux réduit	35,3	33,7
• Impôts non pris en compte dans le taux théorique	(35,5)	(36,2)
• Contribution additionnelle en France	(74,8)	0,0
• Effet des distributions de dividendes	(15,8)	(11,0)
• Incidence des changements de taux sur les impôts différés	(8,1)	(3,3)
• Variation de la provision pour impôt différé actif	75,3	(47,0)
• Ajustements sur exercices antérieurs	9,0	19,0
• Autres	5,8	9,3
Produit (charge) d'impôt comptabilisé	**(396,5)**	**(247,4)**
Taux effectif d'impôt	**21,6 %**	**22,8 %**

Le taux théorique moyen d'imposition s'obtient en faisant la somme des impôts théoriques de toutes les sociétés consolidées et en divisant cette somme par le résultat consolidé avant impôt et résultat des sociétés mise en équivalence.

Pour chaque société consolidée, l'impôt théorique est calculé en appliquant au résultat avant impôt le taux d'impôt statutaire local. Le taux théorique moyen d'imposition dépend donc de la contribution des différents pays au résultat du Groupe. La France, dont le taux s'élève à 25,83 %, représente, en 2025, environ 65 % du résultat avant impôt (60 % en 2024).

En 2025, le Groupe a par ailleurs enregistré une contribution exceptionnelle d'impôt en France d'un montant de 74,3 M€, portant de manière temporaire le taux d'impôt de droit commun de 25,83 % à 36,13 %.

L'effet des crédits d'impôts inclut :

- l'effet de la non-imposition des crédits d'impôt recherche en France (169,5 M€ en 2025, 180,6 M€ en 2024) ;
- les avantages fiscaux liés à l'effort de recherche, comptabilisés en impôt sur les bénéfices (notamment aux USA, aux Pays-Bas, au Canada et en Australie).

Les « impôts à taux réduit » correspondent à l'incidence de la taxation à 10,3 % en France des redevances de brevets et titres de propriété industrielle.

Les « impôts non pris en compte dans le taux théorique » comprennent notamment les *State tax* aux États-Unis et l'IRAP en Italie.

7.2 Impôt comptabilisé en capitaux propres

Sociétés consolidées par intégration globale	2025		2024	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Conversion des états financiers des entités étrangères	(586,2)	—	241,3	—
Couverture de flux de trésorerie	184,5	(45,2)	(101,5)	17,3
Autres éléments du résultat global reclassés en résultat	**(401,7)**	**(45,2)**	**139,8**	**17,3**
Pertes et gains actuariels sur retraites	51,8	(17,2)	65,8	(34,9)
Variation de valeur sur instruments de capitaux propres	11,0	—	(21,2)	—
Autres éléments du résultat global non reclassés en résultat	**62,8**	**(17,2)**	**44,6**	**(34,9)**
Paiements en actions et autres		(10,5)		(13,3)
IMPÔT DIFFÉRÉ ENREGISTRÉ EN CAPITAUX PROPRES SUR L'EXERCICE		**(72,9)**		**(30,9)**

7.3 Actifs et passifs d'impôt présentés au bilan

	01/01/25	Profit (charge)	Capitaux propres	Flux de trésorerie	Périmètre et change	Autres	31/12/25
Impôts exigibles actifs	160,6	—	—	176,9	(3,6)	(13,2)	320,7
Impôts exigibles passifs	(193,0)	(510,5)	—	236,1	7,0	218,5	(241,9)
Impôts exigibles net	**(32,4)**	**(510,5)**	**—**	**413,0**	**3,4**	**205,3**	**78,8**
Impôts différés actifs	1 366,6	28,9	(72,9)	—	(68,5)	22,4	1 276,5
Impôts différés passifs	(634,8)	85,1	—	—	40,2	(0,1)	(509,6)
Impôts différés net	**731,8**	**114,0**	**(72,9)**	**—**	**(28,3)**	**22,3**	**766,9**
TOTAL		**(396,5)**	**(72,9)**	**413,0**			

	01/01/24	Profit (charge)	Capitaux propres	Flux de trésorerie	Périmètre et change	Autres	31/12/24
Impôts exigibles actifs	194,3	(120,5)	—	66,7	20,1	—	160,6
Impôts exigibles passifs	(220,5)	(322,0)	—	118,6	(5,8)	236,7	(193,0)
Impôts exigibles net	**(26,2)**	**(442,5)**	**—**	**185,3**	**14,3**	**236,7**	**(32,4)**
Impôts différés actifs	1 183,3	70,0	(30,9)	—	112,1	32,1	1 366,6
Impôts différés passifs	(319,4)	125,1	—	—	(440,5)	—	(634,8)
Impôts différés net	**863,9**	**195,1**	**(30,9)**	**—**	**(328,4)**	**32,1**	**731,8**
TOTAL		**(247,4)**	**(30,9)**	**185,3**			

a) Impôts exigibles

Le décaissement d'impôt sur les bénéfices est présenté net des crédits d'impôt imputés. L'imputation des crédits d'impôt, au titre de l'impôt décaissé sur l'exercice ou à décaisser dans l'exercice suivant, est présentée dans la colonne « Autres ».

b) Impôts différés

Évolution par nature

	01/01/25	(Charge)/ Produit de l'exercice	Imputation en capitaux propres	Périmètre, change et autres	31/12/25
Différences temporelles :	**1 120,7**	**(10,2)**	**(78,4)**	**(63,8)**	**968,3**
• retraites et prestations assimilées	460,8	(89,1)	(18,7)	4,2	357,2
• actifs incorporels	(307,4)	50,6	—	36,1	(220,7)
• provisions sur contrats	221,5	15,9	—	(11,4)	226,0
• autres	745,8	12,4	(59,7)	(92,7)	605,8
Déficits reportables	**671,5**	**48,9**	**—**	**20,0**	**740,4**
Total avant dépréciation	**1 792,2**	**38,7**	**(78,4)**	**(43,8)**	**1 708,7**
Dépréciation	**(1 060,4)**	**75,3**	**5,5**	**37,8**	**(941,8)**
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	**731,8**	**114,0**	**(72,9)**	**(6,0)**	**766,9**

	01/01/24	(Charge)/ Produit de l'exercice	Imputation en capitaux propres	Périmètre, change et autres	31/12/24
Différences temporelles :	**1 252,9**	**214,5**	**(10,9)**	**(335,8)**	**1 120,7**
• retraites et prestations assimilées	501,4	(37,3)	(23,2)	19,9	460,8
• actifs incorporels	(49,9)	133,5	—	(391,0)	(307,4)
• provisions sur contrats	208,8	18,8	—	(6,1)	221,5
• autres	592,6	99,5	12,3	41,4	745,8
Déficits reportables	**627,4**	**27,6**	**—**	**16,5**	**671,5**
Total avant dépréciation	**1 880,3**	**242,1**	**(10,9)**	**(319,3)**	**1 792,2**
Dépréciation	**(1 016,4)**	**(47,0)**	**(20,0)**	**23,0**	**(1 060,4)**
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	**863,9**	**195,1**	**(30,9)**	**(296,3)**	**731,8**

Les autres différences temporaires incluent principalement des charges à payer déductibles l'année suivante ainsi que des différences temporaires relatives aux amortissements d'immobilisations corporelles.

Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux reportables représentent au total une économie potentielle d'impôt de 740,4 M€ au 31 décembre 2025 (671,5 M€ au 31 décembre 2024). Les dates de prescription des déficits fiscaux reportables sont les suivantes :

	31/12/25
2026	1,2
2027-2030	4,7
Au-delà de 2030	3,8
Sans limitation de durée	730,7
TOTAL	**740,4**
Dont, dépréciés	(693,4)
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	**47,0**

	31/12/24
2025	1,3
2026-2029	0,2
Au-delà de 2029	6,6
Sans limitation de durée	663,4
TOTAL	**671,5**
Dont, dépréciés	(624,9)
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	**46,6**

Conformément à la Note 13-j, seuls les actifs d'impôts relatifs aux déficits fiscaux que le Groupe estime pouvoir imputer sont reconnus au bilan. Le Groupe tient compte notamment des restrictions éventuelles d'utilisation, des prévisions de résultats fiscaux futurs des entités fiscales sur un horizon de trois à cinq ans, de l'historique de pertes fiscales de l'entité, et des stratégies fiscales spécifiques à chaque pays.

Note 8. Capitaux propres et résultats par action

8.1 Capitaux propres

a) Capital

Au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024, le capital social de Thales société mère s'élève à 617 825 739 € et se compose de 205 941 913 actions de 3 €.

b) Actions propres

Au 31 décembre 2025, Thales société mère détient en propre 464 490 actions. Celles-ci sont comptabilisées en diminution des capitaux propres consolidés pour un montant de -90,5 M€.

Dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration, la Société a effectué, en 2024 et 2025, les opérations suivantes :

	2025	2024
Actions propres à l'ouverture	**628 731**	**3 541 786**
Achats dans le cadre du contrat de liquidité	1 023 742	603 565
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(1 034 176)	(564 071)
Cessions aux salariés (plan d'actionnariat)	(32 307)	(452 348)
Livraisons d'actions gratuites	(286 500)	(352 731)
Achats dans le marché [(a)]	165 000	2 120 757
Annulation d'actions	—	(4 268 227)
Actions propres à la clôture	**464 490**	**628 731**

(a) Incluant 1 245 757 actions en 2024 dans le cadre du programme de rachat d'actions annoncé le 3 mars 2022.

Aux 31 décembre 2025 et 2024, dans le cadre du contrat de liquidité confié à Kepler Cheuvreux, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

	2025	2024
Nombre d'actions	73 305	83 739
Trésorerie *(en millions d'euros)*	16,7	11,6

c) Écarts de conversion

Les écarts de conversion résultent de la conversion des états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro, le cas échéant compensée par l'incidence des instruments dérivés libellés en devises destinés à couvrir des investissements nets dans des filiales étrangères.

Ces écarts sont inscrits dans les capitaux propres en « autres éléments du résultat global », puis reclassés en résultat à la date de cession de ces investissements. Ils s'analysent comme suit :

	2025	2024
Écarts de conversion au 1er janvier	**(108,5)**	**(369,8)**
Variation de valeur	(618,0)	246,0
Recyclé en résultat des cessions	—	14,5
Variation brute	**(618,0)**	**260,5**
Impôt différé	—	—
Périmètre et autres	—	0,8
ÉCARTS DE CONVERSION AU 31 DÉCEMBRE	**(726,5)**	**(108,5)**

Les principaux cours de change retenus pour la conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont les suivants :

(en euros)	31 décembre 2025		31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen
Dollar australien	1,7581	1,7543	1,6772	1,6438	1,6263	1,6347
Livre sterling	0,8726	0,8567	0,8292	0,8450	0,8691	0,8688
Dollar U.S.	1,1750	1,1314	1,0389	1,0808	1,1050	1,0829

d) Réserve de couverture de flux de trésorerie

Le Groupe utilise des instruments dérivés afin de se prémunir contre les variations de valeur des flux futurs de trésorerie. Dans les comptes du Groupe, la variation de juste valeur de ces instruments dérivés, pour la part efficace, est comptabilisée directement en capitaux propres, jusqu'à ce que les flux couverts impactent le résultat.

	2025	2024
Couverture de flux de trésorerie au 1er janvier	**(113,5)**	**(32,4)**
Variation de valeur des dérivés	230,9	(73,5)
Recyclé en charges (produits) opérationnels	(37,2)	(39,6)
Recyclé en charges (produits) d'impôt sur les bénéfices	10,4	8,2
Variation de périmètre et change	(56,7)	23,8
COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	**33,9**	**(113,5)**

Un solde positif (négatif) à la clôture signifie que les cours de change et taux des instruments dérivés documentés en couverture sont globalement plus (moins favorables) que les cours de change et taux en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

e) Distribution de dividendes par la société mère

Au titre des exercices 2023 et 2024, les montants unitaires des dividendes mis en distribution s'élèvent à 3,40 € et 3,70 €.

Le 2 mars 2026, le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, qui seront convoqués en Assemblée générale le 12 mai 2026, la distribution d'un dividende de [3,90 €] par action au titre de l'exercice 2025.

S'il est approuvé, ce dividende sera détaché le 18 mai 2026 et mis en paiement le 20 mai 2026. Le versement de ce dividende sera effectué intégralement en numéraire et s'élèvera à [2,95 €] par action, compte tenu de l'acompte de 0,95 € par action déjà versé en décembre 2025.

Les distributions de 2024 et 2025 sont décrites ci-après :

Année	Décision	Nature	Dividende par action *(en €)*	Date de mise en paiement	Modalités de distribution	Total *(en M€)*
2025	Conseil d'administration du 30 septembre 2025	Acompte 2025	0,95 €	déc. 2025	Numéraire	195,2
	Assemblée générale du 16 mai 2025	Solde 2024	2,85 €	mai 2025	Numéraire	585,5
	Distributions de dividendes en 2025					**780,7**
2024	Conseil d'administration du 8 octobre 2024	Acompte 2024	0,85 €	déc. 2024	Numéraire	174,2
	Assemblée générale du 15 mai 2024	Solde 2023	2,60 €	mai 2024	Numéraire	534,2
	Distributions de dividendes en 2024					**708,4**
2023	Conseil d'administration du 28 septembre 2023	Acompte 2023	0,80 €	déc. 2023	Numéraire	165,7

f) Participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste inclut essentiellement la part de Leonardo dans le sous-groupe Thales Alenia Space (33 %) et les intérêts de Siemens et Philips Medical Systems International dans la société Trixell SAS (49 %).

La contribution de ces minoritaires aux principaux agrégats financiers du Groupe n'est individuellement pas significative.

La trésorerie de ces deux sociétés est exclusivement placée auprès de la Direction de la Trésorerie de Thales, sans restriction d'utilisation.

8.2 Résultat par action

		2025	2024
Numérateur *(en millions d'euros)* **:**			
Résultat net, part du Groupe	**(A)**	**1 674,5**	**1 419,5**
Dont, Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		1 674,5	1 007,4
Dont, Résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe		—	412,1
Dénominateur *(en milliers)* **:**			
Nombre moyen d'actions en circulation	(B)	205 476	205 523
Plans d'actions gratuites et en unités [(a)]		403	498
Nombre moyen d'actions en circulation dilué	(C)	205 879	206 021
Résultat net par action *(en euros)*	**(A)/(B)**	**8,15**	**6,91**
Dont, Résultat net par action des activités poursuivies		8,15	4,90
Dont, Résultat net par action des activités non poursuivies		—	2,01
Résultat net par action dilué *(en euros)*	**(A)/(C)**	**8,13**	**6,89**
Dont, Résultat net par action dilué des activités poursuivies		8,13	4,89
Dont, Résultat net par action dilué des activités non poursuivies		—	2,00
Cours moyen de l'action		230,97 €	148,29 €

(a) Les actions/unités qui sont soumises à des conditions de performance internes ne sont prises en compte que lorsque les conditions de performance sont atteintes.

Note 9. Avantages au personnel

9.1 Effectif consolidé

L'effectif consolidé inclut les effectifs totaux des sociétés intégrées globalement et exclut les effectifs des sociétés mises en équivalence. À fin 2025, il s'élève à 84 958 personnes (83 020 personnes à fin 2024). L'effectif est constitué aux trois-quarts de salariés de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager.

9.2 Charges de personnel

En 2025, les charges de personnel s'élèvent à 9 483,6 M€ (9 247,1 M€ en 2024).

9.3 Provisions pour retraite et autres avantages à long terme

Le Groupe accorde à ses salariés des avantages postérieurs à l'emploi (régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière, de couverture médicale…) ainsi que d'autres avantages à long terme (médailles du travail, primes d'ancienneté au moment du départ…).

a) Description des régimes

Les régimes mis en place sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Dans certains pays, le Groupe verse des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite de base (tels, en France, la Sécurité sociale ou le régime complémentaire obligatoire Agirc-Arrco). Au-delà de ces régimes de base, Thales cotise également à d'autres régimes à cotisations définies (aux Pays-Bas, au Royaume-Uni depuis 2002, par exemple). Dans le cadre de ces régimes, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le versement des cotisations : il n'existe pas de passif actuariel et les cotisations appelées sont comptabilisées en charge dans le résultat de l'exercice.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies recouvrent différents types d'avantages :

- des indemnités de fin de carrière ou de départ en retraite (légales ou conventionnelles) versés à la date de départ en retraite, représentant plus de 80 % des engagements en France, et d'autres avantages à long terme (médailles du travail…). Ces engagements ne sont pas, en général, couverts par des actifs de couverture ;
- des retraites complémentaires, principalement au Royaume-Uni jusqu'en 2025, en Allemagne et en Suisse. Ces régimes assurent le versement d'une rente basée sur le salaire et indexée sur l'inflation. La valeur actuelle des engagements et la valeur des actifs de couverture sont évaluées de manière indépendante. En cas d'insuffisance de couverture des engagements par les actifs, une provision est constatée.

Le 1er décembre 2023, Thales a conclu un accord pour assurer l'intégralité des engagements au titre du régime de retraite principal britannique (Thales UK Pension Scheme).

Le 10 juillet 2025, l'assureur Rothesay a repris à Thales l'ensemble de ses engagements (« buy-out ») au titre de ce régime. Cette dernière étape a pour effet le transfert juridique des actifs et passifs associés, sans incidence sur les résultats du Groupe.

Les charges enregistrées sur les exercices 2024 et 2025 couvrent les frais administratifs engagés dans le cadre de cette opération.

b) Évolution de la provision au bilan

	2025	2024
Provision à l'ouverture	**(1 589,3)**	**(1 552,7)**
Coût des services rendus (résultat opérationnel courant)	**(99,3)**	**(97,5)**
Modifications et liquidations de régimes (résultat opérationnel non courant)	**14,2**	**(72,6)**
Intérêts nets	(55,2)	(48,1)
Frais de gestion des fonds	(0,5)	(0,5)
Écarts actuariels/autres avantages à long terme	11,7	(2,7)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	**(44,0)**	**(51,3)**
Charge totale de la période	**(129,1)**	**(221,4)**
Réévaluation (comptabilisée en autres éléments du résultat global) (a)	**51,8**	**65,8**
Prestations et contributions versées	**234,8**	**129,9**
• au titre des paiements résiduels relatifs au buy-out au Royaume-Uni	1,1	12,5
• au titre des autres contributions/prestations	233,7	117,4
Écarts de conversion	**10,0**	**(0,9)**
Variations de périmètre et autres	**1,8**	**(10,0)**
PROVISION À LA CLÔTURE	**(1 420,0)**	**(1 589,3)**
Dont :		
• avantages postérieurs à l'emploi	(1 201,8)	(1 364,7)
• autres avantages à long terme	(218,2)	(224,6)

(a) Principalement lié à l'évolution des taux d'actualisation.

c) Évolution des engagements et des actifs de couverture

2025	Royaume-Uni	France	Autres	Total
Engagements au 1er janvier	**(2 970,2)**	**(1 266,9)**	**(582,3)**	**(4 819,4)**
Coût des services rendus de la période	—	(76,6)	(22,7)	(99,3)
Charge d'intérêt	(2,9)	(43,4)	(13,5)	(59,8)
Cotisations versées par les salariés	—	—	(4,9)	(4,9)
Modifications et liquidations de régime [a]	2 771,9	—	24,4	2 796,3
Écarts actuariels d'expérience	—	(26,6)	(5,8)	(32,4)
Écarts actuariels liés aux hypothèses financières	—	97,7	31,7	129,4
Écarts actuariels liés aux hypothèses démographiques	—	(27,1)	0,4	(26,7)
Écarts actuariels liés aux autres avantages à long terme	—	10,9	0,8	11,7
Prestations payées par le fond	—	3,6	7,1	10,7
Prestations payées par l'employeur	0,8	101,3	21,6	123,7
Variation de change, périmètre et autres	97,5	(0,9)	9,5	106,1
Engagements au 31 décembre	**(102,9)**	**(1 228,0)**	**(533,7)**	**(1 864,6)**
Placements au 1er janvier	**2 904,4**	**44,7**	**280,7**	**3 229,8**
Rendement des placements	—	1,6	3,0	4,6
Contribution de l'employeur	2,6	95,7	12,8	111,1
Cotisations versées par les salariés	—	—	4,9	4,9
Modifications et liquidations de régime [a]	(2 755,9)	—	(26,2)	(2 782,1)
Prestations payées par le fond	—	(3,6)	(7,1)	(10,7)
Écarts actuariels d'expérience	(15,5)	3,5	10,3	(1,7)
Variation de change, périmètre et autres	(94,1)	—	(0,7)	(94,8)
Placements au 31 décembre	**41,5**	**141,9**	**277,7**	**461,1**
Limitation de l'actif au 31 décembre	**—**	**0,1**	**(16,6)**	**(16,5)**
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	**(61,4)**	**(1 086,0)**	**(272,6)**	**(1 420,0)**

2024	Royaume-Uni	France	Autres	Total
Engagements au 1er janvier	**(3 240,8)**	**(1 279,5)**	**(570,3)**	**(5 090,6)**
Coût des services rendus de la période	—	(76,5)	(21,0)	(97,5)
Charge d'intérêt	(140,9)	(39,7)	(13,7)	(194,3)
Cotisations versées par les salariés	—	—	(5,6)	(5,6)
Modifications et liquidations de régime	(27,2)	(13,3)	(2,1)	(42,6)
Écarts actuariels d'expérience	98,3	(25,1)	2,9	76,1
Écarts actuariels liés aux hypothèses financières	308,3	55,3	2,9	366,5
Écarts actuariels liés aux hypothèses démographiques	—	17,9	(0,1)	17,8
Écarts actuariels liés aux autres avantages à long terme	—	(1,9)	(0,8)	(2,7)
Prestations payées par le fond	179,1	3,4	21,0	203,5
Prestations payées par l'employeur	0,7	92,3	26,5	119,5
Variation de change, périmètre et autres	(147,7)	0,2	(22,1)	(169,6)
Engagements au 31 décembre	**(2 970,2)**	**(1 266,9)**	**(582,4)**	**(4 819,5)**
Placements au 1er janvier	**3 234,2**	**50,1**	**256,1**	**3 540,4**
Rendement des placements	140,6	1,7	3,9	146,2
Contribution de l'employeur	6,2	(6,5)	10,7	10,4
Cotisations versées par les salariés	—	—	5,6	5,6
Modifications et liquidations de régime	(30,0)	—	—	(30,0)
Prestations payées par le fond	(179,1)	(3,4)	(21,0)	(203,5)
Écarts actuariels d'expérience	(413,9)	3,2	13,5	(397,2)
Variation de change, périmètre et autres	146,4	(0,4)	12,0	158,0
Placements au 31 décembre	**2 904,4**	**44,7**	**280,8**	**3 229,9**
Limitation de l'actif au 31 décembre	**—**	**—**	**0,3**	**0,3**
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	**(65,8)**	**(1 222,2)**	**(301,3)**	**(1 589,3)**

(a) En lien avec le « buy-out » au Royaume-Uni.

d) Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées sont déterminées selon les conditions économiques et spécificités de chaque pays et de chaque régime. Les hypothèses retenues sont les suivantes :

2025	Royaume-Uni	France
Taux d'inflation	2,61 %	1,83 %
Taux de revalorisation des salaires	NA	3,44 %
Duration moyenne des régimes (ans)	NA	10
Taux d'actualisation	5,47 %	3,99 %

2024	Royaume-Uni	France
Taux d'inflation	3,07 %	2,03 %
Taux de revalorisation des salaires	2,10 % - 2,90 %	3,62 %
Duration moyenne des régimes (ans)	12	11
Taux d'actualisation	5,36 %	3,39 %

Pour chaque pays, les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence à l'indice Iboxx Corporate AA, reflétant le taux de rendement des obligations émises par des entreprises de très bonne qualité de crédit, pour une maturité équivalente à la duration des régimes évalués et de même monnaie.

La sensibilité de l'engagement net à une modification du taux d'actualisation au 31 décembre 2025, hors Royaume-Uni, est présentée ci-après :

Sensibilité en points de base	+25	+50	+100	-25	-50	-100
Réduction (hausse) de l'engagement net *(M€)*	42,5	84,9	163,3	(49,1)	(98,3)	(203,4)

e) Prestations futures en France

Les prestations estimées pour les années futures en France, principal pays contributeur, sont les suivantes :

	31/12/25
2026	58,9
2027	77,2
2028	93,3
2029	108,7
2030	126,5
2031-2036	519,3

9.4 Rémunérations fondées sur des actions

Au 31 décembre 2025, sont en vigueur :

- 979 810 actions gratuites ;
- 282 857 *phantom shares*, réglables en trésorerie à l'issue d'une période d'acquisition de 4 ans.

Tous ces plans sont soumis à des conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution. Leurs caractéristiques sont décrites dans la section 6.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

a) Attribution d'actions gratuites

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'acquisition	Cours de l'action à la date d'octroi	Solde d'actions gratuites au 31/12/24 [a]	Actions attribuées en 2025	Actions annulées en 2025	Actions livrées en 2025	Solde d'actions gratuites au 31/12/25
26/06/2025	du 26/06/2025 au 26/06/2029	242,40 €	—	196 597	(724)	—	195 873
25/06/2024	du 25/06/2024 au 25/06/2028	158,10 €	243 978	—	(2 206)	—	241 772
20/07/2023	du 20/07/2023 au 20/07/2027	138,55 €	284 250	—	(1 880)	—	282 370
30/06/2022	du 30/06/2022 au 30/06/2026	116,00 €	262 065	—	(2 270)	—	259 795
01/07/2021	du 01/07/2021 au 01/07/2025	86,04 €	287 200	—	(950)	(286 250)	—
							979 810

(a) Après ajustements.

b) Attribution de *phantom shares* indexées sur la valeur de l'action Thales

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'acquisition	Solde de *phantom shares* au 31/12/24 [a]	*Phantom shares* attribuées en 2025	*Phantom shares* annulées en 2025	*Phantom shares* livrées en 2025	Solde des *phantom shares* au 31/12/25
26/06/2025	du 26/06/2025 au 26/06/2029	—	56 311	(150)	—	56 161
25/06/2024	du 25/06/2024 au 25/06/2028	72 430		(1 884)		70 546
20/07/2023	du 20/07/2023 au 20/07/2027	84 340		(2 900)		81 440
30/06/2022	du 30/06/2022 au 30/06/2026	77 370		(2 660)		74 710
01/07/2021	du 01/07/2021 au 01/07/2025	91 845		(1 805)	(90 040)	—
						282 857

(a) Après ajustements.

c) Charge relative aux rémunérations fondées sur des actions

Dans les comptes consolidés, l'avantage consenti aux bénéficiaires au titre des plans détaillés ci-dessus est comptabilisé en charge opérationnelle. Les montants sont présentés ci-après :

Plans	Juste valeur résiduelle à fin 2025	Charge 2025	Charge 2024
Actions gratuites	(74,0)	(37,3)	(31,2)
Phantom shares et autres plans [a]	(27,3)	(29,5)	(18,2)
Plan d'actionnariat salarié	—	—	(28,8)
Cotisations sociales sur l'ensemble des plans	(33,3)	(45,0)	(15,4)
TOTAL	**(134,6)**	**(111,8)**	**(93,6)**
Dont, contrepartie :			
• Capitaux propres		37,3	60,0
• Dettes d'exploitation		74,5	33,6

(a) Cette ligne inclut la charge relative à la rémunération de long terme (LTIP) du Président-directeur général, dont les conditions sont décrites dans les documents de référence ou d'enregistrement universel des années concernées.

9.5 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations, avantages et charges sociales attribués aux Administrateurs et au Comité exécutif, et comptabilisés en charge dans l'exercice, se décomposent comme suit :

	2025	2024
Avantages à court terme :		
• Rémunérations fixes	7,5	7,3
• Rémunérations variables	6,1	7,1
• Charges sociales patronales	8,7	7,0
• Jetons de présence	1,1	1,1
Autres avantages (incluant les cotisations sociales) :		
• Avantages postérieurs à l'emploi	4,7	4,5
• Rémunérations fondées sur des actions	16,2	7,8

En cas d'entrée ou de sortie au sein du Comité exécutif en cours d'année, les rémunérations prises en compte dans le tableau ci-dessus sont celles correspondant à la période de présence au sein de cet organe.

À fin 2025, la part des dirigeants dans l'engagement de retraite (Note 9.3) s'élève à 9,9 M€.

Note 10. Actifs et passifs opérationnels courants

Les actifs et passifs opérationnels courants incluent les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement (BFR) ainsi que les provisions pour risques et charges, tels que définis dans la Note 13-d.

Leur évolution est présentée ci-après :

Évolution sur la période	01/01/24	Variation du BFR et provisions	Périmètre, change et reclassts	31/12/24	Variation du BFR et provisions	Périmètre, change et reclassts	31/12/25
Stocks et en-cours	4 250,8	602,4	82,3	4 935,5	148,4	(119,7)	4 964,2
Actifs sur contrats	2 897,0	312,9	32,8	3 242,7	435,7	(143,4)	3 535,0
Avances et acomptes versés	786,4	170,2	(60,9)	895,7	8,8	(12,5)	892,0
Clients et autres créances courantes	6 269,1	918,9	(41,8)	7 146,2	264,5	(564,9)	6 845,8
Instruments dérivés – actif	133,4	1,4	0,3	135,1	15,0	(0,2)	149,9
Passifs sur contrats	(9 788,6)	(1 712,5)	(40,0)	(11 541,1)	(1 501,9)	659,0	(12 384,0)
Provisions pour risques et charges	(1 726,7)	22,2	(260,2)	(1 964,7)	159,3	126,2	(1 679,2)
Fournisseurs et autres dettes	(7 644,1)	(360,0)	(328,6)	(8 332,7)	(269,2)	(50,4)	(8 652,3)
Instruments dérivés – passif	(187,8)	—	(164,9)	(352,7)	—	201,5	(151,2)
BFR et provisions, net	**(5 010,5)**	**(44,5)**	**(781,0)**	**(5 836,0)**	**(739,4)**	**95,6**	**(6 479,8)**
Provision pour restructuration		**18,4**			**15,9**		
AUGMENTATION (DIMINUTION) DU BFR & PROV.		**(26,1)**			**(723,5)**		

10.1 Stocks, en-cours et coûts d'exécution des contrats

	31/12/25	31/12/24
Marchandises	66,6	59,4
Matières premières	1 645,7	1 540,8
Produits semi-finis et finis	2 478,2	2 464,2
Travaux-en-cours	1 342,5	1 350,3
Valeur brute	**5 533,0**	**5 414,7**
Provisions pour dépréciation	(698,6)	(667,4)
Stocks et en-cours, net	**4 834,4**	**4 747,3**
Valeur brute	962,8	1 057,9
Amortissements cumulés	(833,0)	(869,7)
Coûts d'exécution des contrats, net	**129,8**	**188,2**
TOTAL	**4 964,2**	**4 935,5**

10.2 Actifs et passifs sur contrats

	31/12/25	31/12/24
Factures à établir, brut	11 737,5	11 054,9
Factures à établir, dépréciation	(8,6)	(15,6)
Avances et acomptes reçus des clients	(8 193,9)	(7 796,6)
Actifs sur contrats	**3 535,0**	**3 242,7**
Avances et acomptes reçus des clients	(18 558,1)	(16 981,2)
Factures à établir	9 255,1	8 658,5
Produits constatés d'avance	(3 081,0)	(3 218,4)
Passifs sur contrats	**(12 384,0)**	**(11 541,1)**

Pour un contrat donné, un actif (passif) sur contrat représente le chiffre d'affaires cumulé non encore facturé, diminué des avances et acomptes reçus du client. Ce montant augmente en fonction de l'avancement du chiffre d'affaires du contrat et se réduit au fur et à mesure de la facturation des prestations au client ou de l'encaissement d'avances et acomptes.

10.3 Provisions pour risques et charges

	01/01/25	Utilisations	Dotations	Reprises	Périmètre, change & reclass.	31/12/25
Restructuration	60,3	(38,5)	46,6	7,8	(9,7)	66,5
Litiges	242,9	(37,2)	79,6	(38,5)	14,7	261,5
Garanties	246,2	(54,7)	66,7	(25,0)	(2,7)	230,5
Pertes à terminaison	436,4	(134,3)	162,3	(15,4)	20,7	469,7
Provisions sur contrats	459,7	(59,4)	100,5	(24,2)	(114,5)	362,1
Autres [(a)]	519,2	(246,3)	64,9	(14,2)	(34,7)	288,9
TOTAL	**1 964,7**	**(570,4)**	**520,6**	**(109,5)**	**(126,2)**	**1 679,2**

	01/01/24	Utilisations	Dotations	Reprises	Périmètre, change & reclass.	31/12/24
Restructuration	40,7	(24,3)	47,6	(4,9)	1,2	60,3
Litiges	274,5	(25,4)	51,2	(53,9)	(3,5)	242,9
Garanties	251,0	(74,6)	75,5	(5,7)	—	246,2
Pertes à terminaison	431,3	(154,0)	188,8	(33,4)	3,7	436,4
Provisions sur contrats	466,0	(140,3)	108,1	(24,2)	50,1	459,7
Autres [(a)]	263,2	(56,8)	121,2	(17,1)	208,7	519,2
TOTAL	**1 726,7**	**(475,4)**	**592,4**	**(139,2)**	**260,2**	**1 964,7**

(a) Cette ligne inclut les provisions techniques des sociétés d'assurance, les provisions pour risques sociaux, les provisions pour garanties de passif, pour environnement et autres.

Le coût des restructurations s'analyse comme suit :

	2025	2024
Dotations de l'exercice	(46,6)	(47,6)
Utilisations de l'exercice	38,5	24,3
Reprises de l'exercice	(7,8)	4,9
Net	**(15,9)**	**(18,4)**
Dépenses de l'exercice	(116,1)	(99,9)
COÛT DES RESTRUCTURATIONS	**(132,0)**	**(118,3)**

10.4 Échéancier des créances et des dettes

Les soldes présentés au bilan s'analysent comme suit :

	31/12/25			31/12/24
	Total	< 1 an	> 1 an	Total
Créances clients, brut	4 113,5	4 107,1	6,4	4 549,4
Provisions pour dépréciation clients	(144,6)	(137,8)	(6,8)	(131,0)
CRÉANCES CLIENTS, NET	**3 968,9**	**3 969,3**	**(0,4)**	**4 418,4**
Impôts et taxes (hors impôt sur les sociétés)	1 996,6	1 870,3	126,3	1 826,5
Autres créances, brut	891,6	802,0	89,6	908,6
Provisions pour dépréciations des autres créances	(11,3)	(11,3)	—	(7,3)
AUTRES CRÉANCES, NET	**2 876,9**	**2 661,0**	**215,9**	**2 727,8**
Créances clients et autres créances courantes	**6 845,8**	**6 630,3**	**215,5**	**7 146,2**
Dettes fournisseurs et effets à payer	2 952,7	2 952,7	—	3 008,4
Prov. pour congés payés et organismes sociaux	2 788,3	2 702,9	85,4	2 660,2
Impôts et taxes (hors impôt sur les sociétés)	1 901,1	1 900,8	0,3	1 787,5
Autres dettes et charges à payer	1 010,2	886,9	123,3	876,6
DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES	**8 652,3**	**8 443,3**	**209,0**	**8 332,7**

L'évolution des provisions pour dépréciation des comptes clients s'analyse comme suit :

	01/01/25	Dotation / reprise	Change et périmètre	31/12/25
Provisions pour dépréciation clients	(131,0)	(24,5)	10,9	(144,6)

Le Groupe peut procéder à des cessions de créances commerciales, principalement sur l'État français, et d'effets de commerce. Au 31 décembre 2025, l'en-cours des créances et effets de commerce cédés est nul (il était de 93,6 M€ au 31 décembre 2024). Ces cessions étant sans recours contre le cédant en cas de défaut de paiement du débiteur, les créances concernées font l'objet d'une « décomptabilisation » de l'actif.

Le Groupe a mis en place un programme d'affacturage inversé visant principalement à sécuriser ses approvisionnements stratégiques et soutenir ses fournisseurs en leur apportant une solution de préfinancement. L'encours des factures fournisseurs entrant dans le programme d'affacturage inversé au 31 décembre 2025 s'élève à 24,6 M€ (35 M€ au 31 décembre 2024), classés au sein du poste « Fournisseurs et autres dettes courantes » au bilan.

10.5 Engagements liés aux contrats commerciaux

Les obligations contractuelles du Groupe envers ses contreparties (principalement ses clients) peuvent faire l'objet de garanties ou d'engagements de trois types :

a) Garanties bancaires

- **Garanties de soumission :** Dans le cadre de son activité, le Groupe répond régulièrement à des appels d'offres. Afin d'assurer le caractère définitif de l'offre présentée, et d'obtenir une indemnisation à défaut, le client peut exiger une garantie de soumission. Au 31 décembre 2025, le montant total de ces garanties s'élève à 31,7 M€ (52,6 M€ au 31 décembre 2024).
- **Garanties de bonne exécution :** De la signature du contrat jusqu'à la fin de son exécution, le Groupe peut s'engager, par l'intermédiaire de banques, à dédommager un client en cas de manquement à ses obligations contractuelles et procéder à la mise en place de garanties de bonne exécution. Au 31 décembre 2025, le montant total de ces garanties s'élève à 1 370,9 M€ (1 220,4 M€ au 31 décembre 2024). Le coût des moyens techniques, opérationnels et financiers permettant au Groupe de respecter ses obligations est évalué, affaire par affaire, et fait partie intégrante du coût à terminaison de l'affaire. À défaut, tout risque potentiel avéré est estimé, affaire par affaire, et est provisionné dans les comptes du Groupe le cas échéant.
- **Garanties de restitution d'avances :** Pour financer l'exécution du contrat, le Groupe perçoit, selon les termes du contrat, des paiements de la part de clients qui sont enregistrés en dettes au bilan. Afin d'en garantir la restitution éventuelle en cas de non-respect de ses obligations contractuelles, le Groupe peut mettre en place, à la demande du client, une garantie de restitution d'avances. Au 31 décembre 2025, le montant total de ces garanties s'élève à 3 564,9 M€ (3 496,6 M€ au 31 décembre 2024).
- **Cautions de garantie :** Le Groupe estime et provisionne le coût de la garantie destinée à assurer au client la bonne conformité des produits livrés pendant la période de garantie contractuelle. Dans de nombreux cas, la retenue provisoire de trésorerie s'appliquant contractuellement pendant cette période peut être substituée par la mise en place, par l'intermédiaire de banques, d'une caution de garantie. Au 31 décembre 2025, ces engagements s'élèvent à 56,6 M€ (69,1 M€ au 31 décembre 2024).

L'échéancier de ces engagements se présente comme suit :

	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/25	31/12/24
Garanties de soumission	20,7	3,6	7,4	31,7	52,6
Garanties de bonne exécution	459,7	469,3	441,9	1 370,9	1 220,4
Garanties de restitution d'avances	765,7	1 612,0	1 187,2	3 564,9	3 496,6
Cautions de garantie	12,2	11,0	33,4	56,6	69,1
Autres cautions bancaires	144,4	258,1	126,8	529,3	734,7
TOTAL	**1 402,7**	**2 354,0**	**1 796,7**	**5 553,4**	**5 573,4**

Des garanties sont délivrées par Thales SA (société mère) en faveur de clients ou d'établissements bancaires et visant à garantir auprès de ces tiers les obligations des filiales du Groupe, principalement au titre de contrats commerciaux. Ces garanties s'élèvent à 11 570,1 M€, dont 3 273,1 M€ en faveur d'établissements bancaires.

b) Engagements de compensation

L'obtention de grands contrats, en particulier dans le domaine de la défense, peut être conditionnée dans certains pays à l'obligation légale ou réglementaire de réalisation d'obligations de compensations locales ou *Offsets*, directs, semi-directs ou indirects.

Les risques associés sont décrits dans la section 3.1.3.a du Document d'enregistrement universel 2025.

Note 11. Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage

À la date d'arrêté des comptes consolidés, l'information judiciaire ouverte en 2022 portant sur des relations commerciales de Gemalto (devenue Thales Communication et Sécurité Numériques) avant son acquisition par Thales en 2019 est toujours en cours.

En juin 2024, plusieurs perquisitions ont eu lieu sur divers sites en France, aux Pays-Bas, et en Espagne, dans le cadre de deux enquêtes préliminaires ouvertes par le Parquet National Financier (PNF).

En novembre 2024, le PNF et le Serious Fraud Office (SFO) ont ouvert une enquête concernant quatre entités du Groupe en France et au Royaume-Uni, dans le cadre de l'exécution d'un projet en Asie. Ces différentes enquêtes se poursuivent.

Dans l'ensemble de ces procédures, Thales conteste les allégations portées à sa connaissance et coopère pleinement avec les autorités judiciaires. L'issue de ces procédures et leurs éventuelles conséquences financières ne peuvent être appréciées à date.

À la date de publication du présent document, il n'existe pas d'autre procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage, en cours ou dont la Société est menacée, et susceptible d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Note 12. Événements postérieurs à la clôture

A la suite de l'adoption du budget 2026 de la France, la contribution additionnelle temporaire à l'impôt sur les sociétés a été reconduite pour l'année 2026, donnant lieu comme en 2025 à une surtaxe de 41,2 % s'appliquant en 2026 et entraînant un taux global de 36,13 % (au lieu des 25,83 % normatifs). Le groupe Thales s'attend ainsi, pour l'exercice 2026, à une charge fiscale supplémentaire comprise entre 90 et 100 M€.

Il est par ailleurs à noter que l'impact de la contribution additionnelle temporaire à l'impôt sur les sociétés concernant Naval Group pourrait représenter un effet négatif de l'ordre de 8 M€ sur l'EBIT Ajusté de Thales en 2026.

Ces différents impacts sont entendus avec une sortie de trésorerie correspondante en 2026.

Note 13. Principes comptables

a) Présentation des états financiers

Compte de résultat

Les charges du compte de résultat sont présentées de manière analytique par destination.

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant prise en compte :

- du résultat de cessions d'immobilisations incorporelles ou corporelles, d'activités ou de participations ;
- de l'incidence des variations de périmètre sur le Résultat net consolidé (Note 13-b) ;
- de l'incidence des modifications, réductions ou liquidations de régimes de retraite et autres avantages à long terme ;
- d'autres éléments opérationnels provenant d'événements à caractère inhabituel et générant un impact significatif sur les comptes, incluant les pertes de valeur sur actifs.

Bilan

Le Groupe exerce dans ses différents secteurs, et pour une part significative, des activités à cycle d'exploitation long. En conséquence, les actifs (passifs) généralement réalisés (réglés) dans le cadre du cycle d'exploitation des entités (stocks, créances et dettes fournisseurs, avances, provisions…) sont présentés dans le bilan consolidé en actifs et passifs courants, sans distinction entre la part à moins d'un an et la part à plus d'un an.

Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie permet l'analyse de la variation du poste « trésorerie et équivalents de trésorerie », tel que défini dans la Note 13-i. Il est établi selon la méthode indirecte à partir du Résultat net consolidé et est ventilé selon trois catégories :

- le *cash-flow* net des activités opérationnelles, qui inclut les intérêts financiers. Les flux de trésorerie relatifs à l'impôt sur les sociétés sont présentés dans cette catégorie, sauf s'ils sont spécifiquement rattachables aux activités d'investissement ou de financement ;
- le *cash-flow* net des activités d'investissement, incluant les investissements nets d'exploitation (acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, y compris les frais de développement capitalisés) et les investissements financiers nets ;
- le *cash-flow* net des activités de financement, comprenant les dividendes versés, les augmentations de capital, les acquisitions/cessions d'actions propres, les émissions et remboursements d'emprunts, la variation des découverts bancaires…

Le Groupe présente par ailleurs l'évolution de sa **dette nette**, solde non défini comptablement qui intègre la dette financière brute et la dette de location, sous déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des actifs financiers courants. La variation de la trésorerie nette, présentée en Note 6.3, met en évidence le ***free cash-flow opérationnel,*** qui correspond au *cash-flow* net des activités opérationnelles, diminué des investissements nets d'exploitation. Cet agrégat est par ailleurs retraité de la contribution à la réduction des déficits de financement des régimes de retraite au Royaume-Uni.

Information sectorielle et résultats ajustés

Les secteurs opérationnels présentés par le Groupe sont les suivants :

- le secteur Aérospatial regroupe les Activités Mondiales « Avionique » et « Espace », qui développent des systèmes embarqués et des services pour des clients civils (avionneurs, compagnies aériennes, opérateurs de satellites) et étatiques/défense (États, agences spatiales et autres organismes parapublics) ;
- le secteur Défense regroupe les Activités Mondiales « Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés », « Systèmes Terrestres et Aériens » et « Systèmes de Mission de Défense », qui développent des équipements, systèmes et services pour les forces armées ainsi que pour la protection des réseaux et infrastructures, et dont la base de clientèle est majoritairement étatique/défense ;
- le secteur Cyber & Digital regroupe les activités de cybersécurité et d'identités numériques pour les entreprises et les administrations, qui développent des produits mondiaux centrés sur la sécurité des données et des services premium, des identités physiques et leur pendant numérique pour le paiement, la connexion aux réseaux mobiles et les identités régaliennes (passeports, cartes d'identité, permis de conduire…).

Le secteur opérationnel Transport étant considéré comme une activité non poursuivie depuis la signature des accords de négociation exclusive avec Hitachi Rail, les données financières de ce secteur sont exclues des informations présentées en Note 2.

Afin de mieux permettre le suivi et la comparabilité de ses performances opérationnelles et financières, le Groupe présente des indicateurs-clés définis comme suit :

L'**EBIT Ajusté** correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part dans le Résultat net des sociétés mises en équivalence, avant (i) impact des écritures enregistrées dans le cadre de regroupements d'entreprises (amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition, autres charges directement liées aux acquisitions) et (ii) retraité de l'incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge comptabilisée au compte de résultat au titre des plans de LTI.

Le **Résultat Net Ajusté** est présenté dans le rapport de gestion du Groupe. Il correspond au Résultat net consolidé attribuable aux actionnaires de la société mère, sous déduction des éléments suivants, nets des effets impôt associés :

- l'amortissement des actifs évalués dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (regroupements d'entreprises) ;
- les autres charges directement liées à ces regroupements d'entreprises ;
- les pertes de valeur sur actifs ;
- le résultat des cessions, variations de périmètre et autres ;
- la variation de valeur des instruments dérivés, comptabilisée au sein des « autres éléments du résultat financier » ;
- les écarts actuariels liés aux avantages à long terme, inclus dans le « résultat financier sur retraites et avantages à long terme » ;
- l'incidence des variations du cours de l'action Thales sur la charge comptabilisée au compte de résultat au titre des plans de LTI.

Résultat par action

Le **résultat par action** est calculé en divisant le Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère par la moyenne pondérée *prorata temporis* du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite des actions détenues en auto-contrôle.

Le résultat par action dilué prend uniquement en compte les instruments ayant un effet dilutif. L'effet dilutif des attributions d'actions gratuites et d'unités est calculé selon la méthode dite du rachat d'action, en prenant en compte le cours de bourse moyen de la période concernée.

Engagements hors bilan

Les informations relatives aux engagements hors bilan sont présentées dans les notes suivantes :

- Note 9.3-a : engagements liés au financement des retraites ;
- Note 10.5 : engagements liés aux contrats commerciaux.

Parties liées

Les parties liées du Groupe sont les suivantes : les actionnaires de Thales société mère (notamment l'État français et Dassault Aviation), les sociétés contrôlées par ces mêmes actionnaires, les sociétés sous contrôle conjoint, les sociétés sous influence notable et les dirigeants.

La section 6.2.3.3 du document de référence 2025 décrit les principales dispositions relatives au pacte d'actionnaires régissant les relations entre l'État français (le « Secteur Public ») et Dassault Aviation (le « Partenaire Industriel ») au sein de Thales, à la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux ainsi qu'à la convention spécifique liant l'État et Thales.

Les informations relatives aux transactions avec les parties liées figurent dans les notes suivantes :

- le chiffre d'affaires avec l'État français (principalement avec la Direction générale de l'Armement) en Note 6.6-b ;
- le chiffre d'affaires avec Dassault Aviation, principalement à l'export (Note 2.1) ;
- les transactions avec les co-entreprises en Note 5.3.

Les opérations avec ces parties liées s'inscrivent dans un contexte opérationnel récurrent. Les transactions avec les autres parties liées ne sont pas significatives.

Les rémunérations, avantages et charges sociales attribués aux Administrateurs et au Comité exécutif compris dans le Résultat net de l'exercice, figurent dans la Note 9.5.

b) Périmètre de consolidation et variations de périmètre

Périmètre de consolidation

Les états financiers des sociétés d'importance significative que Thales contrôle directement ou indirectement sont intégrés globalement. Les sociétés d'importance significative que Thales contrôle conjointement (co-entreprises) ou dans lesquelles Thales exerce une influence notable (entreprises associées) sont mises en équivalence.

Les principales sociétés consolidées sont listées en Note 15.

La liste exhaustive des participations hors de France est par ailleurs publiée sur le site Internet du Groupe (https://www.thalesgroup.com/fr/le-developpement-durable-chez-thales/documents-cles)

Prise de contrôle (regroupements d'entreprises)

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode dite de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée. En application de cette méthode, le Groupe comptabilise à la date de prise de contrôle les actifs acquis et passifs repris identifiables à leur juste valeur, ainsi que toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise.

Dans le cas de la prise de contrôle d'une entité précédemment sous contrôle conjoint ou sous influence notable, la part antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur par le résultat.

Les compléments/ajustements de prix prévus contractuellement sont estimés à la date de prise (perte) de contrôle et enregistrés au sein des « autres dettes financières »/« autres immobilisations financières ».

Les coûts directs liés au regroupement (honoraires d'évaluateurs, de conseils…) sont enregistrés en « autres charges opérationnelles » dès qu'ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition négatifs sont comptabilisés immédiatement en « autres résultats opérationnels ». Les écarts d'acquisition positifs relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan en « immobilisations incorporelles ». Les écarts d'acquisition positifs relatifs aux sociétés mises en équivalence sont comptabilisés en « titres mis en équivalence ».

Ces écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font, chaque année, l'objet de tests de perte de valeur. Les pertes de valeur éventuelles relatives aux écarts d'acquisition sont inscrites sur la ligne « perte de valeur » au sein du résultat opérationnel et ne sont pas réversibles. Les pertes de valeur liées aux titres mis en équivalence sont comptabilisées en « résultat des sociétés mises en équivalence ». Ces pertes de valeur sont réversibles.

c) Chiffre d'affaires

Les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires pour le Groupe sont les suivants :

Segmentation des contrats en obligations de prestations

Certains contrats prévoient la fourniture au client de biens et services distincts (par exemple lorsqu'ils combinent construction d'actif(s), exploitation et/ou maintenance). Dans ces situations, le contrat doit être segmenté en plusieurs affaires comptables (dites obligations de prestations), avec des taux de marge différenciés et des rythmes de reconnaissance du chiffre d'affaires propres.

Le prix du contrat est alloué à chaque obligation de prestation en proportion des prix de vente spécifiques des biens et services sous-jacents, afin de refléter la part du prix à laquelle Thales s'attend à avoir droit en échange de la fourniture de ces biens ou services.

Les options notifiées par le client pour la fourniture de biens ou services supplémentaires distincts sont généralement comptabilisées séparément du contrat initial.

Évaluation du prix de vente affecté aux obligations de prestations

Les éléments variables inclus dans le prix de vente du contrat ne sont pris en compte que s'il est hautement probable que la levée ultérieure des incertitudes entourant l'élément variable ne conduira pas à une annulation significative du chiffre d'affaires déjà reconnu.

Les pénalités de retard ou relatives à la mauvaise exécution d'une obligation de prestation sont comptabilisées en diminution du prix de vente.

Le prix de vente est ajusté des composantes de financement jugées significatives, afin de refléter un prix de vente « au comptant » de la prestation fournie. Une composante de financement existe dans les cas où les parties ont convenu de mettre en place, à travers les termes contractuels, un financement au bénéfice de l'une des parties au contrat.

Le prix de vente ne tient compte des produits résultant de réclamations présentées que lorsqu'il est hautement probable que celles-ci seront acceptées par le client.

Les avenants contractuels négociés avec des clients ne sont inclus dans le prix que lorsqu'ils deviennent juridiquement exécutoires.

Allocation du prix de vente entre les obligations de prestations

Certains contrats relatifs aux activités de Cybersécurité (vente de licences et services associés) contiennent des obligations de prestations multiples. Le revenu associé est alloué à chaque obligation de prestation distincte sur la base de leurs prix de vente spécifiques.

Ces derniers sont généralement déterminés sur la base des prix observables des produits ou services vendus séparément à des clients similaires dans des circonstances comparables (en ce compris les réductions de prix accordées), voire suivant l'approche résiduelle s'il n'existe pas de prix observable.

Reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement ou à un moment précis

Le chiffre d'affaires de chaque obligation de prestation identifiée au contrat est reconnu lorsque cette obligation est satisfaite, c'est-à-dire lorsque le client obtient le contrôle du bien ou du service promis.

Si le transfert du contrôle des biens au client est progressif, le chiffre d'affaires correspondant est alors reconnu à l'avancement, lorsqu'il peut être démontré que :

- le bien vendu n'a pas d'usage alternatif ; et
- le Groupe dispose d'un droit irrévocable à paiement au titre des travaux réalisés à date (correspondant aux coûts encourus à date, plus une marge raisonnable), en cas de résiliation pour une raison autre qu'un défaut de performance de Thales.

Ces critères sont réunis pour la grande majorité des contrats de conception et de livraisons de biens complexes au sein du Groupe.

Le chiffre d'affaires associé à la vente de biens ayant un usage alternatif, et/ou au titre duquel le Groupe n'a pas de droit exécutoire à être payé en cas d'arrêt du contrat pour convenance, est reconnu lorsque le bien est livré au client. C'est le cas de la vente d'équipements (principalement dans l'avionique civile) et de pièces détachées.

Le chiffre d'affaires relatif aux contrats de services est généralement reconnu selon l'avancement des prestations, le client bénéficiant de ces services au fur et à mesure qu'ils sont rendus par Thales.

Méthode de mesure de l'avancement

La méthode de mesure de l'avancement retenue par le Groupe est généralement la méthode de l'avancement des dépenses : le chiffre d'affaires est reconnu sur la base des coûts encourus à date, rapportés à l'ensemble des coûts attendus à terminaison.

Reconnaissance de la marge

Toute perte probable sur un contrat est provisionnée intégralement dès qu'elle est connue, en application des dispositions d'IAS 37 sur les contrats déficitaires.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes (présenté en Note 2.1) correspond au chiffre d'affaires restant à comptabiliser au titre d'obligations de prestations non encore exécutées ou partiellement exécutées à la date de clôture.

Seuls les contrats pour lesquels le client ne peut se désengager sans pénalité substantielle sont pris en compte. Les éléments variables sont retenus lorsqu'ils sont considérés comme hautement probables.

d) Actifs et passifs opérationnels

Stocks et en-cours

Les stocks et les en-cours sont évalués à leur coût de revient (par les méthodes du FIFO ou du prix moyen pondéré) et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure au coût de revient. Les en-cours, produits semi-finis et finis sont évalués au coût direct des matières premières, de la main d'œuvre de production et des achats de sous-traitance consommés au cours de la production, augmenté d'une quote-part de frais généraux industriels et de tous les autres coûts directement affectables aux contrats.

Lorsqu'il est significatif, le coût des emprunts encouru pendant la période de construction d'un actif qualifié est incorporé dans la valeur de cet actif. Le taux retenu est celui de l'emprunt lorsque le financement est spécifique, ou à défaut, le taux de financement du Groupe.

Coûts d'exécution des contrats

Ces coûts couvrent les travaux préparatoires, non directement financés par le client, mais nécessaires à l'exécution d'un contrat. Ils ne participent pas à la détermination de l'avancement. Ils sont inscrits à l'actif et amortis au fur et à mesure que le chiffre d'affaires est reconnu.

Actifs et passifs sur contrats

Pour un contrat donné, le montant cumulé du chiffre d'affaires comptabilisé au titre de l'ensemble des obligations de prestation du contrat, diminué des paiements reçus et des créances clients qui sont comptabilisées séparément, est présenté au bilan au sein des rubriques « actifs sur contrat » ou « passifs sur contrat ».

Créances clients

Une créance est un droit inconditionnel à paiement de la part du client.

Le Groupe applique une méthode de provisionnement de ses créances basée sur une appréciation prospective du risque de crédit à l'initiation de la créance et de son aggravation au cours du temps. L'évolution des provisions pour dépréciations est présentée en Note 10.4.

Le Groupe peut procéder à des cessions de créances commerciales, principalement sur l'État français, et d'effets de commerce. Ces cessions, sans recours contre le cédant en cas de défaut de paiement du débiteur, font l'objet d'une « décomptabilisation » de l'actif, la quasi-totalité des risques et avantages associés ayant été transférée (le risque de dilution étant conservé par Thales). Les implications continues de Thales dans les créances cédées au sens de la norme IFRS 7 sont la conservation du mandat de recouvrement des créances cédées.

e) Frais de recherche et de développement

Une partie significative des dépenses de recherche et développement est financée par des clients et organismes publics (voir Note 13-c pour le traitement comptable). Les frais de recherche et de développement autofinancés sont comptabilisés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus, à l'exception des frais de développement des projets pour lesquels les critères d'inscription à l'actif du bilan ci-après sont satisfaits :

- le produit ou le processus est clairement identifié et les coûts sont individualisés de façon fiable ;
- la faisabilité technique du produit/projet est clairement démontrée, et l'expérience du Groupe dans ce domaine est confirmée ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles ;
- il existe un marché potentiel pour le produit ou il sera utilisé en interne ;
- l'entreprise a l'intention de produire et de commercialiser ou d'utiliser le nouveau produit ou procédé et peut démontrer sa rentabilité. La rentabilité est appréciée sur la base d'hypothèses commerciales prudentes pour refléter les aléas propres aux cycles longs des activités du Groupe, notamment dans l'aéronautique. Des taux de rentabilité interne minimums sont requis dans le cas de projets jugés risqués.

La majorité des dépenses de développement activées concerne les activités aéronautique et sécurité pour lesquelles les produits développés sont relativement génériques et peuvent être vendus à un grand nombre de clients potentiels. Inversement, les dépenses de développement liées aux activités de défense sont réalisées sur des marchés plus spécifiques et restreints, avec un nombre d'acteurs limité, pour lesquels la spécificité des produits développés rend plus difficile une mutualisation des études de développement et donc la capitalisation des coûts engendrés.

Les frais de développement inscrits à l'actif sont amortis sur la durée d'utilisation du produit. En règle générale, le mode d'amortissement est déterminé par référence aux quantités sur la période de prise en compte des avantages futurs. Si ce mode ne peut être déterminé de manière fiable, l'amortissement linéaire est pratiqué. La période d'amortissement est fonction du domaine d'activité.

Les actifs font par ailleurs l'objet de tests de pertes de valeur selon les modalités et hypothèses décrites en Note 4.1. Ces pertes de valeur sont réversibles. Les critères de reprise de pertes de valeur sont identiques aux critères retenus pour la décision de première capitalisation des frais de développement.

Le Groupe bénéficie de crédits d'impôt liés à l'effort de recherche de ses filiales. Ces crédits d'impôt sont inclus dans le résultat opérationnel courant lorsque leur obtention ne dépend pas de la réalisation d'un bénéfice fiscal. Dans le cas contraire, ils sont comptabilisés en déduction de la charge d'impôt sur les bénéfices.

f) Restructurations

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il constitue un passif résultant d'une obligation du Groupe vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision prise par un organe compétent, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ces coûts.

Ces coûts sont essentiellement constitués des indemnisations au titre de la fin des contrats de travail, des indemnités de licenciement, des coûts de préavis non effectués, ainsi que des dépenses diverses liées aux fermetures de sites telles que les mises au rebut d'actifs. L'ensemble de ces coûts ainsi que les coûts liés directement à des mesures de restructuration (déménagements, formation du personnel muté…) sont présentés en « coût des restructurations » dans le compte de résultat.

g) Immobilisations incorporelles et corporelles

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles du Groupe incluent essentiellement :

- les écarts d'acquisition (Note 13-b) ;
- les actifs acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, principalement les technologies, les relations clientèle et le carnet de commandes. Ces actifs sont évalués à leur juste valeur et amortis sur leur durée d'utilité. La juste valeur de ces actifs est basée sur des valeurs de marché. En l'absence de marché actif, le Groupe utilise des approches fondées sur des projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation attendus (méthode des superprofits, méthode des redevances…) ;
- les frais de développement ayant fait l'objet d'une inscription à l'actif (Note 13-e).

Les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de perte de valeur.

La durée d'amortissement des immobilisations incorporelles reconnues dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (relations clients, technologies et marques) est fonction de la nature de l'activité acquise. Elle est généralement comprise entre 4 et 22 ans et amortie linéairement. Aucune immobilisation incorporelle n'a été identifiée comme ayant une durée d'utilité indéfinie.

Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements figurent au bilan à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées. L'amortissement des immobilisations corporelles est généralement pratiqué en fonction des durées d'utilisations suivantes :

- 20 ans pour les constructions ;
- 1 à 10 ans pour les installations techniques, matériels et outillages industriels ;
- 5 à 10 ans pour les autres immobilisations corporelles (matériel de transport, mobilier…).

Le montant amortissable tient compte de la valeur résiduelle du bien. Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée ou leur rythme d'utilisation estimés, et donc leur durée ou leur mode d'amortissement, sont significativement différents.

Les frais financiers directement supportés lors de l'acquisition ou pendant la période de construction d'une immobilisation sont incorporés dans le coût de cet actif.

h) Contrats de location

Les contrats répondant à la définition d'un contrat de location au sens de la norme IFRS 16 (c'est-à-dire les contrats qui confèrent au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie) sont comptabilisés au bilan, à l'exception des contrats de faible valeur ou de durée inférieure à 12 mois (par mesure de simplification, tel que permis par la norme). Dans les comptes du Groupe, les contrats de location comptabilisés au bilan concernent principalement des contrats de location immobilière (bureaux et sites de production) et, dans une moindre mesure, des véhicules de fonction et quelques matériels informatiques.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan à partir de la date de mise à disposition de l'actif sous-jacent. La dette de location inscrite au passif en contrepartie d'un droit d'utilisation de l'actif loué correspond aux engagements de loyers futurs actualisés sur la durée du contrat, ainsi qu'au coût d'exercice des options s'il est raisonnablement certain qu'elles seront exercées. Le droit d'utilisation est ajusté, le cas échéant, des paiements effectués d'avance au bailleur, des coûts directs initiaux engagés nets des avantages reçus par le bailleur, et des coûts de remise en état si une obligation est identifiée.

Dans le cas des contrats immobiliers, la durée de location initiale retenue pour le calcul de la dette correspond à la durée contractuelle qui est généralement non-résiliable, le Groupe acceptant le plus souvent de renoncer à des options de résiliation anticipée afin de bénéficier de conditions économiques plus avantageuses. Pour ces contrats, les options de renouvellement prévues ne sont généralement pas prises en compte car les durées contractuelles sont souvent longues et la date d'exercice de ces options est trop éloignée pour que le Groupe puisse juger leur exercice raisonnablement certain.

Le Groupe peut être amené à réviser cette durée au cours de la vie d'un contrat dans le cas où un événement significatif surviendrait, tel que la mise en œuvre d'une réorganisation, ou la réalisation d'investissements coûteux dans les aménagements intérieurs. Dans ces situations, le Groupe veille à ce que la durée d'amortissement des aménagements intérieurs soit cohérente avec la durée retenue pour l'estimation de la dette.

Par ailleurs, lorsque la date de fin d'un contrat est proche, et en l'absence de projet de déménagement, la durée de location est ré-estimée de manière à refléter l'intention du Groupe de renouveler le contrat. Dans cette situation, comme pour les contrats sans limitation de durée (mais résiliables à tout moment avec préavis par le preneur ou le bailleur) ou pour les contrats de courte durée renouvelables sans limite par tacite reconduction, la date de fin du contrat est estimée en tenant compte des conditions légales et contractuelles en vigueur, mais aussi du contexte particulier de chaque contrat (fluidité du marché immobilier local, relations avec le bailleur…) et des conditions économiques entourant le contrat de location (appréciation de la perte économique que représente, pour le Groupe, l'abandon des aménagements ou constructions qu'il a réalisés sur l'actif loué…). Cette méthodologie est conforme à la position du Comité d'interprétation des IFRS de novembre 2019.

Dans le cas des autres natures de location, il n'existe généralement pas d'option de résiliation anticipée ou de renouvellement, la durée de location retenue correspond donc à la durée non-résiliable.

Les loyers futurs sont actualisés au taux de financement marginal de l'entité preneuse. Ce dernier est déterminé en tenant compte du mode de financement du Groupe, c'est-à-dire qu'il se décompose entre le taux de *swap* local dans la devise de l'entité et la marge applicable à la société mère pour un financement d'une maturité correspondant à la duration de l'engagement restant.

Le droit d'utilisation est présenté au sein des immobilisations corporelles (Note 4.2). Il est amorti linéairement sur la durée d'utilisation de l'actif sous-jacent. La charge d'amortissement du droit d'utilisation est incluse dans le résultat opérationnel courant. La dette des contrats de location est présentée au bilan au sein de la dette financière (Note 6.2). La charge d'intérêts est présentée au compte de résultat au sein des intérêts financiers nets (Note 6.1).

Dans le tableau des flux de trésorerie :

- les intérêts payés sont inclus dans le *cash-flow* des activités opérationnelles ;
- l'amortissement de la dette (part « en capital » du loyer versé) est présenté dans le *cash-flow* des activités de financement sur la ligne « diminution des dettes financières ». Il est donc exclu du *cash-flow* des activités opérationnelles ;
- les nouvelles dettes de location sont sans effet sur le tableau des flux de trésorerie dans la mesure où leur contrepartie est l'enregistrement à l'actif du bilan d'un droit d'usage.

i) Actifs financiers, passifs financiers et instruments dérivés

Actifs financiers

La norme IFRS 9 prévoit une approche unique pour la classification et l'évaluation des actifs financiers, basée sur les caractéristiques de l'instrument financier et l'intention de gestion du Groupe. Ainsi :

- les actifs financiers dont les flux de trésorerie sont représentatifs uniquement du paiement de principal et d'intérêts sont évalués au coût amorti s'ils ont gérés dans le seul objectif de collecter ces flux ;
- dans les autres cas, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur par le résultat, à l'exception des instruments de capitaux propres (titres de participation…) qui ne sont pas détenus à des fins de transaction et dont les variations de valeur affectent, sur option, les « autres éléments du résultat global ».

Ces principes se traduisent comme suit sur les actifs présentés dans le bilan du Groupe :

- les **titres de participation** sont évalués à leur juste valeur. La juste valeur correspond au cours de bourse pour les titres de sociétés cotées sur un marché réglementé. Pour les autres titres, la juste valeur est généralement déterminée, soit à partir de modélisations fournies par des tiers indépendants, soit par référence à la quote-part de situation nette détenue par le Groupe ;

  Les variations de juste valeur sont comptabilisées soit en résultat, soit, sur option irrévocable investissement par investissement, à la juste valeur par « autres éléments du résultat global », sans recyclage ultérieur en résultat. Cette option a été retenue par le Groupe pour l'ensemble des titres en portefeuille à fin 2021. En conséquence, les variations de valeurs ultérieures, positives ou négatives, et, le cas échéant, les plus ou moins-values de cession, seront comptabilisées directement en capitaux propres, sans affecter le résultat. Seuls les dividendes affectent le résultat financier ;
- les **créances et prêts financiers** sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation s'il existe une perte attendue ou une indication objective de perte de valeur. Cette dépréciation, enregistrée sur la ligne « autres résultats financiers », peut être ultérieurement reprise en résultat si les conditions le justifient ;
- les **dépôts à terme** que Thales a l'intention de détenir jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti ;
- les **autres actifs financiers** sont évalués (incluant les SICAV, fonds communs de placements et équivalents) à la juste valeur par le compte de résultat.

Trésorerie et équivalents trésorerie

Le poste « trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les montants en caisse, les comptes bancaires ainsi que les équivalents de trésorerie (placements à court terme, liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, et soumis à un risque négligeable de changement de valeur).

Passifs financiers

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt. Les primes d'émission, les primes de remboursement et les frais d'émission sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif et sont donc constatés en résultat de façon actuarielle sur la durée de vie de l'emprunt.

Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change.

Les **dérivés de change souscrits en couverture de contrats commerciaux**, et éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie, sont comptabilisés comme suit :

- la variation de juste valeur du dérivé est comptabilisée directement en capitaux propres pour la partie efficace de la couverture, jusqu'à ce que les flux couverts impactent le résultat. La partie inefficace est enregistrée en résultat ;
- le montant de la transaction en devises est alors ramené au cours du jour de l'opération de couverture.

La variation de juste valeur du report ou déport relatif aux contrats de change à terme est enregistrée en « autres résultats financiers » car elle est exclue de la relation de couverture.

La valeur temps des options de change documentées en couverture est traitée comme un coût de la couverture : les variations de juste valeur de la valeur temps sont comptabilisées en « autres éléments du résultat global » puis recyclées en résultat financier au même rythme que l'élément couvert.

En ce qui concerne les **dérivés de change fermes souscrits en couverture d'actifs et passifs financiers**, et documentés en couverture de juste valeur, le report/déport est étalé linéairement au sein du résultat financier.

Les **dérivés de taux** font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de se prémunir contre les variations de valeurs d'actifs et de passifs ;
- une couverture de flux futurs permet de se prémunir contre les variations de valeurs de flux futurs de trésorerie (flux d'intérêts futurs inconnus générés par des emprunts souscrits à taux variables ou des emprunts futurs à émettre hautement probables par exemple).

Dans le cas des relations de couverture de juste valeur, notamment pour la part des emprunts obligataires à taux fixes « *swappés* » à taux variables, les passifs financiers couverts par des instruments dérivés de taux d'intérêt sont réévalués à hauteur du risque couvert. Les variations de valeur de l'élément couvert sont comptabilisées en résultat de la période et viennent ainsi compenser les variations symétriques de l'instrument dérivé.

Dans le cas des relations de couverture de flux de trésorerie, les variations de juste valeur des instruments dérivés de taux enregistrés au bilan sont alors comptabilisées directement en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace, jusqu'à ce que les flux couverts impactent le résultat.

Juste valeur des instruments financiers

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chaque actif et passif financier. Les catégories sont définies comme suit :

- niveau 1 : référence directe à des prix cotés (non ajustés) accessibles sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : technique de valorisation reposant sur des données autres que les prix cotés, qui sont observables directement ou indirectement ;
- niveau 3 : technique de valorisation reposant sur des données non observables.

j) Actifs et passifs d'impôt différé

Thales comptabilise un impôt différé lorsque la valeur fiscale d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur comptable ou en cas de déficit reportable.

Les actifs d'impôt différé ne sont pas constatés s'il est probable que la société concernée ne pourra pas les recouvrir. Pour apprécier sa capacité à récupérer ces actifs, le Groupe tient compte notamment des prévisions de résultats fiscaux futurs des entités fiscales sur un horizon de trois à cinq ans, de l'historique de pertes fiscales de l'entité, et des stratégies fiscales spécifiques à chaque pays.

k) Retraites et autres avantages à long terme

Les engagements des régimes à prestations définies sont évalués par des actuaires indépendants, selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaire de fin de carrière. Ces calculs intègrent principalement des hypothèses d'actualisation financière, d'inflation, de mortalité, de rotation du personnel…

Des gains et pertes actuariels sont induits par les changements d'hypothèses ou les écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements ou sur les actifs des régimes :

- les écarts actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont reconnus en « autres éléments du résultat global », sans reclassement ultérieur dans le compte de résultat. Le cas échéant, les ajustements provenant du plafonnement des actifs nets relatifs aux régimes surfinancés suivent la même méthode ;
- les écarts actuariels relatifs aux autres avantages à long terme sont immédiatement comptabilisés en résultat financier (Note 9.3).

Dans le cadre d'une modification, d'une réduction ou d'une liquidation de régime, le coût des services passés est intégralement comptabilisé au sein du résultat opérationnel non courant dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus.

La charge d'intérêt nette, déterminée sur la base du taux d'actualisation des engagements, est comptabilisée en résultat financier.

l) Paiements fondés sur des actions

Plans d'actions gratuites

Thales attribue régulièrement à ses salariés des actions gratuites sous condition de performance. Ces attributions donnent lieu à la comptabilisation d'une charge représentative de la juste valeur des services rendus à la date d'attribution. Cette charge de personnel est enregistrée en contrepartie des capitaux propres.

La juste valeur des services rendus est déterminée comme le produit de la juste valeur d'une action et du nombre d'actions acquises. La juste valeur d'une action est calculée une seule fois à la date d'attribution des droits, déduction faite du montant actualisé des dividendes non perçus par les salariés sur la période d'acquisition des droits et en tenant compte des conditions de marché éventuelles.

Les conditions de performances internes et de présence sont prises en compte dans l'estimation du nombre probable d'instruments dont l'acquisition par les membres du personnel est attendue à l'issue de la période d'acquisition. Le nombre final d'actions acquises est mis à jour à la fin de la période d'acquisition en fonction de l'observation de la réalisation des conditions de performance interne et de présence.

La charge comptable relative à ces plans est incluse dans le résultat opérationnel courant avec pour contrepartie le compte de réserves consolidées, sans incidence sur les capitaux propres totaux. Le versement de la rémunération étant soumis à une condition de présence, la charge est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits. Elle est ajustée, le cas échéant, pour tenir compte de la perte des droits.

Plans sous forme de *phantom shares* indexées sur la valeur de l'action Thales

S'agissant de plans réglés en trésorerie, la norme IFRS 2 prévoit d'évaluer les services acquis et le passif encouru à la juste valeur de ce passif. Jusqu'au règlement de ce passif, la dette est réévaluée en date de clôture en résultat. La réévaluation de la dette tient compte non seulement de la réalisation de la condition de performance et/ou de présence, mais également de la variation de valeur des actions sous-jacentes.

m) Contrats d'approvisionnement d'énergie

Le Groupe a conclu des contrats d'approvisionnement en électricité décarbonée avec livraison physique (Power Purchase Agreements/PPA). Sur la base de l'analyse réalisée, il a été déterminé que : ces contrats n'impliquent pas le contrôle des entités de production au sens d'IFRS 10 ; ne constituent pas des contrats de location au sens d'IFRS 16 ; ces contrats sont conclus pour couvrir les besoins opérationnels du Groupe et relèvent, en conséquence, de l'exemption « *own use* » prévue par IFRS 9.

Note 14. Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes de Thales société mère et des membres de leurs réseaux comptabilisés en charge sur les exercices 2025 et 2024, incluant les honoraires relatifs aux activités Transport jusqu'à fin mai 2024, est présenté ci-après.

Ont été ajoutés, en 2024, les honoraires de PwC, auditeur de durabilité. À compter de l'assemblé générale de mai 2025, PwC est devenu Commissaire aux comptes de Thales en remplacement de Forvis Mazars.

Les autres services recouvrent des prestations requises par les textes réglementaires (exemple : acompte sur dividende, augmentation de capital…) ainsi que d'autres prestations compatibles avec la mission de Commissaire aux comptes : attestations de dépenses, missions de procédures convenues, prestations de nature fiscale sans incidence significative.

(en milliers d'euros)	Forvis Mazars		EY		PwC		Total	
	2025	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Certification des comptes	**—**	**5 698**	**6 898**	**6 953**	**5 754**	**—**	**12 652**	**12 651**
• Émetteur	—	857	434	424	868	—	1 302	1 281
• Filiales	—	4 841	6 464	6 529	4 886	—	11 350	11 370
Certification des informations de durabilité	**—**	**—**	**—**	**—**	**800**	**788**	**800**	**788**
• Émetteur	—	—	—	—	800	788	800	788
• Filiales	—	—	—	—	—	—	—	—
Autres services	**—**	**889**	**1 239**	**1 096**	**681**	**—**	**1 920**	**1 985**
• Émetteur	—	176	98	120	198	—	296	296
• Filiales	—	713	1 141	976	483	—	1 624	1 689
TOTAL	**—**	**6 587**	**8 137**	**8 049**	**7 235**	**788**	**15 372**	**15 424**

Note 15. Liste des principales sociétés consolidées

(outre Thales SA, société mère)

Dénomination sociale	Pays	% d'intérêt au 31/12/2025	% d'intérêt au 31/12/2024
1. Entités contrôlées (intégration globale) [a]			
Advanced Acoustic Concepts, LLC	États-Unis	100 %	100 %
Imperva, Inc.	États-Unis	100 %	100 %
Thales Aerospace Communications Rungis et Troyes	France	100 %	100 %
Thales Alenia Space France SAS	France	67 %	67 %
Thales Alenia Space Italia SpA	Italie	67 %	67 %
Thales Australia Ltd	Australie	100 %	100 %
Thales Avionics, Inc.	États-Unis	100 %	100 %
Thales AVS France SAS	France	100 %	100 %
Thales Belgium SA	Belgique	100 %	100 %
Thales Canada Inc.	Canada	100 %	100 %
Thales Defense & Security, Inc.	États-Unis	100 %	100 %
Thales Deutschland GmbH	Allemagne	100 %	100 %
Thales DIS Brasil Cartões e Soluções de Tecnologia Ltda	Brésil	100 %	100 %
Thales DIS CPL USA, Inc.	États-Unis	100 %	100 %
Thales DIS France SAS	France	100 %	100 %
Thales DIS Mexico SA de CV	Mexique	100 %	100 %
Thales DIS (Singapore) Pte Ltd	Singapour	100 %	100 %
Thales DIS Technologies B.V	Pays-Bas	100 %	100 %
Thales DIS UK Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
Thales DIS USA, Inc.	États-Unis	100 %	100 %
Thales DMS France SAS	France	100 %	100 %
Thales LAS France SAS	France	100 %	100 %
Thales Aerospace Communications France	France	100 %	100 %
Thales Nederland B.V.	Pays-Bas	99 %	99 %
Thales Services Numériques SAS	France	100 %	100 %
Thales SIX GTS France SAS	France	100 %	100 %
Thales Solutions Asia Pte Ltd	Singapour	100 %	100 %
Thales UK Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
Trixell	France	51 %	51 %
2. Sociétés mises en équivalence			
Airtanker Ltd	Royaume-Uni	15 %	15 %
Arab International Optronics	Égypte	49 %	49 %
Aviation Communications & Surveillance Systems	États-Unis	30 %	30 %
Diehl Aerospace GmbH	Allemagne	49 %	49 %
Elettronica SpA	Italie	33 %	33 %
Lynred	France	50 %	50 %
Naval Group	France	35 %	35 %
Telespazio SpA	Italie	33 %	33 %
Telit Cinterion	Royaume-Uni	25 %	25 %

(a) Sociétés dont le chiffre d'affaires représente plus de 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Exemptions de publication de filiales :

Thales applique l'exemption 408 aux Pays-Bas qui permet à Gemalto BV (précédemment Gemalto Holding BV) de ne plus produire de comptes consolidés depuis 2019.

7.2 Rapport de gestion et comptes de la société mère

7.2.1 Rapport de gestion sur les comptes de la société mère

7.2.1.1 Activité et résultats

Les **produits d'exploitation** s'élèvent à 972,0 M€ contre 890,3 M€ en 2024. Le chiffre d'affaires est de 872,0 M€ contre 816,6 M€ en 2024.

La description des activités par domaine est présentée dans les annexes jointes.

Les principales composantes du chiffre d'affaires correspondent à :

- des refacturations de loyers et de travaux immobiliers aux filiales opérationnelles ;
- des ventes d'études, ces dernières étant réalisées pour l'essentiel par le département central de recherche et technologie du Groupe ;
- aux redevances versées par les filiales opérationnelles directes ;
- à des refacturations à ces filiales, qui couvrent les prestations générales ou spécifiques rendues par les services centraux exercés par la société mère ;
- et les refacturations de charges de personnel et de frais divers pour des sujets portés par le siège pour le compte de ces filiales.

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à 100,0 M€ contre 73,7 M€ en 2024.

Le résultat d'exploitation est déficitaire de (83,0) M€, contre (101,2) M€ en 2024.

Le résultat financier est bénéficiaire de 1 405,1 M€, contre 1 182,5 M€ en 2024.

Les dotations aux provisions sur titres et risques filiales s'élèvent en 2025 à (13,8) M€ pour (49,8) M€ en 2024. Les reprises de provision sur titres et risques filiales ont représenté 227,0 M€ en 2025, elles se montaient à 40,5 M€ en 2024.

Les revenus des participations perçus en 2025 atteignent 1 408,0 M€ pour 1 509,6 M€ en 2024.

Le résultat exceptionnel est nul en 2025, contre (1,4) M€ en 2024. En 2025, le règlement ANC n° 2022-06 modifiant la définition du résultat exceptionnel (voir Note 1 de l'annexe aux comptes), les charges de restructuration ont été reclassées en résultat d'exploitation.

L'impôt sur les sociétés est un produit de 66,5 M€ (114,1 M€ en 2024). Il correspond au net (i) du montant à recevoir des filiales bénéficiaires intégrées fiscalement et (ii) de la charge d'impôt à payer à l'État.

Il inclut par ailleurs la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés adoptée lors du budget 2025, et donnant lieu à une surtaxe de 41,20 %, comptabilisée pour un montant de 58,0 M€.

En 2025, les dépenses exclues des charges déductibles (article 223 *quarter* et 39.4 du code général des impôts) se sont élevées à (0,4) M€.

L'exercice 2025 se solde par un bénéfice net de 1 388,6 M€, en augmentation par rapport à l'exercice 2024 (1 194,0 M€).

7.2.1.2 Bilan au 31 décembre 2025

Le total du bilan est de 26 748,0 M€ à fin 2025, en diminution de 476,2 M€ par rapport au total du bilan à fin 2024 de 27 224,1 M€.

L'actif immobilisé, de 20 507,7 M€ contre 20 263,2 M€ en 2024, est constitué principalement par les immobilisations financières.

L'évolution à la hausse des titres de participation de 135,9 M€ s'explique principalement par un net des opérations de cessions et d'acquisitions et de dotations et reprises de provisions pour dépréciation intervenues sur 2025.

Les autres immobilisations financières sont en hausse de 83,9 M€.

L'actif circulant, de 6 240,3 M€ à fin décembre 2025, est en diminution de 720,6 M€, principalement sur les comptes-courants des filiales et leurs prêts associés ainsi que sur les équivalents de trésorerie.

Le solde des comptes courants vis-à-vis des sociétés du Groupe correspond à une dette nette de 10 545,4 M€ à fin 2025, contre 9 632,1 M€ fin 2024.

Les dettes financières s'élèvent à 4 545,6 M€ à fin 2025 contre 6 027,5 M€ à fin 2024. Elles incluent des emprunts obligataires pour un montant total de 3 400,0 M€, des NEU CP pour 1 038,2 M€ ainsi que des dettes en devises et en euros vis-à-vis des filiales et participations du Groupe.

À fin 2025, le capital social s'élève à 617,8 M€ et les capitaux propres atteignent 8 837,1 M€ contre 8 229,2 M€ à fin 2024.

Présentation ci-dessous de l'antériorité des dettes et créances commerciales par rapport à la date de facture :

- **FACTURES REÇUES ET ÉMISES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU (TABLEAU PRÉVU AU I DE L'article D. 441-4)**

	article D. 441 I.-1e : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						article D. 441 I.-2e : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A. Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	1 564					115	531					329
Montant total des factures concernées *(TTC en M€)*	64,5	1,1	1,0	0,3	1,1	3,5	53,9	6,1	0,6	1,2	5,6	13,5
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice *(TTC)*	8,67 %	0,15 %	0,14 %	0,04 %	0,04 %	0,37 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice *(TTC)*							5,12 %	0,58 %	0,06 %	0,12 %	0,53 %	1,29 %
B. Factures exclues du A relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures comptabilisées en litige						25						–
Nombre des factures non comptabilisées						494						–
Montant total des factures comptabilisées en litige *(TTC en M€)*						0,6						–
Montant total des factures non comptabilisées *(TTC en M€)*						19,0						–
C. Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délais légal – articles L. 441-1 et s. du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						Délais contractuels : 60 jours						Délais contractuels : 45 jours

7.2.1.3 Événements survenus depuis la clôture du dernier exercice

À la date de publication de ce document, aucun événement susceptible de modifier la situation financière de Thales n'est survenu depuis la clôture de l'exercice.

7.2.1.4 Perspectives pour l'exercice en cours

Le résultat qui sera dégagé par la Société en 2026 devrait être le reflet des dividendes versés par certaines filiales au titre de l'exercice 2025 et des mouvements affectant les provisions pour dépréciation de titres et pour risques sur filiales, déterminés par l'évolution de leur activité et de leurs performances en 2026.

7.2.1.5 Affectation du résultat et politique de distribution de dividendes

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate [1] que le bénéfice distribuable composé :

du bénéfice net comptable de l'exercice 2025	1 388 601 212,39 €
déduction faite de la dotation à la réserve légale [a]	— €
augmenté du report à nouveau créditeur au 31 décembre 2025	3 691 778 061,25 €
S'ÉLÈVE AU TOTAL À	**5 080 379 273,64 €**

(a) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

L'Assemblée générale décide [1] d'affecter ce bénéfice distribuable de la façon suivante :

Distribution d'un dividende unitaire de [3,90 €] aux 205 941 913 actions portant jouissance le 1er janvier 2025 (dont l'acompte sur dividende de 0,95 euro par action payé le 4 décembre 2025 à valoir sur le dividende 2025)	803 173 460,70 €
Report à nouveau créditeur, pour le solde	4 277 205 812,94 €

L'Assemblée générale prend acte que, compte tenu de cette décision de distribution et du paiement de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,95 € par action mis en paiement le 4 décembre 2025 et prélevé sur le report à nouveau créditeur, le solde du dividende à distribuer s'élève à [2,95 €] par action.

La date de détachement du dividende est fixée au 18 mai 2026 et le solde du dividende sera mis en paiement le 20 mai 2026.

Les sommes correspondant aux dividendes qui, conformément aux dispositions du 4e alinéa de l'article L. 225-210 du Code de commerce, n'auront pas été versées au titre des actions détenues par la Société, seront réaffectées en report à nouveau.

Pour les personnes physiques domiciliées en France n'ayant pas opté de façon expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) au taux en vigueur. Pour les personnes physiques domiciliées en France ayant effectué une telle option, ce dividende est soumis à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu et ouvre droit à l'abattement prévu par l'article 158-3.2° du code général des impôts.

Conformément à la loi, il est rappelé que, pour les trois exercices précédents, les montants de dividendes mis en distribution ont été les suivants :

Exercice	Dividende unitaire [a]	Montant total de la distribution
2022	2,94 €	615 213 587,81 €
2023	3,40 €	699 795 344,60 €
2024	**3,70 €**	**759 635 134,50 €**

(a) Le dividende correspond à l'intégralité des revenus distribués au titre de l'exercice. En cas d'option, le cas échéant, la totalité du dividende était éligible à l'abattement prévu à l'article 158, 3., 2° du CGI.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

7.2.1.6 Table de concordance du rapport de gestion de la société mère

Conformément aux articles L. 225-100, L. 232-1 et suivants, L. 247.1 et suivants et R. 225-102 du Code de commerce, le rapport de gestion de la société mère est composé des informations suivantes, disponibles dans le Document d'enregistrement universel 2025 :

Rapport de gestion Code de commerce	Chapitre/Note	Pages
1. Informations relatives aux activités	**Chapitre 2**	**25**
Présentation de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés contrôlées	Chapitre 2.1	26
Informations sur les activités de recherche et développement	Chapitre 2.2	39
Ressources incorporelles essentielles	N/A	–
Information sur l'utilisation des instruments financiers (en complément de la note annexe aux comptes de la Société)	Chapitre 7.1 Note 6, Chapitre 3	270 à 272, 74
Indication sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions	Chapitre 7.1 Note 6, Chapitre 3	275, 74
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles	Non applicable	–
2. Informations fournies dans les comptes de Thales société mère au 31 décembre 2025	**Chapitre 7.2**	**299**
Dépenses non déductibles	Chapitre 7.2.1.1	299
Tableau des filiales et participations	Note 23	324 à 325
Tableau des prises de participation et franchissements des seuils dans les sociétés françaises	Note 23	324 à 325
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	Note 24	327
Tableau des options d'achat et de souscription d'actions en cours de validité au 31 décembre	Note 15	317
Évolution en nombre et en valeur des actions propres de la Société	Note 14	316
Impôts sur les sociétés	Note 6	309
Informations sur les succursales existantes	Note 24	327
3. Principaux risques et incertitudes	**Chapitre 3**	**59**
Description des principaux risques et incertitudes	Chapitre 3	59
Exposition aux risques de prix, crédit, liquidité et trésorerie	Chapitre 7.1 Note 6, Chapitre 3	274 à 277, 74
4. Société et Capital	**Chapitre 6**	**233**
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	Chapitre 6.2	235 à 236
État de la participation des salariés au capital social – Acquisitions d'actions en vue de les attribuer aux salariés	Chapitre 6.2.3.7	245
Attributions gratuites d'actions et d'unités de performance réalisées pendant l'exercice	Chapitre 6.2.3.5	243
Description du programme de rachat d'actions adopté par l'Assemblée générale	Chapitre 6.2.3.4	242
Opérations de l'exercice sur les actions propres de la Société	Chapitre 6.2.3.4.3.2	241 à 242
Franchissements de seuils dans la Société au cours de l'exercice	Chapitre 6.2.3.3.3	239 à 240
État récapitulatif des opérations sur titres réalisées dans l'exercice par les dirigeants, dirigeants assimilés et personnes liées	Chapitre 4.6	139
Informations sur l'évolution du cours de bourse sur les deux derniers exercices	Chapitre 6.4.1	248 à 249
Prêts aux PME de moins de 3 ans autorisés par l'article L. 511-6,3 bis al.2 du code monétaire et financier (néant)	Non applicable	–
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Non applicable	–
Participations croisées	Non applicable	–
5. Gouvernement d'entreprise [(a)]	**Chapitre 4**	**83**
6. Responsabilité sociétale et environnementale, incluant	**Chapitre 5**	**141**
Rapport de Durabilité	Chapitre 5.1	142
Plan de vigilance	Chapitre 5.3	221
Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Chapitre 5.3	230
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	Chapitre 5.3	230
Actions visant à promouvoir la démocratie locale	Chapitre 5.3.4	230

(a) Incluant les principaux risques et incertitudes.

7.2.2 Comptes de Thales société mère

7.2.2.1 Compte de résultat par nature

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Produits d'exploitation :			
Refacturation des loyers et travaux immobiliers		243,3	232,9
Études		62,2	31,9
Redevances		326,3	310,8
Refacturation des charges de personnel		110,9	145,0
Autres produits des activités annexes		129,3	96,0
Montant net du chiffre d'affaires		**872,0**	**816,6**
Production immobilisée		29,0	30,8
Autres produits de gestion courante et subventions		18,7	13,8
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		52,3	29,1
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		**972,0**	**890,3**
Charges d'exploitation :			
Autres achats et charges externes		(691,8)	(645,6)
Impôts, taxes et versements assimilés		(14,3)	(16,0)
Salaires		(192,7)	(200,1)
Cotisations sociales		(93,2)	(86,6)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(15,8)	(14,1)
Dotations aux provisions		(47,2)	(29,2)
Total des charges d'exploitation		**(1 055,0)**	**(991,5)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**Note 3**	**(83,0)**	**(101,2)**
Revenus de participation		1 408,0	1 509,6
Produits financiers		462,6	340,1
Charges financières		(465,5)	(667,2)
Résultat financier	**Note 4**	**1 405,1**	**1 182,5**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOT		**1 322,1**	**1 081,3**
Produits exceptionnels		—	17,7
Charges exceptionnelles		—	(19,1)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**Note 5**	**—**	**(1,4)**
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 322,1**	**1 079,9**
Impôt sur les bénéfices	**Note 6**	**66,5**	**114,1**
BÉNÉFICE OU PERTE		**1 388,6**	**1 194,0**

Des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative 2024 pour prendre en compte le nouveau règlement ANC n°2022-06.

Les notes en annexe font partie intégrante des états financiers de la société mère.

7.2.2.2 Bilan

Actif

		31/12/25			31/12/24
(en millions d'euros)	Notes	Brut	Amortissements	Net	Net
Immobilisations corporelles et incorporelles	**Note 7**	**407,4**	**(261,0)**	**146,4**	**129,5**
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		21,2	(20,9)	0,3	0,1
Constructions		240,1	(178,0)	62,1	69,7
Installations techniques, matériel et outillage industriels		72,2	(52,6)	19,6	17,7
Autres immobilisations corporelles		12,4	(9,5)	2,9	4,0
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes		61,5	—	61,5	38,0
Immobilisations financières		**21 465,0**	**(1 103,7)**	**20 361,3**	**20 133,7**
Participations	Note 8	20 958,1	(1 092,7)	19 865,4	19 729,4
Créances rattachées à des participations	Note 9	249,9	(11,0)	238,9	302,5
Autres titres immobilisés	Note 14	90,5	—	90,5	82,9
Prêts	Note 9	103,8	—	103,8	10,9
Autres immobilisations financières [1]	Note 9	62,7	—	62,7	8,0
Total de l'actif immobilisé		**21 872,4**	**(1 364,7)**	**20 507,7**	**20 263,2**
[1] Dont à moins d'un an		*62,7*	*—*	*62,7*	*20 014,2*
Stocks et en-cours de production	**Note 16**	**2,1**	**—**	**2,1**	**2,2**
Avances et acomptes versés sur commandes	**Note 16**	**13,5**	**—**	**13,5**	**13,0**
Créances [2]	**Note 16**	**2 668,6**	**(4,2)**	**2 664,4**	**3 028,4**
Créances clients et comptes rattachés		207,2	(0,8)	206,4	254,4
Autres créances hors comptes-courants		298,4	(3,4)	295,0	255,7
Comptes-courants des sociétés du Groupe	Note 10	2 119,7	—	2 119,7	2 473,4
Charges constatées d'avance		43,3	—	43,3	45,0
Actions propres	**Note 14**	**—**	**—**	**—**	**5,0**
Disponibilités et autres placements court terme	**Note 11**	**3 560,4**	**—**	**3 560,4**	**3 912,3**
Total de l'actif circulant		**6 244,5**	**(4,2)**	**6 240,3**	**6 960,9**
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF		**28 116,9**	**(1 368,9)**	**26 748,0**	**27 224,1**
[2] Dont à moins d'un an		*2 658,3*	*(4,2)*	*2 654,1*	*3 016,3*

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/25	31/12/24
Capital (dont versé)		617,8	617,8
Prime d'émission, de fusion ou d'apport		3 132,6	3 132,6
Réserve légale		64,0	64,0
Autres réserves		137,5	137,5
Report à nouveau		3 691,8	3 257,5
Résultat de l'exercice [bénéfice ou perte]		1 388,6	1 194,0
Acomptes sur dividendes		(195,2)	(174,2)
Total des capitaux propres	**Note 13**	**8 837,1**	**8 229,2**
Provisions pour risques		80,6	89,0
Provisions pour charges		126,6	123,7
Total des provisions	**Note 17**	**207,2**	**212,7**
Autres emprunts obligataires	Note 12	3 400,0	4 500,0
Emprunts et dettes financières diverses	Note 12	1 145,6	1 527,5
Avances et acomptes reçus sur commandes	Note 16	48,1	43,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Note 16	129,5	144,2
Dettes sociales et fiscales	Note 16	120,4	127,2
Autres dettes hors comptes-courants	Note 16	195,0	334,7
Comptes-courants des sociétés du Groupe	Note 10	12 665,1	12 105,4
Total des dettes [1]		**17 703,7**	**18 782,2**
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF		**26 748,0**	**27 224,1**
[1] Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes)		*14 749,8*	*15 328,1*

Les notes en annexe font partie intégrante des états financiers de la société mère.

7.2.2.3 Notes annexes aux comptes de la société mère

Note 1.	Principes comptables mis en œuvre	306
Note 2.	Évolution des participations directes de Thales	306
Note 3.	Résultat d'exploitation	306
Note 4.	Résultat financier	307
Note 5.	Résultat exceptionnel	308
Note 6.	Impôts sur les bénéfices	309
Note 7.	Immobilisations corporelles & incorporelles	310
Note 8.	Titres de participation	311
Note 9.	Autres immobilisations financières	312
Note 10.	Comptes courants des sociétés du Groupe	313
Note 11.	Disponibilités et autres placements court terme	313
Note 12.	Dettes financières	314
Note 13.	Capitaux propres	315
Note 14.	Actions propres	316
Note 15.	Plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés	317
Note 16.	Stocks, créances et dettes	318
Note 17.	Provisions pour risques & charges	319
Note 18.	Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage	320
Note 19.	Engagements hors bilan	321
Note 20.	Risques de marché	322
Note 21.	Parties liées	323
Note 22.	Événements postérieurs à la clôture	323
Note 23.	Filiales et participations	324
Note 24.	Informations sur les succursales existantes (article L. 232-1, II du Code de commerce)	327

Note 1. Principes comptables mis en œuvre

La société anonyme Thales est la société mère du groupe Thales.

Les comptes sociaux de Thales SA sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du plan comptable général (Règlement ANC 2014-03 relatif au PCG).

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Seules sont exprimées les informations significatives.

Changement de méthodes comptables

Le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023, modifie le Plan comptable général et s'applique à compter du 1er janvier 2025. Notamment, il modifie la définition du résultat exceptionnel, supprime la technique des transferts de charges et modifie les modèles d'états financiers. Les comptes de Thales SA au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions de ce règlement.

Les principales incidences du changement de méthode comptable sur les principaux postes de l'exercice 2025 concernent :

- L'impact de la nouvelle définition du résultat exceptionnel sur l'exercice 2025 (cf. Note 5) ;
- Les cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation. Pas d'impact résultat en 2025 ;
- Les cessions de titres maintenant comptabilisées en résultat financier représentent un produit net de 2,9 M€ ;
- L'impact de la suppression de la technique des transferts de charges sur l'exercice 2025 : Les opérations précédemment enregistrées en transfert de charges et qui étaient majoritairement liées à des charges de personnel sont maintenant comptabilisées dans le poste « salaires » pour un montant de 5,6 M€.

Comme prévu par le règlement, les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement. Des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative 2024 au compte de résultat et au bilan. Par ailleurs, les transferts de charge (7,7 M€) ont été reclassés sous la ligne « reprises sur amortissements, dépréciations et provisions ».

Note 2. Évolution des participations directes de Thales

2025

En mars 2025, Thales a encaissé 1,3 M€ suite à la finalisation du prix d'acquisition de la société Thales Aerospace Communications.

En décembre 2025, Thales a souscrit à l'augmentation de capital de Thales Cloud Securisé pour 17,1 M€.

En décembre 2025, la holding Sifelec a été supprimée par voie de transmission universelle de patrimoine, faisant ainsi remonter les participations dans les sociétés THAIC et THARC, sociétés captives d'assurance luxembourgeoises, directement sous Thales SA. Le mali de fusion associé a été reconnu à l'actif en « autres immobilisations financières » à hauteur de 54,4 M€ et en autres charges financières à hauteur de 20,0 M€.

2024

En avril 2024, Thales a acquis la société Thales Aerospace Communications pour 941,3 M€.

En mai 2024, Thales a souscrit à l'augmentation de capital de Thales Holdings UK Plc pour 992,4 M€ et a cédé Centelec UK Ltd à Hitachi Rail pour 1 935,9 M€.

En juillet 2024, Thales a souscrit à l'augmentation de capital de Thales Global Services pour 90 M€ et de Thales Digital Factory pour 40 M€.

Note 3. Résultat d'exploitation

Outre ses fonctions de société holding (détention de titres, gestion des fonctions support centrales et centralisation de la trésorerie), la société mère assure la gestion immobilière de ses filiales opérationnelles françaises et exerce une activité propre de recherche en France.

3.1 Produits d'exploitation

En conséquence, les produits d'exploitation incluent essentiellement les refacturations de loyers aux filiales opérationnelles, les ventes d'études, les redevances perçues des filiales pour l'exécution des services partagés, ainsi que les refacturations de services et prestations générales et spécifiques fournies aux filiales par la société mère (soit un total de 972,0 M€ en 2025, contre 890,3 M€ en 2024), pour l'essentiel réalisé en France.

3.2 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des frais de personnel (salariés de Thales maison mère et dirigeants), de loyers immobiliers et services associés, ainsi que d'autres prestations externes (incluant les prestations de Thales Global Services SAS, société regroupant notamment les services partagés du Groupe).

Note 4. Résultat financier

4.1 Principes comptables

Le résultat financier inclut essentiellement :

- les intérêts financiers relatifs à la dette nette ;
- les produits et charges liés aux participations directes de Thales (dividendes et dépréciations – Note 8) ;
- la composante financière de la dotation aux provisions pour retraite et prestations assimilées (Note 17) ;
- le résultat de change, tel que décrit dans la Note 20.

4.2 Analyse du résultat financier

	Notes	2025	2024
REVENUS DES PARTICIPATIONS	**Note 23**	**1 408,0**	**1 509,6**
PRODUITS FINANCIERS		**462,6**	**340,0**
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		**198,5**	**272,3**
Intérêts sur comptes courants débiteurs et prêts aux filiales et participations		110,5	163,5
Intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie		88,0	108,8
Autres intérêts et produits assimilés		**0,7**	**0,0**
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		**0,0**	**0,0**
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		**238,0**	**52,8**
Reprises sur provisions liées à des participations [(a)]	Note 8	227,0	40,5
Reprises sur provisions sur actions propres		4,7	0,0
Reprises financières sur provision pour indemnités de fin de carrière et autres avantages	Note 17	6,4	12,3
Gains de change*		**13,7**	**11,2**
Produits de cessions d'immobilisations financières		**3,2**	**0,0**
Autres produits financiers		**8,5**	**3,7**
CHARGES FINANCIÈRES		**-465,6**	**-667,1**
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		**-28,2**	**-57,5**
Dotations aux provisions liées à des participations [(a)]	Note 8	-13,9	-49,8
Dotations aux provisions sur actions propres		0,0	-4,7
Dotations financières aux provisions pour indemnités de fin de carrière et autres avantages	Note 17	-3,3	-3,1
Dotations aux dépréciations de prêts		-11,0	0,0
Intérêts et charges assimilés		**-408,8**	**-600,6**
Autres Intérêts et charges assimilés		0,0	-1,2
Intérêts sur comptes courants créditeurs et emprunts aux filiales et participations		-275,9	-401,7
Intérêts sur emprunts obligataires et autres dettes financières		-129,0	-180,6
Intérêts sur *swap* de change adossés aux financements des filiales		-3,9	-17,1
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		**-0,4**	**0,0**
Autres charges financières		**-28,3**	**-9,0**
RÉSULTAT FINANCIER		**1 405,0**	**1 182,5**

* *Ces rubriques sont un net de produits et de charges financières de même nature.*
(a) *Provisions liées à des participations.*

	2025		2024	
	Reprises	Dotations	Reprises	Dotations
Provisions pour dépréciation de titres	**226,9**	**(10,5)**	**25,3**	**(46,7)**
Thales UK Plc	205,7			
Avimo Group Ltd	6,4		—	(27,7)
Thales Security Solutions & Services Company			3,9	—
Thales Europe SAS	3,0		—	—
Thales Global Services SAS	4,5		21,1	—
Thales Digital Factory	5,2		—	(14,7)
Thales Corporate Venture	0,5		—	(3,2)
Thales Cloud Sécurisé		(9,6)	—	(0,9)
Autres	1,7	(0,9)	0,3	(0,3)
Provision pour risques filiales (Note 17.2)	**0,1**	**(3,3)**	**15,3**	**(3,1)**
ODAS		(2,8)	—	—
Thales Digital Factory SAS			15,3	
Thales Seso SAS		(0,1)		(2,1)
Autres	0,1	(0,4)	—	(1,0)
TOTAL	**227,0**	**(13,8)**	**40,5**	**(49,8)**

Note 5. Résultat exceptionnel

5.1 Principes comptables

Jusqu'en 2024, le résultat exceptionnel incluait principalement :

- des coûts de restructuration, reclassés par la technique du transfert de charges. La suppression de cette technique a entrainé le classement d'opérations qui, avant l'application du nouveau règlement, étaient comptabilisées dans le poste « Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions et transfert de charge », et maintenant comptabilisées en « Salaires » ;
- des résultats de cession d'immobilisations, comptabilisés en résultat d'exploitation pour les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ; et en résultat financier pour la cession des titres.

À compter de 2025, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

5.2 Analyse du résultat exceptionnel

	2025	2024
Coût des restructurations	—	(5,1)
Dotations/reprises aux provisions	—	6,7
Autres	—	(2,9)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**—**	**(1,4)**

Note 6. Impôts sur les bénéfices

6.1 Cadre général et principes comptables

Thales a opté, depuis le 1er janvier 1992, pour le régime de l'intégration fiscale. Elle est la société tête de Groupe et intègre, à ce titre, la plupart de ses filiales françaises dans le cadre du régime prévu à l'article 223A du code général des impôts.

En application de la convention d'intégration fiscale conclue entre Thales et ses filiales, les sociétés intégrées supportent l'impôt comme si elles étaient imposées séparément. Les économies d'impôt réalisées, du fait des pertes fiscales de certaines filiales, sont conservées chez la société mère et constatées en produit. Cependant la société mère est amenée à supporter la charge d'impôt correspondante lorsque ces filiales redeviennent bénéficiaires et sont en mesure d'imputer les déficits transmis comme si elles n'avaient pas été intégrées fiscalement.

Le taux de l'impôt sur les sociétés, relatif à l'exercice 2025, s'élève à 25,83 % comme en 2024, contribution sociale sur les bénéfices incluse. Par ailleurs, à la suite de l'adoption du budget 2025, une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés donnant lieu à une surtaxe de 41,20 %, a été comptabilisée pour un montant de 58,0 M€.

La Société bénéficie d'un crédit d'impôt lié à l'effort de recherche de son établissement de Palaiseau. Ce crédit d'impôt est comptabilisé en diminution de la charge d'impôt sur les sociétés.

6.2 Impôt exigible

Le produit net d'impôt s'analyse comme suit :

	2025	2024
Impôt sur les bénéfices reçu des filiales bénéficiaires	271,2	256,7
Impôt sur les bénéfices dû à l'État	(206,1)	(152,9)
Produit d'intégration fiscale au titre de l'impôt sur les bénéfices	**65,0**	**103,8**
Crédit d'impôt recherche	5,8	5,8
Ajustements sur exercices antérieurs et autres impôts	(4,3)	4,5
PRODUIT D'IMPÔT	**66,5**	**114,1**

6.3 Situation fiscale différée

La Société dispose d'économies futures d'impôt issues des décalages temporels entre le traitement fiscal et comptable de produits ou de charges (158,8 M€ en base au 31 décembre 2025 contre 210,7 M€ à fin 2024). Celles-ci proviennent essentiellement des provisions pour risques et charges non déductibles fiscalement, et notamment des provisions pour retraite. Il n'existe plus aucun déficit reportable au 31 décembre 2025.

Les impôts différés correspondants ne sont pas comptabilisés.

Note 7. Immobilisations corporelles & incorporelles

7.1 Principes comptables

Les immobilisations incorporelles (solutions informatiques pour l'essentiel) et corporelles sont enregistrées au bilan à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties, selon le mode linéaire ou dégressif, sur leur durée probable d'utilisation, généralement estimée à 20 ans pour les constructions, et de 3 à 10 ans pour les autres biens (notamment solutions informatiques, agencements, installations techniques et autres immobilisations corporelles).

7.2 Tableaux des immobilisations

	Montant brut à l'ouverture 2025	Augmentations	Diminutions	Montant brut à la clôture 2025
Immobilisations incorporelles	**20,9**	**0,3**	**—**	**21,2**
Constructions	240,7	4,1	(4,7)	240,14
Installations techniques, matériels et outillages industriels	66,9	5,4	(0,1)	72,2
Autres	12,1	0,3	—	12,4
Immobilisation en cours	38,0	26,8	(3,3)	61,5
Immobilisations corporelles	**357,6**	**36,6**	**(8,1)**	**386,2**
TOTAL	**378,5**	**36,9**	**(8,1)**	**407,4**

7.3 Tableaux des amortissements

	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	Amortissements cumulés à l'ouverture 2025	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions	Amortissements cumulés à la clôture 2025
Immobilisations incorporelles	**3 à 10 ans**	**Linéaire**	**(20,8)**	**(0,1)**	**—**	**(20,9)**
Constructions	10 à 20 ans	Linéaire	(170,9)	(10,7)	3,7	(178,0)
Install techniques, matériels et outillages industriels	3 à 10 ans	Linéaire	(49,2)	(3,5)	0,1	(52,6)
Autres	3 à 10 ans	Linéaire	(8,0)	(1,5)	—	(9,5)
Immobilisations corporelles			**(228,2)**	**(15,7)**	**3,8**	**(240,1)**
TOTAL			**(249,0)**	**(15,8)**	**3,8**	**(261,0)**

Note 8. Titres de participation

8.1 Principes comptables

Les titres de participation sont inscrits à leur coût historique d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat. Lorsque la valeur d'inventaire devient inférieure à la valeur comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de critères fondés sur les perspectives de rentabilité, sur le patrimoine, sur les valeurs issues de transactions récentes ou sur la valeur boursière des titres détenus le cas échéant.

Les perspectives de rentabilité sont déterminées à partir des projections actualisées de flux de trésorerie d'exploitation futurs sur une durée de trois ans et d'une valeur terminale. Dans certains cas particuliers (acquisitions récentes, résultats annuels non normatifs…), la valeur terminale est déterminée à partir de projections réalisées sur une durée appropriée.

Les flux de trésorerie retenus sont issus de l'exercice de prévisions sur deux ans, établi selon les procédures du Groupe, prolongé sur une année supplémentaire. Ces flux reflètent au cas particulier la meilleure estimation du management dans le contexte économique actuel.

Les hypothèses retenues en matière de croissance de l'activité et de valeur terminale sont fondées sur une approche raisonnable et spécifique à chaque secteur (valeur terminale généralement basée sur la moyenne du résultat opérationnel courant des trois années, croissance limitée à 2 %). Le taux d'actualisation retenu en 2025 comme en 2024 s'élève à 8 %.

8.2 Évolution des titres de participation

Le détail des titres de participation figure dans la Note 23. Leur évolution est présentée ci-après :

	Notes	Valeur brute	Provision	Net
VALEUR AU 01/01/2025		**21 038,6**	**(1 309,2)**	**19 729,4**
Acquisitions/souscriptions et opérations sur le capital		**35,0**	**—**	**35,0**
Augmentation du capital de Thales Cloud Securisé		17,1		17,1
Acquisition de THARC		11,2		11,2
Acquisition de THAIC		4,4		4,4
Souscription au Fonds ACE Aéro partenaires		2,2		2,2
Augmentation du capital d'autres entités		0,1		0,1
Cessions/opérations sur le capital		**(115,5)**	**—**	**(115,5)**
Cession des titres de Sifelec		(113,8)		(113,8)
Réduction du capital de Thales Aerospace Communications		(1,4)		(1,4)
Cession des titres d'autres entités		(0,3)		(0,3)
Dotations aux provisions	**Note 4**	**—**	**(10,5)**	**(10,5)**
Reprises de provisions	**Note 4**	**—**	**226,9**	**226,9**
VALEUR AU 31/12/2025		**20 958,1**	**(1 092,7)**	**19 865,4**

Note 9. Autres immobilisations financières

9.1 Principes comptables

Ce poste inclut principalement les contrats de prêt conclus par Thales avec ses filiales et participations, directes et indirectes. On les distingue des conventions de comptes-courants, destinées à assurer la gestion quotidienne des besoins ou excédents de trésorerie (Note 10).

Ce poste inclut également des dépôts versés dans le cadre d'engagements immobiliers et les autres créances de nature financière.

Une dépréciation est constatée en fonction des risques de non recouvrement.

9.2 Détail par nature

	Notes	Valeur brute au 01/01/25	Augmentation	Diminution	Valeur brute au 31/12/25	Dépréciation	Valeur nette au 31/12/25
Prêts à des filiales et participations directes	Note 23	8,4	—	(3,4)	5,0	—	5,0
Prêts à d'autres filiales du Groupe		291,5	69,0	(115,4)	245,1	(11,0)	234,1
Autres immobilisations financières		21,5	144,7	—	166,2	—	166,2
TOTAL		**321,4**	**213,7**	**(118,8)**	**416,3**	**(11,0)**	**405,3**

9.3 Détail par échéances et par devises

Répartition par échéances	**31/12/25**	**31/12/24**
Inférieure à un an	161,0	72,4
De un à cinq ans	22,0	31,7
Supérieure à cinq ans	222,4	217,4
TOTAL	**405,3**	**321,4**

Répartition par devises	**31/12/25**	**31/12/24**
Euro	113,5	78,6
Livre sterling	271,6	213,8
Rand d'Afrique du Sud	12,9	11,7
Bath Thaïlandais	7,3	17,4
TOTAL	**405,3**	**321,4**

Note 10. Comptes courants des sociétés du Groupe

10.1 Cadre général et principes comptables

Les comptes courants des sociétés du Groupe figurant au bilan de Thales maison mère représentent la position, débitrice ou créditrice, de la société mère vis-à-vis de ses filiales, dans le cadre de la centralisation de trésorerie du Groupe.

Dans ce système centralisateur, la trésorerie excédentaire des filiales est, en règle générale, placée auprès de Thales maison mère. En contrepartie, Thales société mère assure le financement des besoins de trésorerie des filiales. Sauf exception, ce système s'applique à l'ensemble des filiales contrôlées majoritairement par Thales.

De par leur nature, les créances et dettes auprès des sociétés du Groupe ont une échéance inférieure à un an.

10.2 Comptes courants débiteurs

	31/12/25	31/12/24
Dettes des filiales et participations directes vis-à-vis de Thales	1 358,9	1 321,5
Dettes de Thales Alenia Space (France et Italie) auprès de Thales	468,8	772,6
Dettes d'autres filiales du Groupe vis-à-vis de Thales	292,0	379,2
TOTAL	**2 119,7**	**2 473,3**

10.3 Comptes courants créditeurs

	31/12/25	31/12/24
Dépôts des filiales et participations directes auprès de Thales	10 119,0	9 193,6
Dépôts de Thales Alenia Space (France et Italie) auprès de Thales	281,5	550,9
Dépôts de Thales Australia Ltd auprès de Thales	154,5	162,8
Dépôts d'autres filiales du Groupe auprès de Thales	2 110,0	2 198,1
TOTAL	**12 665,1**	**12 105,4**

Note 11. Disponibilités et autres placements court terme

11.1 Principes comptables

Le poste disponibilités comprend les comptes bancaires ainsi que les placements de trésorerie à court terme (placements liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, et soumis à un risque négligeable de changement de valeur).

Le poste valeurs mobilières de placement inclut des dépôts auprès de banques de premier rang sur des comptes à terme d'une maturité entre 3 et 12 mois.

11.2 Détail du poste

La trésorerie disponible figurant à l'actif au 31 décembre 2025 et mobilisable immédiatement s'élève à 3 560,4 M€ (3 912,3 M€ à fin 2024). Ces montants incluent 2 994,8 M€ (3 372,9 M€ à fin 2024) de dépôts bancaires à vue et à terme, OPCVM monétaires ou autres placements court terme.

Note 12. Dettes financières

12.1 Principes comptables

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique correspondante du bilan et amorties *prorata temporis* en résultat financier. Les frais d'émission des emprunts sont étalés sur la durée de vie de l'emprunt.

12.2 Dettes financières par nature

	Taux nominal	31/12/25	31/12/24
Emprunt obligataire, échéance octobre 2031	Fixe 4,25 %	600,0	600,0
Emprunt obligataire, échéance juin 2029	Fixe 3,625 %	500,0	500,0
Emprunt obligataire, échéance octobre 2028	Fixe 4,125 %	600,0	600,0
Emprunt obligataire, échéance mai 2028	Fixe 1 %	700,0	700,0
Emprunt obligataire, échéance janvier 2027	Fixe 0,25 %	500,0	500,0
Emprunt obligataire, échéance mars 2026	Fixe 0 %	500,0	500,0
Emprunt obligataire, échéance octobre 2025	Fixe 4 %	—	600,0
Emprunt obligataire, échéance janvier 2025	Fixe 0,75 %	—	500,0
NEU CP		1 038,2	1 462,7
Autres dettes financières		81,5	30,4
Intérêts courus		25,9	34,3
DETTE FINANCIÈRE BRUTE		**4 545,6**	**6 027,5**

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose d'une ligne de crédit bancaire confirmée de 1 500 M€ venant à échéance en décembre 2028. Il n'existe pas de clause de remise en cause d'ici son terme de cette ligne de crédit disponible.

12.3 Dettes financières par échéances et devises

Répartition par échéances	31/12/25	31/12/24
Inférieure à un an	1 645,6	2 627,5
De un à cinq ans	2 300,0	2 800,0
Supérieure à cinq ans	600,0	600,0
TOTAL	**4 545,6**	**6 027,5**

Répartition par devises	31/12/25	31/12/24
Euro	4 545,6	6 027,5
Livre sterling	—	—
TOTAL	**4 545,6**	**6 027,5**

Note 13. Capitaux propres

13.1 Capital

Le capital social de Thales s'élève à 617 825 739 € et se compose de 205 941 913 actions de 3 €, comme au 31 décembre 2024. La répartition du capital est présentée ci-après :

	31/12/25			31/12/24		
	Actions	% du capital	% droits de vote	Actions	% du capital	% droits de vote
T.S.A.	54 786 654	26,60 %	36,35 %	54 786 654	26,60 %	36,37 %
État (dont 1 action spécifique)	2 060	—	—	2 060	—	—
Secteur Public [a]	54 788 714	26,60 %	36,35 %	54 788 714	26,60 %	36,37 %
Dassault Aviation [b]	54 750 000	26,59 %	29,91 %	54 750 000	26,59 %	29,89 %
Thales [c]	464 490	0,23 %	—	628 731	0,31 %	—
Salariés [d]	6 164 289	2,99 %	3,81 %	6 558 307	3,18 %	3,98 %
Autres actionnaires	89 774 420	43,59 %	29,93 %	89 216 161	43,32 %	29,76 %
TOTAL [e]	**205 941 913**	**100,00 %**	**100,00 %**	**205 941 913**	**100,00 %**	**100,00 %**

(a) Aux termes du Pacte d'actionnaires avec Dassault Aviation (le « Partenaire Industriel »), le « Secteur Public » est représenté par la société TSA à l'exclusion de l'État français directement. La totalité des actions Thales détenues directement et indirectement par l'État français sont inscrites au nominatif pur depuis plus de deux ans et ont donc un droit de vote double au 31 décembre 2025.

(b) Dassault Aviation détient 42 905 666 actions au nominatif pur, dont 35 419 349 sont détenues depuis plus de deux ans et ont par conséquence un droit de vote double au 31 décembre 2025, et détient en outre 11 844 334 actions sous la forme au porteur.

(c) L'auto-détention est composée de 74 655 actions au porteur (dans le cadre d'un contrat de liquidité) et de 389 835 actions au nominatif pur.

(d) Cette ligne présente l'actionnariat salarié total. À titre d'information, depuis la Loi nº 2019-486 du 22 mai 2019, l'actionnariat salarié au sens du Code de commerce (article L. 225-102) exclut les actions attribuées gratuitement en vertu des Plans LTI antérieurs à 2016 (en l'absence de modification des statuts pour les inclure) et s'élève, au 31 décembre 2025, à 4 942 793 actions et 9 240 867 droits de vote, soit 2,40 % du capital et 3,07 % des droits de vote exerçables.

(e) Conformément à la réglementation, la base (dénominateur) des franchissements de seuils légaux (articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce) est égale au nombre total de droits de vote théoriques, soit 301 923 431 au 31 décembre 2025 (301 458 941 + 464 490).

Au 31 décembre 2025, il n'existe pas de titre donnant accès au capital de la Société.

13.2 Variation des capitaux propres et autres fonds propres

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation *(milliers)*	Capital	Primes d'émission	Résultats non distribués	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2024	**210 210**	**630,6**	**3 705,6**	**2 686,1**	**1 307,0**	**8 329,3**
Affectation du résultat 2023	—	—	—	1 307,0	(1 307,0)	—
Dividendes (Note 13.3)	—	—	—	(708,4)	—	(708,4)
Réduction de capital	(4 268)	(12,8)	(573,0)	—	—	(585,8)
Résultat 2024	—	—	—	—	1 194,0	1 194,0
Au 31 décembre 2024	**205 942**	**617,8**	**3 132,6**	**3 284,8**	**1 194,0**	**8 229,2**
Affectation du résultat 2024	—	—	—	1 194,0	(1 194,0)	—
Dividendes (Note 13.3)	—	—	—	(780,7)	—	(780,7)
Réduction de capital	—	—	—	—	—	—
Résultat 2025	—	—	—	—	1 388,6	1 388,6
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**205 942**	**617,8**	**3 132,6**	**3 698,1**	**1 388,6**	**8 837,1**

13.3 Réserves et report à nouveau

	31/12/24	Affectation du résultat 2024	Solde du dividende 2024	Acompte sur dividende 2025	31/12/25
Réserve légale	64,0	—	—	—	64,0
Réserve indisponible	8,3	—	—	—	8,3
Réserve ordinaire	128,9	—	—	—	128,9
Autres réserves	0,3	—	—	—	0,3
Report à nouveau	3 257,4	1 194,0	(759,6)	—	3 691,8
Acompte sur dividendes	(174,2)		174,2	(195,2)	(195,2)
TOTAL	**3 284,7**	**1 194,0**	**(585,5)**	**(195,2)**	**3 698,1**

Au titre de l'exercice 2024, Thales a distribué 759,6 M€ de dividendes (soit 3,70 € par action) dont 174,2 M€ d'acompte sur dividende en décembre 2024, et 585,5 M€ de solde versé en mai 2025.

Au titre de l'exercice 2025, Thales a distribué, en décembre 2025, un acompte sur dividende de 195,2 M€.

Note 14. Actions propres

14.1 Principes comptables

Thales opère sur ses propres actions dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration.

Celles-ci sont comptabilisées et évaluées à chaque clôture en fonction de leur affectation :

- les actions propres non affectées sont inscrites en autres titres immobilisés à leur coût d'acquisition. Lors de la clôture, une dépréciation est le cas échéant constituée si la valeur comptable est devenue supérieure à leur valorisation au cours moyen de bourse du mois de décembre ;
- les actions propres affectées à un plan d'attribution d'actions gratuites et à l'actionnariat salarié sont inscrites en valeurs mobilières de placement, soit à leur coût d'acquisition si les actions ont été affectées dès l'origine au plan, soit à leur valeur nette comptable à la date de leur reclassement si elles ont été affectées au plan postérieurement à leur acquisition.

Ces actions ne sont pas évaluées en fonction de la valeur de marché, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés. Ainsi :

- les actions attribuées aux salariés de Thales (société mère) font l'objet d'une provision pour charges constatée au passif, linéairement sur la durée du plan (soit 48 mois). Les plans non couverts par des actions attribuées font l'objet également de la constitution d'une provision au passif ;
- les actions attribuées aux autres salariés du Groupe sont maintenues au coût historique dans la mesure où elles sont destinées à être refacturées aux filiales concernées, pour ce même montant.

14.2 Évolution des actions propres

Évolution en nombre

	2025			2024		
	Immobilisations financières	Valeurs mobilières de placement	Total actions propres	Immobilisations financières	Valeurs mobilières de placement	Total actions propres
Au 1er janvier	**596 014**	**32 717**	**628 731**	**3 541 786**	**—**	**3 541 786**
Achat dans le cadre du contrat de liquidité	1 023 742	—	1 023 742	603 565	—	603 565
Cession dans le cadre de liquidité	(1 034 176)	—	(1 034 176)	(564 071)	—	(564 071)
Cession aux salariés (plan d'actionnariat)	—	(32 307)	(32 307)		(452 348)	(452 348)
Achat dans le marché	165 000	—	165 000	1 520 757	600 000	2 120 757
Livraison d'actions gratuites	(286 500)	—	(286 500)	(352 731)	—	(352 731)
Réduction de capital	—	—	—	(4 268 227)	—	(4 268 227)
Actions reclassées	410	(410)	—	114 935	(114 935)	—
Variation nette	**(131 524)**	**(32 717)**	**(164 241)**	**(2 945 772)**	**32 717**	**(2 913 055)**
AU 31 DÉCEMBRE	**464 490**	**—**	**464 490**	**596 014**	**32 717**	**628 731**

Évolution en valeur

Immobilisations financières (actions propres cessibles librement)	**2025**	**2024**
Au 1er janvier	**87,5**	**476,3**
Achat dans le cadre du contrat de liquidité	238,2	89,5
Cession dans le cadre de liquidité	(233,1)	(83,8)
Achat dans le marché	39,7	217,9
Livraison d'actions gratuites	(41,9)	(44,2)
Réduction de capital	—	(585,8)
Actions reclassées	0,1	17,6
Au 31 décembre	**90,5**	**87,5**
Dépréciation	—	(4,6)
NET AU 31 DÉCEMBRE	**90,5**	**82,9**
Cours moyen de l'action en décembre	227,03 €	138,98 €

Coût des plans en cours (Part Thales SA)	**2025**	**2024**
Provision actions gratuites (Note 17.2)	(44,1)	(21,6)

Valeurs mobilières de placements (actions propres affectées à des plans)	**2025**	**2024**
AU 1ER JANVIER	**5,0**	**—**
Achat dans le marché (plan d'actionnariat)	—	89,9
Cession aux salariés (plan d'actionnariat)	(5,0)	(67,3)
Actions reclassées	(0,1)	(17,6)
AU 31 DÉCEMBRE [(a)]	**—**	**5,0**

(a) Actions destinées aux salariés britanniques dans le cadre du plan d'actionnariat salarié.

Note 15. Plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés

- **Attributions gratuites d'actions et/ou d'actions de performance**

En 2025, le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, a décidé de mettre en œuvre un dix-septième plan d'attribution gratuite d'actions. Le Président-directeur général (mandataire social) est exclu du bénéfice de ce plan.

L'attribution du 26 juin 2025 se caractérise de la manière suivante :

Depuis le plan attribué en 2024, 5 critères sont retenus : l'EBIT Ajusté, le *free cash-flow* opérationnel, la croissance organique du chiffre d'affaires, la réduction des émissions de scopes 1 et 2 de gaz à effet de serre et la part des femmes dans les postes de niveaux de responsabilité 10 à 12 ; chacun de ces critères pesant respectivement pour 40 %, 20 %, 20 %, 10 % et 10 %.

Les conditions de performance sont calculées par tranche sur trois exercices consécutifs : 2026, 2027 et 2028.

La validation des droits se fait par tranche d'un tiers lors des conseils d'administration clôturant les comptes des trois exercices concernés.

Les attributions validées ne dépasseront pas les montants initialement attribués.

Tous les bénéficiaires se voient attribuer les actions validées à l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans sous réserve du respect des conditions de présence stipulées dans le règlement du plan.

- **Règles et méthodes d'estimation de la provision au bilan**

La provision sur actions gratuites inscrite au bilan de Thales SA correspond à l'évaluation des plans attribués au cours de ces 4 dernières années estimés au cours de clôture de l'action au 31/12/2025. Elle intègre une contribution patronale de 30 %.

- **Refacturations aux filiales au titre de ces plans**

La société refacture aux autres sociétés du groupe les charges encourues à proportion des actions attribuées sur l'année 2025 aux salariés et dirigeants d'autres sociétés du Groupe.

L'évolution du nombre d'actions gratuites des plans en cours se présente comme suit :

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'acquisition	Cours de l'action à la date d'octroi	Solde d'actions gratuites au 31/12/24 [a]	Actions attribuées en 2025	Actions annulées en 2025	Actions livrées en 2025	Solde d'actions gratuites au 31/12/25
26/06/2025	du 26/06/2025 au 26/06/2029	242,40 €	–	196 597	(724)	–	195 873
25/06/2024	du 25/06/2024 au 25/06/2028	158,10 €	243 978	–	(2 206)	–	241 772
20/07/2023	du 20/07/2023 au 20/07/2027	138,55 €	284 250	–	(1 880)	–	282 370
30/06/2022	du 30/06/2022 au 30/06/2026	116,00 €	262 065	–	(2 270)	–	259 795
01/07/2021	du 01/07/2021 au 01/07/2025	86,04 €	287 200	–	(950)	(286 250)	–
							979 810

(a) Après ajustements.

Note 16. Stocks, créances et dettes

16.1 Stocks

À fin 2025, les stocks incluent des travaux dans le cadre des activités immobilières ou de recherche de la Société.

16.2 Créances et dettes – Principes comptables

Les dettes et créances commerciales libellées en devises sont revalorisées au cours de clôture.

Thales (société mère) couvre, pour le compte de ses filiales, les risques de change associés à des contrats ou des opérations commerciales courantes.

Les décalages temporaires de trésorerie entre les sommes reçues/versées aux filiales et les encaissements/décaissements de Thales vis-à-vis des banques dans le cadre de la gestion des dérivés de change sont comptabilisés au bilan au sein du poste « Différence de conversion et régularisation de change », en application du principe de symétrie applicable aux opérations de couverture.

16.3 Créances et dettes par nature

	31/12/25			31/12/24
	Brut	Provision	Net	Net
Avances et acomptes versés sur commandes	**13,5**	**—**	**13,5**	**13,0**
Créances clients et comptes rattachés	**207,2**	**(0,8)**	**206,4**	**254,4**
Autres créances hors comptes-courants	**298,4**	**(3,4)**	**295,0**	**255,7**
État, impôt sur les sociétés	157,8	—	157,8	79,1
Créances fiscales et sociales	36,8	—	36,8	41,5
Autres créances [(a)]	103,8	(3,4)	100,4	135,1
Comptes-courants des sociétés du Groupe	**2 119,7**	**—**	**2 119,7**	**2 473,4**
Charges constatées d'avance	**43,3**	**—**	**43,3**	**45,0**
TOTAL	**2 682,1**	**(4,2)**	**2 677,9**	**3 041,4**
Avances et acomptes reçus sur commandes	**48,1**	**—**	**48,1**	**43,2**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**129,5**	**—**	**129,5**	**144,2**
Dettes fiscales et sociales	**120,4**	**—**	**120,4**	**127,2**
Comptes-courants des sociétés du Groupe	**12 665,1**	**—**	**12 665,1**	**12 105,4**
Autres dettes hors comptes-courants	**195,0**	**—**	**195,0**	**334,6**
Dettes fiscales vis-à-vis des filiales intégrées	115,0	—	115,0	92,7
Autres dettes [(b)]	80,0	—	80,0	241,9
TOTAL	**13 158,1**	**—**	**13 158,1**	**12 754,8**

(a) Incluant diverses opérations gérées par la Direction de la Trésorerie du Groupe.
(b) Incluant les franchises de loyers et diverses opérations gérées par la Direction de la Trésorerie du Groupe.

16.4 Échéancier des créances et des dettes au 31 décembre 2025

	Net	Échéances		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Avances et acomptes versés sur commandes	13,5	13,5		
Créances clients et comptes rattachés	206,4	206,4		
Autres créances hors comptes-courants	295,0	295,0		
Comptes-courants des sociétés du Groupe	2 119,7	2 119,7		
Charges constatées d'avance	43,3	33,1	10,2	
TOTAL CRÉANCES	**2 677,9**	**2 667,6**	**10,2**	**—**
Avances et acomptes reçus sur commandes	48,1	48,1		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	129,5	129,5		
Dettes fiscales et sociales	120,4	120,4		
Comptes-courants des sociétés du Groupe	12 665,1	12 665,1		
Autres dettes hors comptes-courants	195,0	141,1	50,8	3,1
TOTAL DETTES	**13 158,1**	**13 104,2**	**50,8**	**3,1**

Note 17. Provisions pour risques & charges

17.1 Principes comptables

Une provision est constituée lorsque l'entreprise a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de façon fiable. Il s'agit essentiellement des provisions suivantes :

Provisions pour retraite et autres avantages au personnel

Le financement des retraites repose essentiellement sur des régimes de retraite obligatoire (Sécurité sociale, régimes complémentaires Arrco et Agirc) pour lesquels la charge de l'entreprise se limite aux cotisations versées. Celles-ci sont enregistrées dans l'exercice où elles sont encourues.

La Société accorde à ses salariés des indemnités de fin de carrière ainsi que d'autres avantages à long terme (médaille du travail et semaine exceptionnelle de congés payés l'année où le salarié atteint ses 35 ans d'ancienneté dans le Groupe). Certains cadres dirigeants du Groupe bénéficient par ailleurs d'un régime de retraite supplémentaire.

Conformément aux dispositions de la recommandation ANC 2013-02, ces avantages qualifiés de régimes à prestations définies sont provisionnés dans les comptes sur la base d'une évaluation actuarielle, selon la méthode des unités de crédit projetées et en prenant en compte les évolutions de salaire. Cette méthode, qui consiste à évaluer, pour chaque salarié, la valeur actuelle des avantages auxquels ses états de service lui donneront droit à la date prévue, intègre des hypothèses d'actualisation financière, d'inflation, de mortalité, de rotation du personnel.

La Société comptabilise ces régimes selon les modalités suivantes :

- le coût des services rendus, représentatif de l'accroissement de l'engagement sur l'exercice, et le coût des services passés sont enregistrés en résultat d'exploitation ;
- la charge de désactualisation de l'engagement net, ainsi que les gains et pertes actuariels résultant de l'incidence des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre projeté et réel) sur l'engagement net, sont enregistrés en résultat financier.

Provisions pour risques filiales

Les titres de participation détenus par Thales sont évalués à chaque clôture et dépréciés le cas échéant. Lorsque les titres sont intégralement dépréciés et que la quote-part de Thales dans les capitaux propres de la filiale ou participation devient négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

Provisions pour restructurations

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il constitue un passif résultant d'une obligation de la Société vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision prise par un organe compétent, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés et à condition que la Société n'attende plus de contrepartie de ces coûts.

17.2 Détail des provisions

	31/12/24	Dotations	Reprises	31/12/25
Risques filiales	4,4	3,3	—	7,7
Autres	84,6	8,1	(19,8)	72,9
Provisions pour risques	**89,0**	**11,4**	**(19,8)**	**80,6**
Retraite et autres avantages au personnel (Note 17.3)	100,3	10,9	(30,8)	80,4
Restructurations	0,9	1,2	(0,3)	1,8
Actions gratuites	21,6	31,6	(9,2)	44,1
Autres	0,9	—	(0,6)	0,4
Provisions pour charges	**123,7**	**43,7**	**(40,9)**	**126,6**
TOTAL	**212,7**	**55,1**	**(60,7)**	**207,2**

17.3 Retraite et autres avantages au personnel

Les provisions constatées au bilan s'analysent de la manière suivante :

	2025		
	Retraite	Autres avantages	Total
Provision au 31 décembre 2024	**(96,6)**	**(3,7)**	**(100,3)**
Reprise nette aux provisions, dont :	**19,7**	**0,2**	**20,0**
Coût des services rendus au cours de l'exercice :	(4,2)	(0,2)	(4,4)
Charge financière :	2,8	0,2	3,1
• Intérêts nets	(3,2)	(0,1)	(3,3)
• Gains (pertes) actuariels	6,0	0,3	6,4
Prestations et contributions versées	23,0	0,4	23,4
Autres	(1,9)	(0,1)	(2,1)
Provision au 31 décembre 2025	**(76,9)**	**(3,5)**	**(80,3)**
Dont :			
• Engagements	(133,7)	(3,4)	(137,1)
• Placements	56,8	—	56,8

Les hypothèses actuarielles utilisées pour la détermination des engagements sont les suivantes :

	31/12/25	31/12/24
Taux d'actualisation	3,99 %	3,39 %
Taux de revalorisation des salaires	3,44 %	3,62 %
Taux d'inflation	1,83 %	2,03 %
Duration moyenne des régimes (années)	10	11

Note 18. Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage

En juin 2024, plusieurs perquisitions ont eu lieu sur divers sites en France, aux Pays-Bas et en Espagne, dans le cadre de deux enquêtes préliminaires ouvertes par le Parquet National Financier (PNF).

En novembre 2024, le PNF et le Serious Fraud Office (SFO) britannique ont ouvert une enquête concernant quatre entités du Groupe en France et au Royaume-Uni, dans le cadre de l'exécution d'un projet en Asie. Ces différentes enquêtes se poursuivent.

Dans l'ensemble de ces procédures, Thales conteste les allégations portées à sa connaissance et coopère pleinement avec les autorités judiciaires. L'issue de ces procédures et leurs éventuelles conséquences financières ne peuvent être appréciées à date.

À la date de publication du présent document, il n'existe pas d'autre procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage, en cours ou dont la Société est menacée, et susceptible d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

Note 19. Engagements hors bilan

19.1 Avals et cautions

Engagements donnés	31/12/25	31/12/24
Garanties données par Thales dans le cadre de contrats commerciaux signés par les entités opérationnelles [(a)]	7 224,8	7 215,5
Garanties données aux banques pour des facilités accordées aux filiales	3 273,1	2 690,1
Contre-garantie donnée aux *trustees* pour couvrir les obligations de pensions de Thales au Royaume-Uni	—	85,0
Autres garanties données à des filiales du Groupe	612,8	693,0
Autres garanties données	459,4	365,8
Total garanties maison mère (PCG)	**11 570,1**	**12 475,9**
Garanties émises à l'égard des banques par Thales SA en lieu et place d'une filiale	1 467,5	1 427,4
TOTAL	**13 037,6**	**13 903,3**
Dont, relatifs aux filiales directes de Thales (Note 23)	4 156,2	3 562,4
Dont, relatifs aux autres filiales du Groupe	8 836,3	8 855,8
Dont relatifs aux participations directes et indirectes	45,0	57,7

(a) Ce montant inclut à hauteur de 821,8 M€ des garanties relatives aux contrats non novés dans le cadre de la cession des activités Transport à Hitachi, pour lesquelles Thales bénéficie d'une contre-garantie d'Hitachi à hauteur de 308,6 M€.

Thales a par ailleurs contre-garanti les garanties reprises par Hitachi à la date de cession à hauteur de 1 992,4 M€, s'engageant ainsi à couvrir les risques antérieurs à la cession.

19.2 Engagements de location immobilière

	31/12/25	31/12/24
Contrats de location simple	633,9	656,0
à moins d'un an	105,1	111,9
de un à cinq ans	336,1	339,8
à plus de cinq ans	192,7	204,3

Note 20. Risques de marché

20.1 Principes comptables

La Direction de la Trésorerie et des Financements de Thales (société mère) opère sur les marchés financiers pour réduire les risques de taux d'intérêt et de change du groupe Thales.

Instruments dérivés de taux

Thales utilise des instruments dérivés de taux pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt. Ces instruments étant qualifiés en couverture, les résultats correspondants sont comptabilisés dans la même période que l'élément couvert.

Instruments dérivés de change

Thales couvre les risques de change nés d'offres commerciales de filiales soumises dans une devise différente de la devise principale de production.

Lorsque l'élément couvert possède une probabilité suffisante de réalisation, les dérivés de change souscrits par Thales auprès de contreparties bancaires sont qualifiés à la comptabilité de couverture. Les gains et les pertes sur les dérivés bancaires sont alors comptabilisés en résultat au même rythme que les gains et pertes réalisés sur les garanties offres accordées aux filiales, en application du principe de symétrie applicable aux opérations de couverture. Les primes d'options de change sont amorties en résultat de manière linéaire sur la durée de la couverture.

Lorsque l'élément couvert ne possède pas une probabilité suffisante de réalisation, les dérivés de change sont qualifiés de position ouverte isolée. Dans ce cas, la valeur de marché du dérivé est comptabilisée au bilan en contrepartie d'un compte d'attente également au bilan. Une provision est constatée en cas de perte latente. Cette valorisation prend en compte l'engagement de Thales vis-à-vis des filiales opérationnelles au titre de ces offres.

Thales couvre, pour le compte de ses filiales, les risques de change associés à des contrats fermes et des opérations commerciales courantes. Dans ce cadre, Thales garantit à ses filiales opérationnelles des cours de change spécifiques à chaque transaction et retourne sa position en souscrivant des dérivés de change auprès de contreparties bancaires. Les gains et pertes sur les dérivés bancaires sont comptabilisés en résultat au même rythme que les gains et pertes réalisés sur les garanties accordées aux filiales, en application du principe de symétrie applicable aux opérations de couverture.

Thales couvre les risques de change liés à la centralisation de la trésorerie. Les gains et pertes sur les dérivés de change sont compensés par les gains ou pertes résultant de la réévaluation des comptes courants et prêts/emprunts en devises couverts, à l'exception du report/déport du dérivé, qui est étalé en résultat financier sur la durée de la couverture.

20.2 Gestion du risque de taux

Aux 31 décembre 2025 et 2024, la Société détient les instruments dérivés décrits ci-après. Tous ces instruments sont qualifiés en couverture.

Instruments dérivés de taux	31/12/25		31/12/24	
	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
***Swaps* payeurs taux variable**				
• *Swaps* adossés aux NEU CP	329,0	0,4	670,0	0,2
***Swaps* payeurs taux fixe**				
• *Swaps* de pré-couverture / émission future de NEU CP	—	—	50,0	—

20.3 Gestion du risque de change

Aux 31 décembre 2025 et 2024, les instruments dérivés souscrits par Thales auprès des banques sont les suivants :

	31/12/25					31/12/24	
	USD	GBP	Autres	Total	Valeur de marché	Total	Valeur de marché
Couvertures d'offres et opérations commerciales :							
• Ventes à terme de devises	3 899,4	1 210,7	1 460,2	6 570,3	33,0	7 262,7	(100,7)
• Achats à terme de devises	2 081,9	1 101,2	1 798,0	4 981,2		5 321,3	
Options vendeuses de devises (*call* et *put*)	51,5	69,9	—	121,4	1,6	138,8	0,7
Options acheteuses de devises (*call* et *put*)	67,9	46,5	0,3	114,8		84,8	
Couvertures liées à la centralisation de trésorerie :							
Swaps de change vendeurs de devises	1 350,1	22,9	137,9	1 510,9	(37,8)	1 930,5	(115,7)
Swaps de change acheteurs de devises	59,6	1 490,2	486,6	2 036,3		1 696,7	

En parallèle, Thales a accordé à ses filiales opérationnelles, dans le cadre de contrats fermes ou d'opérations commerciales courantes, des garanties de change « miroir ».

Par ailleurs, Thales a accordé à ses filiales opérationnelles des garanties de change dans le cadre d'offres commerciales, ces garanties étant conditionnées à l'obtention des contrats.

Note 21. Parties liées

21.1 Définition

Les parties liées de Thales société mère sont les suivantes : les actionnaires de Thales société mère (notamment l'État français et Dassault Aviation), les sociétés contrôlées par ces mêmes actionnaires, les sociétés sous contrôle conjoint, les sociétés sous influence notable et les dirigeants.

21.2 Accords conclus avec les actionnaires de Thales

La section 6.2.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025 décrit les principales dispositions relatives au pacte d'actionnaires régissant les relations entre l'État français (le « Secteur Public ») et Dassault Aviation (le « Partenaire Industriel ») au sein de Thales, à la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux ainsi qu'à la convention spécifique liant l'État et Thales.

21.3 Accords conclus avec Naval Group

Depuis décembre 2011, Thales détient 35 % du capital de la société Naval Group, filiale contrôlée conjointement avec l'État.

Thales et Naval Group ont par ailleurs signé un accord de coopération industriel et commercial qui a pour vocation d'optimiser l'articulation de l'activité des deux groupes dans le domaine naval (accès au marché, R&D, achats).

21.4 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations, avantages et charges sociales attribués aux Administrateurs et au Comité exécutif se décomposent comme suit :

	2025	2024
Avantages à court terme :		
• Rémunérations fixes	7,4	7,2
• Rémunérations variables	6,1	6,2
• Charges sociales patronales	10,1	5,2
• Jetons de présence	1,1	1,1
Autres avantages :		
• Avantages postérieurs à l'emploi	3,7	3,6

En cas d'entrée ou de sortie au sein du Comité exécutif en cours d'année, les rémunérations prises en compte dans le tableau ci-dessus sont celles correspondant à la période de présence au sein de cet organe.

Au 31 décembre 2025, la part des membres du Comité exécutif dans les engagements de retraite (Note 17.3) s'élève à 9,9 M€.

Note 22. Événements postérieurs à la clôture

Thales société mère n'a pas connaissance d'événements significatifs postérieurs à la clôture

.

Note 23. Filiales et participations

(En millions)		En devise locale		Valeur comptable des titres détenus *(en euros)*	
		Capitaux propres	Quote-part du capital détenu *(en %)*	Valeur brute	Valeur nette
A. Renseignements concernant les filiales (+ de 50 % du capital détenu par la société)					
1. Renseignements détaillés pour chaque filiale					
GEMALTO B.V	EUR	3 194,2	100 %	4 762,4	4 762,4
TH. USA INC	USA	3 957,2	100 %	4 173,3	4 173,3
TH. HOLDING UK PLC	GBP	1 871,9	100 %	3 564,1	3 068,2
TH. AVS FRANCE – DPT AVIONICS	EUR	419,4	93 %	1 016,0	1 016,0
THALES AEROSPACE COMMUNICATIONS FRANCE SAS	EUR	277,9	100 %	940,1	940,1
TH. DMS FRANCE SAS	EUR	156,6	100 %	802,6	802,6
TH. LAS FRANCE – DPT AIR SYST, AIR OP & OPTRO GROUPING	EUR	508,9	100 %	754,9	754,9
TH. ALENIA SPACE SAS	EUR	1 540,7	67 %	683,1	683,1
THALES COMMUNICATION & SECURITE NUMERIQUES SA	EUR	921,4	82 %	590,8	590,8
TH. DEUTSCHLAND GMBH – DPT OPERATIONAL UNITS	EUR	326,8	100 %	545,0	545,0
TH. INTERNATIONAL SAS	EUR	354,9	100 %	398,5	398,5
TH. SERVICES NUMERIQUES SAS – DPT CRITICAL INFORMATION SYSTEMS	EUR	272,3	100 %	237,4	237,4
TH. NETHERLAND BV	EUR	282,9	99 %	235,2	235,2
AVIMO GROUP Ltd	SGD	6,4	100 %	216,6	47,0
THALES DIGITAL FACTORY	EUR	72,8	100 %	195,7	30,5
TH. UNDERWATER SYST NV PAYS BAS	EUR	9,1	100 %	129,2	9,3
TH. GLOBAL SERVICES SAS – DPT FRANCE SHARED SERVICES	EUR	121,4	100 %	123,4	121,7
TH. EUROPE SAS	EUR	69,1	100 %	88,2	88,2
TH. HOLDING NORWAY AS	NOK	891,1	100 %	77,2	77,2
TH. CORPORATE VENTURES SAS	EUR	20,5	100 %	73,3	12,6
TH. CANADA INC	CAD	-133,7	100 %	54,2	54,2
THALES BELGIUM S.A.	EUR	38,4	100 %	53,2	53,2
THALES SESO SAS	EUR	8,0	100 %	40,5	0,0
THALES IMMOBILIER GROUPE	EUR	33,2	100 %	40,0	34,8
TH. SUISSE SA – DPT DEFENSE & HOMELAND SECURITY	CHF	85,8	100 %	26,4	26,4
CMT MEDICAL TECHNOLOGIES LTD	USD	21,1	100 %	21,8	21,6
THALES CLOUD SECURISE	EUR	19,5	95 %	20,0	7,5
THARC	EUR	72,4	100 %	11,2	11,2
THALES COMMUNICATIONS Ltda	BRL	0,0	100 %	11,0	0,0
2. Renseignements globaux pour les filiales non reprises en 1					
Filiales françaises				9,3	6,1
Filiales étrangères				5,1	4,5
A. TOTAL DES FILIALES				**19 899,5**	**18 813,3**
B. Renseignements concernant les participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)					
1. Renseignements détaillés pour chaque participation					
NAVAL GROUP	EUR	1 334,3	35 %	833,7	833,7
TELESPAZIO SpA	EUR	278,7	33 %	89,8	89,8
LYNRED	EUR	209,9	50 %	34,7	34,7
ELETTRONICA SPA	EUR	121,1	33 %	26,7	26,7
UNITED MONOLITHIC SEMICONDUCTORS HOLDING	EUR	50,6	50 %	24,3	24,3
TH. SECURITY SOLUTIONS & SERVICES COMPANY (STESA)	SAR	200,8	49 %	16,7	16,7
2. Renseignements globaux pour les participations non reprises au 1					
Dans des sociétés françaises				29,3	26,3
Dans des sociétés étrangères				3,5	0,0
B. TOTAL DES PARTICIPATIONS				**1 058,6**	**1 052,1**
C. TOTAL DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (A+B)				**20 958,1**	**19 865,4**

Données de la société *(en euros)*					
Prêts et avances consentis par Thales et non encore remboursés	Montant des engagements donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Thales au cours de l'exercice	Observations
—	—	19,1	248,5	—	
—	638,3	84,5	-360,3	—	
—	—	—	-7,3	85,7	
—	419,5	1 963,3	218,7	167,3	
—	0,6	—	-6,4	—	
—	1 625,0	2 609,0	437,2	459,4	
—	151,0	2 723,9	281,0	210,7	
—	—	—	78,6	—	
—	—	—	261,1	216,3	
—	255,0	526,3	28,1	—	
—	6,0	—	44,3	100,2	
—	0,1	666,3	12,4	13,1	
—	323,1	925,9	87,4	24,8	
—	—	—	—	0,6	
—	—	53,4	4,5	—	
—	—	—	0,1	—	
—	30,3	1 106,2	15,1	—	
—	—	—	44,7	—	
—	—	—	178,7	—	
—	—	—	0,8	—	
—	21,8	421,9	14,9	38,2	
—	208,5	436,9	79,0	14,9	
—	—	11,9	0,2	—	
—	46,9	—	1,9	2,5	
—	64,4	30,3	0,1	—	
—	—	10,9	-1,9	—	
—	70,0	2,8	-6,5	—	
—	—	—	1,9	—	
—	—	—	—	—	
—	—			6,5	
—	—			—	
—	**3 860,4**			**1 340,0**	
—	—	4 678,8	267,4	46,5	
5,0	—	846,8	53,0	14,7	
—	—	222,5	8,1	—	
—	—	—	17,5	4,4	
—	—	—	—	—	
—	198,1	439,7	30,3	—	
—	—			2,4	
—	—			0,1	
5,0	**198,1**			**68,0**	
5,0	**4 058,6**			**1 408,0**	

Prises de participation et franchissements de seuils dans des sociétés françaises au cours de l'exercice 2024 et 2025

Pourcentage de détention Investissement	Au 31/12/24					Au 31/12/25				
	> 5 %	> 20 %	> 33 %	> 50 %	> 66 %	> 5 %	> 20 %	> 33 %	> 50 %	> 66 %
1. En augmentation										
201 Centelec SAS	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
202 Centelec SAS	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
Thales Aerospace Communication	—	—	—	—	100 %	—	—	—	—	— %
2. En diminution										
Sifelec	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
177 Centelec SAS	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
187 Centelec SAS	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
188 Centelec SAS	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
198 Centelec SAS	—	—	—	—	— %	—	—	—	—	100 %
200 Centelec SAS	—	—	—	—		—	—	—	—	100 %
Sofema	100 %	—	—	—	— %	—	—	—	—	— %
197 Centelec SAS	—	—	—	—	100 %	—	—	—	—	— %

Note 24. Informations sur les succursales existantes (article L. 232-1, II du Code de commerce)

Au 31 décembre 2025, la société Thales a un établissement secondaire enregistré en France au RCS et listé dans le Kbis de la Société.

Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

	2021	2022	2023	2024	2025
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social	640,2	640,2	630,6	617,8	617,8
Nombre des actions ordinaires existantes	213 411 309	213 411 309	210 210 140	205 941 913	205 941 913
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	—	—	—	—	—
2. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes*	657,3	730,2	770,4	816,6	872,0
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	450,3	1 046,2	1 345,5	1 090,5	1 121,6
Impôt sur les bénéfices	50,3	7,0	30,4	114,1	66,5
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	452,2	1 122,8	1 307,0	1 194,0	1 388,6
Résultat distribué	543,6	615,2	699,8	759,7	195,2 (a)
3. Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,35	4,93	6,55	5,85	5,77
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2,12	5,26	6,22	5,80	6,74
Dividende net attribué à chaque action	2,56	2,94	3,40	3,70	3,90 (b)
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice, dont :	849	873	906	938	955
• Ingénieurs et cadres	779	812	848	877	896
• Techniciens & agents de maîtrise	70	61	58	61	59
Frais de personnel, dont :	222,4	241,2	258,4	286,6	285,9
• Masse salariale de l'exercice	156,6	170,9	184,8	200,1	192,7
• Sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	65,8	70,3	73,6	86,6	93,2

* *Les chiffres antérieurs ont été modifiés en lien avec la nouvelle présentation du compte de résultat.*
2021 : Capital porté de 640 097 874 € à 640 233 927 € suite à une augmentation de capital.
2022 : Capital identique à fin 2021.
2023 : Capital porté de 640 233 927 € à 630 630 420 € suite à une réduction de capital.
2024 : Capital porté de 630 630 420 € à 617 825 739 € suite à une réduction de capital.
2025 : Capital identique à fin 2024.
(a) Acompte sur dividende.
(b) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale au 12 mai 2026.

7.3 Rapports des Commissaires aux comptes

7.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée Générale de la société Thales,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Thales relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des comptes.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de perte de valeur sur les unités génératrices de trésorerie (UGT)

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition s'élèvent à M€ 8 531 au bilan de votre groupe.

Les écarts d'acquisition sont affectés à des unités génératrices de trésorerie (UGT) qui correspondent aux activités mondiales de votre groupe.

La direction réalise des tests de perte de valeur des UGT de votre groupe.

Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre ainsi que le détail des hypothèses retenues sont décrits dans les Notes 1.3 « Principales sources d'estimation » et 4.1 b) « Ecarts d'acquisition - Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

L'évaluation des valeurs d'utilité des actifs nets de chacune des UGT est fondée sur des flux de trésorerie futurs actualisés qui reposent sur des hypothèses, des estimations ou des jugements significatifs de la direction. Nous avons considéré que les tests de perte de valeur des UGT constituaient un point clé de l'audit.

Notre réponse

Avec nos experts en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons notamment :

- rapproché la valeur nette comptable des actifs nets de chaque UGT testée avec les états financiers consolidés ;
- examiné les modalités de mise en œuvre des tests, la méthode d'évaluation des valeurs d'utilité et l'exactitude arithmétique des calculs réalisés ;
- apprécié les projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier de chaque activité, à la prise en compte des plans d'actions liés aux impacts du changement climatique et à la performance financière 2025 ;
- apprécié le caractère raisonnable des hypothèses actuarielles retenues en tenant compte du contexte économique et notamment de facteurs tels que les projections d'inflation ;
- examiné la cohérence :
  - des deux premières années de projections de flux de trésorerie avec les prévisions détaillées sur deux ans, présentées à votre conseil d'administration ;
  - des projections des années suivantes prises en compte avec les dernières estimations de la direction ;
  - et de l'ensemble de ces projections avec les réalisations passées ;
- apprécié la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux de trésorerie projetés avec les analyses de marché et les consensus observés ;
- apprécié les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital appliqué aux projections de flux de trésorerie projetés ;
- réalisé des analyses de sensibilité de la valeur d'utilité des UGT déterminée par la direction à une variation du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini et du taux d'EBIT.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la Note 4.1 « Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés.

Comptabilisation des revenus et des coûts des contrats commerciaux à l'avancement

Risque identifié

Une part significative des revenus et du résultat opérationnel courant de votre groupe est liée à la comptabilisation des différents contrats. Pour les contrats dont le transfert de contrôle est progressif, la méthode de l'avancement par les coûts est retenue pour reconnaître le revenu (M€ 15 200 pour l'exercice clos le 31 décembre 2025).

Votre groupe détermine les prises de commandes, les revenus et la marge des contrats selon les modalités décrites dans les Notes 1.3 « Principales sources d'estimation », 13.c) « Principes comptables – Chiffre d'affaires » et 13.d) « Principes comptables – Actifs et passifs opérationnels » de l'annexe aux comptes consolidés.

La comptabilisation des revenus et de la marge, relatifs à ces contrats dépend principalement :

- des estimations des revenus et de la marge à terminaison de chaque contrat et, en particulier, du niveau des provisions pour risques techniques, contractuels et commerciaux ;
- des coûts encourus à date au regard des coûts totaux estimés à terminaison.

Les estimations des données à terminaison, et le calcul de l'avancement par les coûts s'appuient, pour chaque contrat, sur les systèmes d'information et les procédures internes de votre groupe, impliquant notamment les chargés d'affaires. Ces estimations sont revues régulièrement par les directions des opérations et financière, notamment à l'occasion de chaque clôture.

Nous avons considéré la comptabilisation des revenus et des coûts des contrats commerciaux à l'avancement qui y sont liés comme un point clé de l'audit, compte tenu de l'impact de ces contrats sur les comptes consolidés de votre groupe et du niveau d'estimation requis par la direction pour la détermination des résultats à terminaison.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des systèmes d'information et des procédures de votre groupe relatifs à l'enregistrement des commandes, l'estimation des revenus, des coûts à terminaison et des coûts encourus, ainsi qu'à la mesure de l'avancement par les coûts et tester la conception et l'application des contrôles jugés clés ;
- apprécier la conformité des principes et méthodes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires avec la norme IFRS 15 tels que décrits dans la Note 13.c) « Principes comptables – Chiffre d'affaires » et 13.d) « Principes comptables – Actifs et passifs opérationnels » de l'annexe aux comptes consolidés ;
- rapprocher les données de gestion des contrats des données comptables figurant dans les systèmes d'information ;
- sélectionner des contrats majeurs en raison de leur impact financier et de leur profil de risque, et nous entretenir avec les chargés d'affaires, les directions des opérations et financière de leur suivi et de leur appréciation des risques par rapport à ces contrats pour :
  - apprécier, pour ces contrats, sur la base des clauses contractuelles, les analyses de votre groupe qui lui ont permis de conclure sur le transfert de contrôle progressif ou à l'achèvement et, le cas échéant, l'identification des différentes obligations de performance, ainsi que les modifications de contrats et les contreparties variables à prendre en compte ;
  - analyser le caractère raisonnable des principales hypothèses de reconnaissance des revenus et des coûts à terminaison en les corroborant avec les données contractuelles et les correspondances avec le client ou ses représentants et les tiers impliqués dans la réalisation des contrats. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur ces contrats ou sur des contrats analogues ;
  - analyser, pour chaque contrat sélectionné, la cohérence des revenus et de tous les autres postes du compte de résultat et du bilan par rapport aux dispositions contractuelles et opérationnelles.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la Note 10.2 « Actifs et passifs sur contrats » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Thales par votre assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit et du 16 mai 2025 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la première année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit et des comptes

Nous remettons au comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Cédric Haaser
Edouard Cartier

ERNST & YOUNG Audit
Serge Pottiez
Vincent Gauthier

7.3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée générale de la société Thales,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Thales relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des comptes.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1 « Principes comptables mis en oeuvre » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthode comptable relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation de votre société s'élèvent à un montant net de M€ 19 865 au 31 décembre 2025 et représentent un poste significatif de l'état du bilan. Ils sont comptabilisés au plus bas de leur valeur comptable ou de leur valeur d'inventaire.

Comme indiqué dans la Note 8 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels :

- la valeur d'inventaire est déterminée en fonction de critères fondés sur les perspectives de rentabilité, sur le patrimoine, sur les valeurs issues de transactions récentes ou sur la valeur boursière des titres détenus ;
- les perspectives de rentabilité sont déterminées à partir des projections actualisées de flux de trésorerie d'exploitation futurs sur une durée de trois ans et d'une valeur terminale. Dans certains cas particuliers (acquisitions récentes, résultats annuels non normatifs), la valeur terminale est déterminée à partir de projections réalisées sur une durée appropriée ;
- les flux de trésorerie retenus sont issus de l'exercice de prévisions sur deux ans, établi selon les procédures du groupe, prolongé sur une année supplémentaire. Ces flux reflètent au cas particulier la meilleure estimation du management dans le contexte économique actuel.

L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans le choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Ces éléments peuvent correspondre, selon le cas, à des éléments patrimoniaux (capitaux propres des entités concernées) ou à des éléments prévisionnels (valeur des flux de trésorerie futurs actualisés).

Nous avons donc considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier l'évaluation des titres de participation, nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance des méthodes de valorisation retenues par votre Société ;
- concernant les évaluations reposant sur des éléments patrimoniaux, comparer les capitaux propres retenus pour la réalisation des tests de dépréciation aux données comptables des entités concernées ;
- concernant les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, avec l'implication de nos spécialistes en évaluation :
  - apprécier les projections de flux de trésorerie des entités concernées par rapport (i) à l'environnement économique et financier de chaque activité, et (ii) la performance financière de l'exercice en examinant notamment la cohérence :
    - des deux premières années de projections de flux de trésorerie avec les données retenues dans le budget du groupe validé par votre conseil d'administration,
    - des projections de flux de trésorerie des années suivantes retenues par la direction,
  - apprécier les hypothèses actuarielles et notamment (i) les projections d'inflation long terme et (ii) le coût moyen pondéré du capital appliqué aux projections de flux de trésorerie projetés,
  - vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par votre société.

Enfin, nous avons également examiné le caractère approprié des informations fournies dans la Note 8 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Thales par votre assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit et du 16 mai 2025 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la première année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit et des comptes

Nous remettons au comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**ERNST & YOUNG Audit**
Cédric Haaser	Serge Pottiez
Edouard Cartier	Vincent Gauthier

7.4 Commissaires aux comptes

Pour la période couverte par les informations financières historiques, les contrôleurs légaux des comptes de Thales ont été les suivants :

7.4.1 Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine cedex

Représenté par M. Cédric Haaser et M. Edouard Cartier.

Mandat en cours conféré par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 expirant avec la révision des comptes de l'exercice 2030.

ERNST & YOUNG Audit

Tour First

TSA 14444

92037 Paris-La Défense cedex

Représenté par M. Serge Pottiez et M. Vincent Gauthier.

Mandat en cours conféré par l'Assemblée générale du 6 mai 2021 expirant avec la révision des comptes de l'exercice 2026.

7.4.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes de Thales société mère et des membres de leurs réseaux comptabilisés en charge sur les exercices 2025 et 2024 est détaillé en Note 14 des Comptes Consolidés (page 297).


LEICA M50
THALES
EPA

8

Annexes

8.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier 340

8.2 Évolutions apportées à la structure du Document d'enregistrement universel 2025 340

8.3 Informations financières historiques incorporées par référence 341

8.4 Table de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion 342

8.5 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 344

8.6 Table de concordance – Annexes I et II du règlement délégué (UE) 2019/980 345

8.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont le contenu est précisé dans la table de concordance figurant à la rubrique 8.4, du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Meudon, le 2 avril 2026

Patrice Caine
Président-directeur général

8.2 Évolutions apportées à la structure du Document d'enregistrement universel 2025

Aucune évolution notable n'est à signaler dans la structure du Document d'enregistrement universel 2025 par rapport à celui de 2024.

8.3 Informations financières historiques incorporées par référence

En application de l'article 19 du règlement 2017/1129 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés et annuels relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024 figurant respectivement aux pages 260 à 303 et 308 à 331, et les rapports d'audit correspondants figurant aux pages 332 à 340 du Document d'enregistrement universel 2024 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2025 ;
- les informations financières, les chiffres clés, la description des principales activités et l'exposé des résultats et de la situation du Groupe, figurant respectivement aux pages 7 à 15, et 40 à 52 du Document d'enregistrement universel 2024 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2025 ;
- les comptes consolidés et annuels relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023 figurant respectivement aux pages 254 à 296 et 301 à 323, et les rapports d'audit correspondants figurant aux pages 324 à 331 du Document d'enregistrement universel 2023 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 4 avril 2024 ;
- les informations financières, les chiffres clés, la description des principales activités et l'exposé des résultats et de la situation du Groupe, figurant respectivement aux pages 7 à 15, et 39 à 49 du Document d'enregistrement universel 2023 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 4 avril 2024.

Les parties de ces documents non incluses par référence dans le présent document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par une autre partie du Document d'enregistrement universel.

8.4 Table de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu aux articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF. Elle inclut les informations requises pour le rapport de gestion annuel devant être établi par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

	Section du Document d'enregistrement universel 2025	Page(s)
Rapport financier annuel		
Comptes annuels	7.2.2	303
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels (incluant leur appréciation sur le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise)	7.3.2	333
Comptes consolidés	7.1	256
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	7.3.1	328
Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	8.1	340
Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	5.2	217
Identification des Commissaires aux comptes	7.4.1	336
Honoraires des Commissaires aux comptes	7.1.6, Note 14	297
Rapport de gestion		
Articles L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce :		
Situation au cours de l'exercice 2025	2.3	41
Analyse de l'évolution des affaires	1, 2.1, 2.2, 2.3	5, 26, 39, 41
Analyse des résultats	2.3	41
Analyse de la situation financière, y compris endettement	2.3.7	52
Évolution prévisible de la situation et des perspectives d'avenir	2.3.9	53
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice 2025	7.1.6, Note 12, 7.2.2.3, Note 22	290, 323
Activités en matière de recherche et développement	2.2	39
Succursales existantes	7.2.2.3 Note 24	327
Indicateurs clés de performance financière	1, 2.3	5, 41
Principaux risques et incertitudes	3	60
Indication sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions	3.1.2, 3.3.1, 7.1.6, Note 6	62, 74, 270
Exposition aux risques de prix, crédit, liquidité et trésorerie	3.1.2, 3.3.1, 3.4, 7.1.6, Note 6	62, 74, 76, 270
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	3.3.1, 7.1.6, Note 6	74, 270
Informations sur les ressources incorporelles essentielles	1, 2.2	5, 39
Article L. 22-10-35 Code de commerce :		
Incidence des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	5.3.2	230
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	5.3.3	230
Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale et, le cas échéant, le bénéfice du label « employeur partenaire de la démocratie locale »	5.3.4	230
Article L. 225-102 du Code de commerce :		
Actionnariat salarié au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	6.2.1.2, 6.2.3.1, 6.2.3.7, 7.2.2.3, Notes 14 et 15	235, 237, 245, 316, 317
Article L. 232-6-3 et L. 233-28-4 du Code de commerce :		
Rapport de Durabilité	5.1	142

	Section du Document d'enregistrement universel 2025	Page(s)
Article L. 225-102-1 du Code de commerce :		
Plan de Vigilance	5.3.1	221
Article L. 233-6 du Code de commerce :		
Prise de participations significatives/prise de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social en France	7.2.2.3 Note 23	324
Activités et résultats de Thales SA, société mère	2.5.1.2, 2.5.1.3, 7.2	57, 299
Activités et résultats des filiales de Thales SA au cours de l'exercice 2025	7.2.2.3, Note 23	324
Article L. 233-13 du Code de commerce :		
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de votes aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice.	6.2.1.2, 6.2.3.2	235, 237
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement de seuil dans la Société en 2025	6.2.1.2, 6.2.3.3.3	235, 239
Nom des sociétés contrôlées et actions détenues par celles-ci dans Thales SA	n.a.	n.a.
Article R. 225-102 du Code de commerce :		
Tableau des résultats des 5 derniers exercices	7.2.2.3 Note 24	327
Article L. 225-211 du Code de commerce :		
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	6.2.3.4.3, 7.2.2.3, Note 14	241, 316
Articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce :		
Rapports sur les stock-options et les actions gratuites	6.2.2.1, 6.2.2.2, 6.2.3.5.1, 7.1.6 Note 9.4, 7.2.2.3 Note 15	237, 242, 243, 285, 317
Articles L. 233-7 et L. 233-13 du Code de commerce :		
Informations sur l'actionnariat	6.2	235
Article R. 228-90 alinéa 1 du Code de commerce :		
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n.a.	n.a.
Article D. 441-6 du Code de commerce :		
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	7.2.1.2	299
Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce :		
Aliénation de participations croisées	n.a.	n.a.
Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du code monétaire et financier :		
Montant des prêts à moins de trois ans consentis à des PME	n.a.	n.a.
Articles L. 621-18-2 du code monétaire et financier et 223-26 du règlement général de l'AMF :		
Information sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.6	139
Article 243 bis du code général des impôts :		
Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	6.4.1.4	250
Article 223 quater du code général des impôts :		
Montant des dépenses et charges fiscalement non déductibles et l'impôt qui en résulte	7.2.2.3, Note 6	309
Article 464-2 du Code de commerce :		
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n.a.	n.a.
Loi n° 2016/1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »		
Dispositif anti-corruption	5.1.4.1.4	206
Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 et Règlements Délégués (UE) n° 2021/2178 du 6 juillet 2021 et n° 2021/2139 du 4 juin 2021		
Déclaration « taxonomie environnementale »	5.1.2.6	178
Autres informations :		
Rapport de gestion sur les comptes de la société mère	7.2.1	299
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	6.3.4	247

8.5 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, le Conseil d'administration a approuvé, lors de la séance du 2 mars 2026, le rapport sur le gouvernement d'entreprise, et a chargé son Président d'en rendre compte à l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2026. Avant d'être soumis au Comité de la gouvernance et des rémunérations, ce rapport a été établi par des représentants du Secrétariat général, de la Direction financière et de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel et afin d'en faciliter la lecture, les informations qui constituent ledit rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, prévu aux articles L. 225-37 dernier alinéa, L. 22-10-8 à L. 22-10-11, et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Type d'information	Section du Document d'enregistrement universel 2025	Page(s)
Adhésion à un Code de Gouvernance d'entreprise et application du principe « *comply or explain* »	4.2	102
Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	4.1.2, 4.2.1	85, 103
Modalités d'exercice de la Direction générale	4.2.1	103
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	4.2.3	105
Limitation des pouvoirs du Directeur général	4.2.1.1	103
Politique de diversité du Conseil d'administration et de ses Comités	4.1.3	88
Mixité hommes/femmes des instances dirigeantes	4.2.6.1	109
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	4.2.6.4, 4.2.6.5	110
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	4.2.6.6	110
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	4.2.6.7	111
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	4.2.6.8	111
Procédure d'évaluation des conventions courantes – mise en œuvre	4.2.6.9	111
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun des mandataires durant l'exercice	4.1.4	91
Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle internes et gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	3,4	76
Information sur les rémunérations :		
Rémunération et avantages de toute nature des administrateurs et du Dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2025	4.4.1	113
Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.4.2	129
Proportion relative de la rémunération fixe et variable des mandataires sociaux	4.4.1.1 A), 4.4.1.4, tableau n° 3	113, 124
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	n.a.	n.a.
Engagement de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	4.4.1	113
Rémunération versée ou attribuée aux mandataires sociaux par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	n.a.	n.a.
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios d'équité	4.4.1.1 D) 1)	118
Manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	4.4.1.1 A), 4.4.1.1.D) 2)	113, 119
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	4.4.2.1. B) a)	130
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	n.a.	n.a.
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	n.a.	n.a.
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	n.a.	n.a.
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux*	4.4.1.1 B), 4.4.1.4	115, 123

* *Les conditions de conservation par le Président-directeur général des actions qui lui ont été attribuées gratuitement en 2024 et 2025 figurent respectivement dans le Document d'enregistrement universel 2024, p.135-136 et dans le Document d'enregistrement universel 2023, p. 125-126.*

8.6 Table de concordance – Annexes I et II du règlement délégué (UE) 2019/980

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations requises par les Annexes I et II du règlement délégué (UE) 2019/980 de la commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubrique	Page(s)
1.	**Rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	**1, 340**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**336**
3.	**Facteurs de risques**	**60 à 75**
4.	**Informations concernant la Société**	**234**
5.	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	26 à 38
5.2	Principaux marchés	14 à 15
5.3	Événements importants dans le développement des activités	26 à 38
5.4	Stratégie et objectifs	16 à 17
5.5	Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveau procédés de fabrication	39 à 40
5.6	Position concurrentielle	8, 26 à 38
5.7	Investissements	54 à 55
6.	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	56 à 57
6.2	Liste des filiales importantes	324 à 326
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	7, 41 à 53, 256 à 259, 303
7.2	Résultats d'exploitation	7, 41 à 53, 256 à 259
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	235 à 245, 256 à 258, 281 à 282, 304, 315
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	41, 45, 51, 259, 271, 273, 278, 304
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	77 à 79, 295 à 296
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	74 à 75, 276 à 277
8.5	Sources de financement attendues	41, 45, 256, 271, 273
9.	**Environnement réglementaire**	**71 à 73**
10.	**Informations sur les tendances**	**51**
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**53**
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
12.1	Conseil d'administration et Direction générale	85 à 110
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	101
13.	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunérations et avantages en nature	113 à 139
13.2	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	116 à 118, 261, 283 à 285, 296, 319 à 320

Table de concordance – Annexes I et II du règlement délégué (UE) 2019/980

N°	Rubrique	Page(s)
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	86
14.2	Contrats de service	101, 247
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	105 à 108
14.4	Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	102
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	103
15.	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés et répartition des effectifs	192
15.2	Participations et stock-options des Administrateurs	123
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	245
16.	**Principaux actionnaires**	
16.1	Franchissements de seuils	234, 239
16.2	Existence de droits de vote différents	110
16.3	Contrôle de Thales	235, 237 à 241
16.4	Accord connu de Thales dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	110, 237 à 241
17.	**Transactions avec des parties liées**	**270, 276, 292, 323**
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**	
18.1	Informations financières historiques	256 à 259, 303 à 304
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	n.a.
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	328 à 335
18.4	Informations financières *pro forma*	n.a.
18.5	Politique en matière de dividendes	52, 301
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	290, 320
18.7	Changement significatif de la situation financière	290, 323
19.	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	235
19.1.1	Capital souscrit	235 à 236
19.1.2	Autres actions	237
19.1.3	Actions auto-détenues	241 à 242
19.1.4	Valeurs mobilières	n.a.
19.1.5	Conditions d'acquisition	110, 125, 241
19.1.6	Options ou accords	125 à 127
19.1.7	Historique du capital	235 à 236
19.2	Acte constitutif et statuts	234
19.2.1	Objet social	234
19.2.2	Droits et privilèges des actions	109 à 110
19.2.3	Éléments de changement de contrôle	109 à 110
20.	**Contrats importants**	**n.a.**
21.	**Documents disponibles**	**251**

Notes

Notes





Conception : RUBAN BLANC et WORD APPEAL (Chapitre 1 et illustrations Chapitre 5).

Réalisation : RUBAN BLANC.

Crédits Photos :
THALES, Julien LUTT – CAPA PICTURES, Flat Earth, Eric MALEMANCHE – ENCRE NOIRE, Shaun ROSTER, Adrien DASTE, Sanna LIIMATAINEN, Emma DANDJOA – ESA / THALES ALENIA SPACE – LIGHT EX MACHINA, Alexandre LAOUBI.

THALES

Building a future we can all trust

4 rue de la Verrerie
92190 Meudon
France

Tél : +33 (0)1 57 77 80 00

thalesgroup.com

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

DEPOT D'UN DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Fiche de dépôt n° D.26-0212 du 02 avril 2026

- Société : THALES

- Date de clôture des comptes annuels figurant dans le document : **31 décembre 2025**