

Document de Référence 2015

Incluant le rapport financier annuel



Message du Président-directeur général	2
Présentation du Groupe	3
Historique	4
Chiffres clés	5

1 Éléments financiers 2015	7
1.1 Rapport de gestion	8
1.2 Comptes consolidés	29
1.3 Rapport de gestion et comptes de la société mère	81

2 Activités	113
2.1 Secteurs opérationnels	114
2.2 Recherche et innovation	122
2.3 Relations entre Thales et ses filiales	125
2.4 Données sur les principales filiales opérationnelles et principaux sites industriels	127

3 Gouvernement d'entreprise	131
3.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2015	132
3.2 Rapport du Président à l'assemblée générale du 18 mai 2016 sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	141
3.3 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Société Thales	154
3.4 Direction générale	155
3.5 Intéressement et participation	165
3.6 Commissaires aux comptes	166

4 Société et capital	169
4.1 Renseignements de caractère général sur la Société	170
4.2 Assemblées générales	171
4.3 Capital et actionariat	172
4.4 Conventions réglementées	186
4.5 Informations boursières et communication financière	189

5 Responsabilité d'entreprise	195
5.1 Informations sociales	196
5.2 Informations environnementales	209
5.3 Informations sociétales	222
5.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	229
5.5 Informations sociales, environnementales et sociétales	231



Document de référence

Incluant le Rapport financier annuel

2015



Le document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2016 conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 31 à 89 du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 1^{er} avril 2014 ;
- les informations financières, chiffres clés et rapport de gestion du Groupe, figurant respectivement aux pages 5 et 8 à 30 du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 1^{er} avril 2014 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 29 à 86 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 1^{er} avril 2015 ;
- les informations financières, chiffres clés et rapport de gestion du Groupe, figurant respectivement aux pages 5 et 8 à 28 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 1^{er} avril 2015.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent document de référence.





Patrice Caine,
Président-directeur général

MESSAGE DU **PRÉSIDENT - DIRECTEUR GÉNÉRAL**

En 2015, Thales a renoué durablement avec la croissance.

2015 constitue une étape importante dans le succès de notre stratégie de croissance rentable, Ambition 10.

Le carnet de commande était en hausse de 31 % par rapport à 2014 pour atteindre le niveau record de 18,9 milliards d'euros. En parallèle, notre chiffre d'affaires a retrouvé une croissance solide après plusieurs années de quasi stabilité.

Ces très bonnes performances sont le résultat de l'implication de toutes les équipes de Thales en faveur des initiatives lancées dans le cadre de notre plan de performance Ambition Boost. Je pense notamment aux succès remportés dans les marchés émergents, à la concrétisation de plusieurs contrats majeurs mais aussi à notre approche marketing orientée sur la création de valeur pour nos clients.

Notre chiffre d'affaires dans les marchés émergents a poursuivi sa forte croissance : en hausse de 16 % par rapport à 2014, il était en croissance de 40 % par rapport à 2012. Nos prises de commandes sur ces marchés ont atteint 6 milliards d'euros en 2015, contre à peine 3 milliards d'euros en 2012.

En 2015, Thales a signé 24 grands contrats de plus de 100 millions d'euros, dont 5 contrats majeurs d'un montant unitaire supérieur à 500 millions d'euros, et ce, dans tous ses grands secteurs : la signalisation de 4 lignes du métro de Londres, les commandes liées aux achats des avions de combat Rafale par l'Égypte et le Qatar, la commande de plus de 1 000 véhicules Hawkei par l'armée australienne et un système de communication militaire par satellite pour la France (ComSat NG). Cette bonne dynamique commerciale ne s'est pas limitée aux grands contrats : le « socle » des commandes d'un montant inférieur à 10 millions d'euros, qui représentent près de 50 % de notre activité, s'est également accru de 6 %.

À fin 2015, notre Groupe présente un bilan très solide. Il n'est pas endetté et peut financer des investissements et des acquisitions ciblées, génératrices de fortes synergies, comme celles de LiveTV en 2014 ou de Vormetric, finalisée en mars 2016.

Notre performance en 2015 conforte ma conviction que Thales a maintenant renoué durablement avec la croissance et peut envisager les nouveaux défis qui se présentent à lui de manière sereine.

Grâce à la mobilisation de l'ensemble de ses équipes, Thales réalise une transformation profonde, porteuse de croissance rentable et durable.

Patrice Caine
Président-directeur général



PRÉSENTATION DU GROUPE

Thales est une société internationale qui contribue à faire de notre monde un endroit plus sûr. Dans tous les environnements complexes, en partenariat avec les acteurs publics et les entreprises privées, tant sur le plan local qu'international, le Groupe offre des solutions fiables, performantes et sécurisées sur cinq marchés clés : l'Aéronautique, l'Espace, le Transport Terrestre, la Défense et la Sécurité.

Thales intègre des technologies intelligentes, de systèmes, de logiciels, de services et d'équipements. Le Groupe élabore, développe et crée des solutions innovantes globales à destination des opérateurs d'infrastructures, des contrôleurs, des pilotes, des forces armées et des équipages dont le rôle est de prendre des décisions importantes au quotidien. Thales met ainsi à leur disposition des capteurs et des solutions de transmission des données cyber-sécurisées, des systèmes d'aide à la décision, des services ou encore des systèmes d'intervention commandés ou automatisés.

Grâce à ses solutions intégrées au cœur même des environnements opérationnels sensibles, Thales fournit aux décideurs tous les outils dont ils ont besoin pour leur permettre de mieux appréhender et répondre aux défis auxquels ils se trouvent confrontés sur le terrain, tout en garantissant la sécurité et la sûreté des personnes et des biens qu'ils protègent.

Dans le secteur de l'**Aéronautique** particulièrement complexe et exigeant, Thales offre des solutions avioniques et de contrôle aérien entièrement connectées aux pilotes, aux équipages et aux contrôleurs aériens. Tout en assurant la sûreté et la sécurité, les solutions connectées simplifient la gestion opérationnelle à bord des avions qui évoluent dans des espaces aériens toujours plus saturés ; elles permettent, en outre, de diminuer la consommation de carburant et d'améliorer les performances des appareils, de réduire les temps de vol et les délais d'exécution et offrent également aux passagers la possibilité de vivre une expérience de vol plus divertissante et plus connectée.

Dans le secteur de l'**Espace**, Thales est un fabricant de premier plan en matière de satellites et de technologies spatiales. Thales assure la conception, l'intégration, le déploiement et l'exploitation de systèmes spatiaux particulièrement innovants. À la pointe de la technologie, ces systèmes répondent aux besoins de clients, tant commerciaux, institutionnels et scientifiques, que du domaine de la défense ou de la sécurité.

**Ensemble,
pour un monde
plus sûr, partout.**

*Together – Safer –
Everywhere*

Thales s'affirme aujourd'hui comme une référence mondiale dans le domaine des systèmes spatiaux à même de fournir des services de communication et de navigation, d'assurer un suivi de l'environnement et des océans, d'aider à mieux comprendre les changements climatiques qui s'opèrent et de guider les progrès scientifiques.

Dans le secteur du **Transport Terrestre**, Thales travaille en partenariat avec ses clients afin de leur proposer des solutions de signalisation, supervision et billettique, intégrées et innovantes qui offrent un important degré d'automatisation des opérations afin de garantir efficacité, contrôle et sécurité, tout en améliorant l'expérience des passagers et en développant les capacités du réseau.

Dans le secteur de la **Défense**, Thales fournit aux forces de défense aériennes, terrestres et navales les moyens de mieux appréhender et répondre aux défis stratégiques et tactiques auxquels ils font face, de conserver une excellente connaissance de la situation, une capacité de prise de décision et d'action en toutes circonstances, leur permettant ainsi de garantir la protection et la sécurité de leurs alliés, des citoyens et des biens dont ils ont la charge.

Dans le secteur de la **Sécurité**, Thales propose des solutions intégrées notamment en matière de cybersécurité et de sécurité urbaine et d'infrastructures permettant de maîtriser ou de réduire les risques, tout en évitant de perturber la circulation des passagers, des citoyens, des échanges commerciaux et des données. De cette façon, ils sont en mesure de prendre des décisions et d'agir sur la base d'informations exactes et avec des outils leur permettant de détecter et de réagir de manière efficace aux menaces qui se présentent afin de maintenir la sécurité.

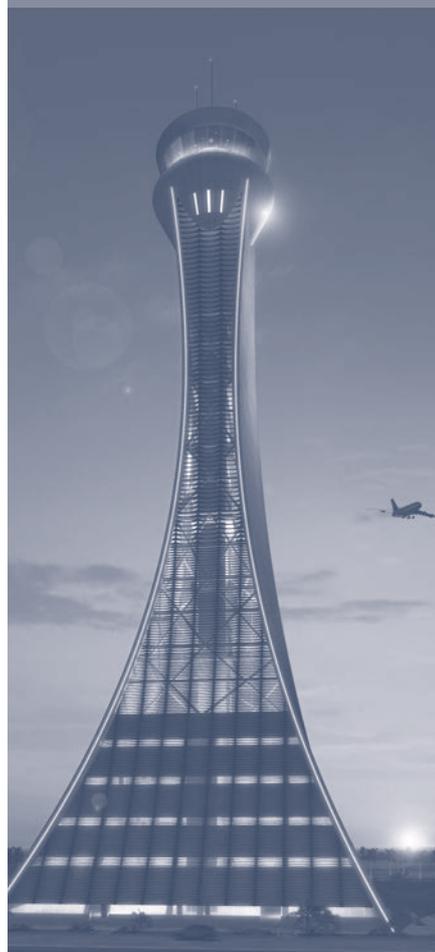
Lors de la conception et de la mise en œuvre de chacune de ses solutions, Thales s'appuie sur les relations à long terme qui le lient à ses clients et sur sa grande expertise des environnements complexes dans lesquels ces derniers évoluent. Thales tire sa force de son engagement résolu dans l'innovation, de sa forte « culture de service », de ses technologies intelligentes de premier rang, de partenariats mondiaux et de l'expertise combinée de quelque 61 000 employés opérant dans les entités locales du groupe partout dans le monde.



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'Aérospatiale et de Thomson-CSF.
- 1999** Prise de contrôle de 100 % du capital de Sextant Avionique, co-entreprise entre Thomson-CSF et Aérospatiale (devenue Airbus Group) dans l'avionique.
- 2000** Acquisition de la société britannique Racal Electronics. Thomson-CSF se renomme Thales. Création de la co-entreprise Thales Raytheon Systems avec Raytheon dans le domaine de la défense aérienne.
- 2001** Cession de la participation dans Alcatel Space.
- 2007** Acquisition des activités Transport & Sécurité et Espace d'Alcatel-Lucent et cession à DCNS des activités navales de surface en France. Parallèlement, acquisition de 25 % du capital de DCNS 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 à hauteur de 35 %.

CHIFFRES CLÉS



(en millions d'euros)	2015	2014
Carnet de commandes en fin d'année	32 292	27 285
Prises de commandes	18 880	14 363
Chiffre d'affaires ^(a)	14 063	12 974
France	3 421	3 419
Autres pays d'Europe	4 422	4 252
Amérique du Nord	1 533	1 350
Australie/Nouvelle-Zélande	726	667
Marchés émergents ^(b)	3 962	3 286
EBIT ^(c)	1 216	985
Résultat net ajusté, part du Groupe ^(d)	809	562
Free cash-flow opérationnel ^(e)	1 110	501
Investissements d'exploitation nets	(458)	(443)
Investissements financiers nets	(37)	(374)
R&D autofinancée ^(f)	(707)	(675)
Trésorerie nette en fin d'année	1 978	1 006
Capitaux propres, part du Groupe	4 646	3 782
Effectifs consolidés en fin d'année	62 194	61 709

(a) Chiffre d'affaires par destination.

(b) Ensemble des pays d'Asie, du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Amérique latine.

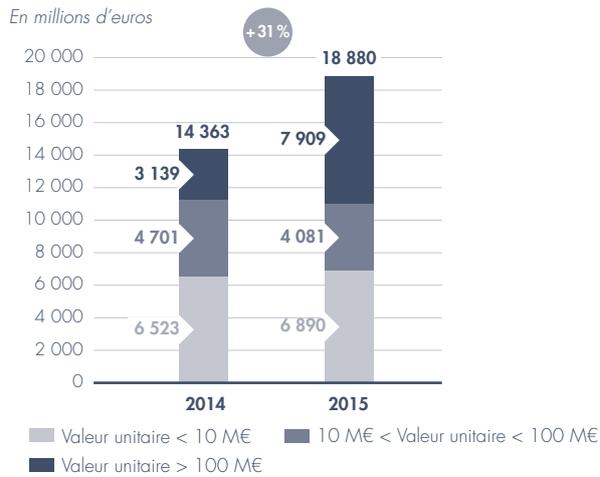
(c) Agrégat opérationnel ajusté, correspondant au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence, et avant amortissement des actifs incorporels acquis (purchase price allocation, « PPA »). Cf. présentation de l'information financière du rapport de gestion du Groupe en page 8.

(d) Le résultat net ajusté exclut (i) l'amortissement des actifs incorporels acquis, (ii) le « résultat de cessions, variations de périmètre et autres » (tel que présenté dans les comptes consolidés), (iii) les variations de valeur des instruments dérivés de change (comptabilisés au sein des « autres résultats financiers » dans les comptes consolidés), ainsi que (iv) les écarts actuariels sur les avantages à long terme comptabilisés au sein du « Résultat financier sur retraites et prestations assimilées » dans les comptes consolidés, nets des effets impôts. Cf. présentation de l'information financière du rapport de gestion du Groupe en page 8.

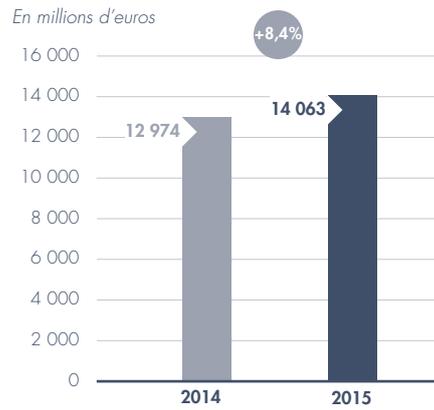
(e) Voir définition page 8.

(f) Dont R&D capitalisée : 15 M€ en 2015 et 34 M€ en 2014.

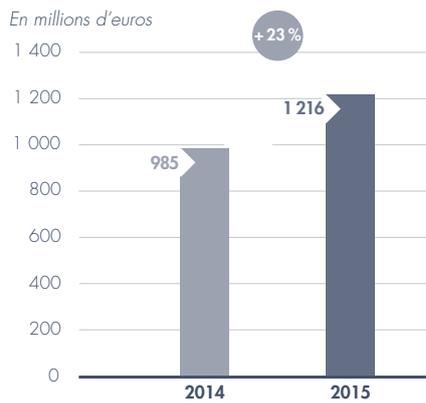
PRISE DE COMMANDES



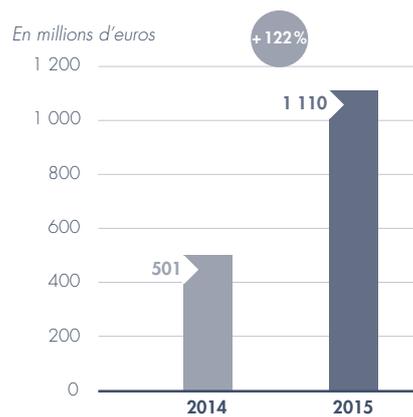
CHIFFRE D'AFFAIRES



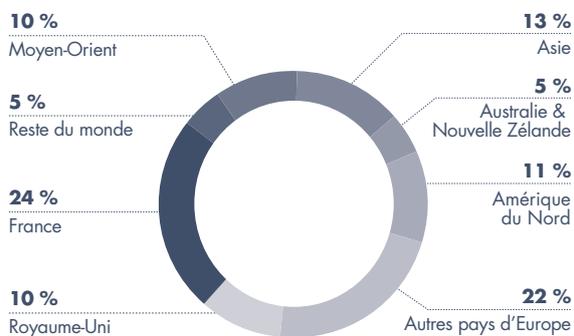
EBIT



FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION



DIVIDENDE





ÉLÉMENTS **FINANCIERS** 2015

1.1	RAPPORT DE GESTION	8
1.1.1	Rapport sur l'activité et les résultats	8
1.1.2	Facteurs de risques	14
1.1.3	Informations sociales, environnementales et sociétales	25
1.1.4	Événements survenus depuis la clôture de l'exercice	28
1.1.5	État récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2015 par les dirigeants, dirigeants assimilés et personnes liées	28
1.2	COMPTES CONSOLIDÉS	29
1.2.1	Compte de résultat consolidé	29
1.2.2	État du résultat global consolidé	30
1.2.3	Variation des capitaux propres consolidés	31
1.2.4	Bilan consolidé	32
1.2.5	Tableau des flux de trésorerie consolidés	34
1.2.6	Notes annexes aux comptes consolidés	35
1.2.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	79
1.3	RAPPORT DE GESTION ET COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	81
1.3.1	Rapport de gestion sur les comptes de la société mère	81
1.3.2	Comptes de la société mère	84
1.3.3	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	111

1.1 Rapport de gestion

1.1.1 RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES RÉSULTATS

1.1.1.1 CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

(en millions d'euros, sauf résultat et dividende par action en euros)	2015	2014	Variation totale	Variation organique
Prises de commandes	18 880	14 363	+ 31 %	+ 28 %
Carnet de commandes en fin d'année	32 292	27 285	+ 18 %	+ 17 %
Chiffre d'affaires	14 063	12 974	+ 8,4 %	+ 4,5 %
EBIT ^(a)	1 216	985	+ 23 %	+ 18 %
en % du chiffre d'affaires	8,6 %	7,6 %	+ 1 pt	+ 1 pt
Résultat net ajusté, part du Groupe ^(a)	809	562	+ 44 %	
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action ^(a)	3,89	2,75	+ 42 %	
Résultat net consolidé, part du Groupe	765	714	+ 7 %	
Dividende par action ^(b)	1,36	1,12	+ 21 %	
Free cash-flow opérationnel ^(a)	1 110	501	+ 122 %	
Trésorerie nette en fin d'année	1 978	1 006	+ 97 %	

(a) Mesures à caractère non strictement comptable, voir définitions en section 1.1.1.2, ci-dessous et calculs page 9.

(b) Proposé à l'assemblée générale du 18 mai 2016.

En 2015, Thales a enregistré un niveau record de prises de commandes. Le chiffre d'affaires a retrouvé une croissance solide après plusieurs années de quasi-stabilité. La rentabilité a progressé en ligne avec les objectifs de moyen terme.

Le Groupe dépasse tous les objectifs financiers fixés pour 2015, qui étaient de réaliser une légère progression du chiffre d'affaires et un EBIT compris entre 1 130 et 1 150 M€.

1.1.1.2 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 2015.

Ces principes, décrits dans la note 14 des états financiers consolidés (pages 73 à 77), sont cohérents avec ceux utilisés dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2014, à l'exception de l'interprétation IFRIC 21 sur les taxes prélevées par une autorité publique, et de l'adoption par anticipation de l'amendement à IAS 1, sur la présentation des états financiers.

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 non récurrents. Ils sont déterminés comme suit :

- l'**EBIT**, agrégat opérationnel ajusté, correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence, avant impact des écritures relatives à l'amortissement des actifs incorporels acquis (*purchase price allocation*, « PPA ») enregistrées dans le cadre de regroupements d'entreprises significatifs ;
- le **résultat net ajusté** correspond au résultat net, sous déduction des éléments suivants, nets des effets impôts correspondants :
 - amortissement des actifs incorporels acquis,
 - résultat des cessions, variations de périmètre et autres,
 - variation de 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) ;
- 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.

Il est rappelé que seuls les états financiers consolidés font l'objet d'un audit des commissaires aux comptes au 31 décembre, y compris l'EBIT dont le calcul est détaillé dans la note 2 « informations sectorielles » des états financiers consolidés, page 40. Les données financières ajustées, autres que celles fournies dans la note 2 « informations sectorielles », 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 2014 et 2015 est repris dans les tableaux des pages 9 et 10. Le calcul du free cash-flow opérationnel est détaillé page 11.

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

➤ IMPACT DES ÉCRITURES D'AJUSTEMENT DU COMPTE DE RÉSULTAT – 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Ajustements					Compte de résultat ajusté 2015
	Compte de résultat consolidé 2015	Amortissement des actifs incorporels (PPA)	Résultats de cessions et autres	Variation de juste valeur des dérivés de change	Écarts actuariels avantages long terme	
Chiffre d'affaires	14 063					14 063
Coût de l'activité	(10 688)					(10 688)
R&D	(692)					(692)
Frais commerciaux	(981)					(981)
Frais généraux et administratifs	(532)					(532)
Coûts des restructurations	(94)					(94)
Amortissement des actifs incorporels acquis (PPA)	(112)	112				0
Résultat opérationnel courant	965					N/A
Perte de valeur sur actifs immobilisés ^(a)	0					-
Résultat de cession, variations de périmètre et autres	53		(53)			0
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	113	27				140
Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence	1 131					-
EBIT	N/A					1 216
Perte de valeur sur actifs immobilisés ^(a)	-					0
Coût de l'endettement financier net	4					4
Autres résultats financiers	(42)			32		(10)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	(60)				(12)	(73)
Impôt sur les bénéfices	(220)	(38)	(1)	(11)	4	(266)
Résultat net	813	100	(55)	21	(8)	871
Intérêts minoritaires	(48)	(13)		(2)		(62)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	765	88	(55)	19	(8)	809
Nombre moyen d'actions (en milliers)	208 112					208 112
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)	3,68					3,89

(a) Inclus dans le « résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence » dans le compte de résultat consolidé et dans le « résultat net » dans le compte de résultat ajusté.

➤ IMPACT DES ÉCRITURES D'AJUSTEMENT DU COMPTE DE RÉSULTAT – 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Ajustements					Compte de résultat ajusté 2014
	Compte de résultat consolidé 2014	Amortissement des actifs incorporels (PPA)	Résultats de cessions et autres	Variation de juste valeur des dérivés de change	Écarts actuariels avantages long terme	
Chiffre d'affaires	12 974					12 974
Coût de l'activité	(9 792)					(9 792)
R&D	(641)					(641)
Frais commerciaux	(914)					(914)
Frais généraux et administratifs	(519)					(519)
Coûts des restructurations	(114)					(114)
Amortissement des actifs incorporels acquis (PPA)	(104)	104				0
Résultat opérationnel courant	889					N/A
Perte de valeur sur actifs immobilisés ^(a)	0					-
Résultat de cession, variations de périmètre et autres	249		(249)			0
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(34)	27				(7)
Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence	1 104					-
EBIT	N/A					985
Perte de valeur sur actifs immobilisés ^(a)	-					0
Coût de l'endettement financier net	2					2
Autres résultats financiers	(40)			12		(27)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	(90)				13	(77)
Impôt sur les bénéfices	(214)	(35)	(1)	(4)	(4)	(258)
Résultat net	762	95	(249)	8	9	625
Intérêts minoritaires	(48)	(15)				(62)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	714	80	(249)	8	9	562
<i>Nombre moyen d'actions (en milliers)</i>	204 774					204 774
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, PAR ACTION <i>(en euros)</i>	3,49					2,75

(a) Inclus dans le « résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence » dans le compte de résultat consolidé et dans le « résultat net » dans le compte de résultat ajusté.

CALCUL DU FREE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2015	2014
Autofinancement d'exploitation avant intérêts et impôts	1 643	1 466
Variation du BFR et des provisions pour risques et charges	143	(287)
Versement des contributions de retraites, hors contributions au titre de la réduction des déficits au Royaume-Uni	(124)	(122)
Intérêts financiers nets versés	9	(14)
Impôt sur les bénéfices payés	(102)	(98)
Cash-flow net des activités opérationnelles, avant contributions au titre de la réduction des déficits de financement des régimes de retraite au Royaume-Uni	1 569	944
Investissements nets d'exploitation	(458)	(443)
FREE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL	1 110	501
Solde net des (acquisitions/cessions)	37	(374)
Versement au titre de la réduction des déficits de financement des régimes de retraite au Royaume-Uni	(101)	(69)
Dividendes	(234)	(243)
Change et autres	159	114
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	971	(71)

1.1.1.3 PRISES DE COMMANDES

Les **nouvelles commandes** de l'exercice 2015 s'élèvent à **18 880 M€**, en hausse de **31 %** par rapport à 2014 (+ 28 % à périmètre et taux de change constants⁽¹⁾). Le ratio des prises de commandes rapportées au chiffre d'affaires (**book-to-bill**) s'élève à **1,34** sur l'exercice 2015.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation totale	Variation organique
Aérospatial	6 279	5 024	+ 25 %	+ 20 %
Transport	2 826	1 651	+ 71 %	+ 66 %
Défense & Sécurité	9 704	7 608	+ 28 %	+ 24 %
Total – secteurs opérationnels	18 809	14 284	+ 32 %	+ 28 %
Autres	71	79		
TOTAL	18 880	14 363	+ 31 %	+ 28 %

Thales a engrangé un nombre particulièrement élevé de **grandes commandes d'un montant unitaire supérieur à 100 M€** : 24 grandes commandes, dans tous les secteurs du Groupe, après 19 en 2013 et en 2014 :

- 12 grandes commandes dans le secteur Aérospatial, dont l'installation d'une nouvelle génération d'écrans individuels sur toute la flotte A320 de la compagnie aérienne américaine JetBlue, la fourniture de deux systèmes de satellites militaires pour l'armée française (Ceres et ComSat NG), deux satellites de télécommunication (Bangladesh, Eutelsat), la construction de 8 satellites supplémentaires pour la constellation O3B, la nouvelle tranche du contrat Cosmo-Skymed (Italie), un contrat dans le cadre du programme de navigation Galileo et 4 contrats pour l'agence spatiale européenne dans l'observation et l'exploration (Sentinel 1C/1D, Sentinel 3C/3D, tranches complémentaires des programmes Euclid et Exomars) ;
- 3 grandes commandes dans le secteur Transport, pour la supervision et la signalisation des métros de Londres, Doha (Qatar) et Hongkong ;
- 9 grandes commandes dans le secteur Défense & Sécurité, dont la modernisation du système de défense aérienne de l'armée française (Aster B1NT), des systèmes d'optronique pour les véhicules blindés

« Scouts » au Royaume-Uni, la fourniture de véhicules protégés « Hawkei » à l'armée australienne, les contrats liés aux avions de combat Rafale en Égypte et au Qatar, la sécurité des aéroports d'Oman, un système de défense aérienne en Malaisie, et la vente d'équipements militaires à deux clients au Moyen-Orient.

En 2015, le Groupe a signé **5 contrats majeurs**, d'un montant unitaire supérieur à 500 M€ : la signalisation de 4 lignes du métro de Londres, les commandes liées aux achats des avions de combat Rafale par l'Égypte et le Qatar, la commande de plus de 1 000 véhicules par l'armée australienne (« Hawkei »), et un système de communication militaire par satellite pour la France (ComSat NG).

La dynamique de commande ne s'est pas limitée aux grands contrats, les **commandes d'un montant unitaire inférieur à 10 M€** étant en croissance de 6 % par rapport à 2014.

Du point de vue géographique, les prises de commandes sont en forte croissance aussi bien sur les marchés matures (12 701 M€, + 26 %, dont France : + 14 %, Royaume-Uni : + 68 %, Australie-Nouvelle-Zélande : + 58 %) que sur les marchés émergents (6 179 M€, + 45 %, dont Asie : + 17 % et Proche et Moyen-Orient : + 93 %).

(1) Compte tenu d'un effet change positif de 399 M€ et d'un effet périmètre net positif de 47 M€, principalement lié à la consolidation de la société Live TV au 1^{er} juillet 2014 (secteur Aérospatial).

Les prises de commandes du secteur **Aérospatial** sont en forte hausse, à **6 279 M€** contre 5 024 M€ en 2014 (+ 25 %). Les commandes d'Avionique progressent, soutenues par une croissance continue en Avionique Civile et Militaire, en première monte comme en support. Dans le Multimédia de cabine (IFE), le Groupe a signé plusieurs contrats importants, notamment avec JetBlue, Singapore Airlines, Saudi Arabian Airlines, et Japan Airlines. Les activités Espace ont bénéficié d'une forte dynamique commerciale, tant sur le segment institutionnel des satellites d'observation, de navigation et d'exploration que sur le segment des télécommunications, avec l'enregistrement des importants contrats mentionnés plus haut.

À **2 826 M€**, les prises de commandes du secteur **Transport** s'inscrivent en hausse de 71 % par rapport à 2014, notamment grâce au très

important contrat remporté auprès du métro de Londres pour la rénovation de la signalisation de quatre lignes majeures de son réseau.

Les prises de commandes dans le secteur **Défense & Sécurité** s'établissent à **9 704 M€** contre 7 608 M€ en 2014 (+ 28 %). Comme décrit précédemment, le secteur bénéficie de nombreux succès commerciaux aussi bien dans les Systèmes Terrestres et Aériens (fournitures des véhicules protégés « Hawkei » à l'armée australienne, modernisation du système de défense aérienne de l'armée française, optronique pour les véhicules blindés anglais « Scout »...), que dans les Systèmes de Mission de Défense (équipement des Rafales égyptiens et qataris, systèmes sous-marins). Les prises de commandes de l'activité Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés sont en légère baisse, mais restent supérieures au chiffre d'affaires.

1.1.1.4 CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation totale	Variation organique
Aérospatial	5 381	5 014	+ 7,3 %	+ 1,7 %
Transport	1 519	1 402	+ 8,4 %	+ 4,1 %
Défense & Sécurité	7 084	6 480	+ 9,3 %	+ 6,8 %
Total – secteurs opérationnels	13 985	12 895	+ 8,5 %	+ 4,5 %
Autres	78	79		
TOTAL	14 063	12 974	+ 8,4 %	+ 4,5 %

Le **chiffre d'affaires** de l'année 2015 s'établit à **14 063 M€**, contre 12 974 M€ en 2014, en hausse de 8,4 % à données publiées ⁽¹⁾, et de 4,5 % à périmètre et change constants (variation « organique »), alors qu'il était en baisse organique de 1,1 % en 2014 par rapport à 2013.

Du point de vue géographique, cette bonne performance s'explique à la fois par le retour de la croissance organique sur les marchés matures (+ 0,5 %) et par la poursuite de la forte croissance sur les marchés émergents (+ 16 %, après + 12 % en 2014).

Dans le secteur **Aérospatial**, le chiffre d'affaires s'élève à **5 381 M€**, en hausse de 7,3 % par rapport à 2014 (+ 1,7 % à périmètre et change constants). Les activités d'Avionique continuent de bénéficier de l'impact positif du change et de l'acquisition de Live TV ainsi que de la progression de l'avionique commerciale et du multimédia de cabine. Les ventes d'avionique pour hélicoptères et de tubes et systèmes d'imagerie sont néanmoins en baisse. Le chiffre d'affaires de l'activité Espace est en légère croissance, la bonne dynamique dans les activités d'observation, d'exploration et de navigation compensant la baisse du chiffre d'affaires dans les satellites de télécommunication.

Le secteur **Transport** enregistre un chiffre d'affaires de **1 519 M€**, en hausse de 8,4 % par rapport à 2014 (+ 4,1 % à périmètre et change constants). En dépit des retards d'exécution sur certains contrats, ce secteur retrouve la croissance après deux années de baisse organique de son chiffre d'affaires, les activités de Signalisation Ferroviaire Grandes Lignes, de supervision et plus particulièrement de Signalisation Ferroviaire Urbaine étant à nouveau en croissance.

Le chiffre d'affaires du secteur **Défense & Sécurité** atteint **7 084 M€**, en hausse de 9,3 % par rapport à 2014 (+ 6,8 % à périmètre et change constants). Toutes les activités contribuent à cette dynamique. L'activité Systèmes Terrestres et Aériens enregistre une forte croissance notamment dans les systèmes de missiles, les véhicules protégés « Bushmaster » et « Hawkei », et les radars civils et militaires. L'activité Systèmes de Mission de Défense bénéficie de la montée en puissance du contrat SSOP (Contrat de soutien des systèmes de capteurs de la Royal Navy. Sensors Support Optimisation Project) au Royaume-Uni et du démarrage du contrat Rafale en Égypte. Outre la performance solide des activités de cyber-sécurité, l'activité Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés bénéficie d'une bonne dynamique dans les radio-communications et des premières facturations concernant les aéroports d'Oman.

(1) Compte tenu d'un effet change positif de 413 M€ et d'un effet périmètre net positif de 78 M€, principalement lié à la consolidation de la société Live TV au 1^{er} juillet 2014 (secteur Aérospatial).

1.1.1.5 RÉSULTATS AJUSTÉS

➤ EBIT

Le Groupe affiche pour 2015 un **EBIT** ⁽¹⁾ de **1 216 M€**, soit **8,6 %** du chiffre d'affaires, contre 985 M€ (7,6 % du chiffre d'affaires) en 2014.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation totale	Variation organique
Aérospatial	518	505	+ 2 %	- 3 %
en % du chiffre d'affaires	9,6 %	10,1 %		
Transport	(37)	32	NS	NS
en % du chiffre d'affaires	- 2,4 %	2,3 %		
Défense & Sécurité	760	620	+ 23 %	+ 18 %
en % du chiffre d'affaires	10,7 %	9,6 %		
Total – secteurs opérationnels	1 241	1 158	+ 7 %	+ 3 %
en % du chiffre d'affaires	8,9 %	9,0 %		
Autres – hors DCNS	(47)	(56)		
Total – hors DCNS	1 194	1 102	+ 8 %	+ 4 %
en % du chiffre d'affaires	8,5 %	8,5 %		
DCNS (quote-part à 35 %)	22	(117)		
TOTAL	1 216	985	+ 23 %	+ 18 %
en % du chiffre d'affaires	8,6 %	7,6 %		

L'EBIT du secteur **Aérospatial** progresse encore et atteint **518 M€ (9,6 %** du chiffre d'affaires), contre 505 M€ (10,1 % du chiffre d'affaires) en 2014. La marge d'EBIT, qui avait atteint un niveau élevé en 2014, est en légère baisse principalement sous l'effet du renforcement des dépenses de R&D.

Le secteur **Transport** enregistre un EBIT de **- 37 M€ (- 2,4 %** du chiffre d'affaires), contre 32 M€ (2,3 % du chiffre d'affaires) en 2014. Dans le cadre de la revue approfondie du portefeuille menée au cours du premier semestre 2015, des charges complémentaires ont été enregistrées, qui ont fortement affecté la rentabilité de ce secteur. En ligne avec le plan de redressement mis en œuvre par la nouvelle équipe de direction, ce secteur est à l'équilibre au deuxième semestre 2015 (+ 2 M€).

Après une année 2016 qui devrait être à l'équilibre, le plan de redressement en cours devrait permettre à cette activité de renouer progressivement avec la rentabilité au cours des prochaines années.

L'EBIT du secteur **Défense & Sécurité** est en progression marquée et atteint **760 M€ (10,7 %** du chiffre d'affaires), contre 620 M€ en 2014 (soit 9,6 % du chiffre d'affaires). Outre la bonne exécution des contrats, la hausse des marges est tirée par la bonne dynamique commerciale, en particulier dans les activités de Systèmes Terrestres et Aériens et de Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés.

La contribution de **DCNS** à l'EBIT s'élève à **22 M€** en 2015, contre - 117 M€ en 2014. DCNS met en œuvre son plan de redressement comme attendu. Le résultat 2015 de DCNS est un peu supérieur aux attentes du fait principalement d'éléments non récurrents.

Résultat financier ajusté

À 4 M€ en 2015 contre 2 M€ en 2014, le montant des **intérêts financiers nets** reste faible, tandis que les **autres résultats financiers ajustés** ⁽²⁾ sont en amélioration (- 10 M€ en 2015 contre - 27 M€ en 2014). Le **résultat financier sur retraites et avantages à long terme**

ajusté ⁽²⁾ est légèrement plus favorable (**- 73 M€** contre - 77 M€ en 2014), les taux d'actualisation prévalant fin 2014, utilisés pour le calcul de la charge financière de 2015, étant plus faibles que ceux de fin 2013.

Résultat net ajusté

Le **résultat net ajusté, part du Groupe** ⁽²⁾ s'élève ainsi à **809 M€**, contre 562 M€ en 2014, après une charge d'impôt ajustée de - 266 M€ contre - 258 M€ en 2014. Le taux effectif d'imposition atteint 27 %, contre 29 % en 2014.

Le **résultat net ajusté, part du Groupe, par action** ressort à **3,89 €**, en forte hausse par rapport à 2014 (2,75 €).

1.1.1.6 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Résultat opérationnel courant

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à **965 M€** contre 889 M€ en 2014, en progression de 9 %. Cette augmentation reflète la progression de la marge brute et la maîtrise des coûts indirects, en hausse de seulement 5 %.

Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence

Le **résultat opérationnel après résultat des sociétés mises en équivalence** s'élève à **1 131 M€** contre 1 104 M€ en 2014. Sa progression limitée en dépit de la hausse du résultat opérationnel courant s'explique par deux éléments :

- à 53 M€, le résultat de cession est en forte baisse par rapport aux 249 M€ enregistrés à l'exercice 2014, qui avait bénéficié de la

(1) Mesure à caractère non strictement comptable, voir définition en section 1.1.1.2 page 8 et calcul p. 10.

(2) Mesure à caractère non strictement comptable, voir définition en section 1.1.1.2 page 8 et calculs pages 9 et 10.

réévaluation des intérêts détenus dans Thales Raytheon Systems SAS et Trixell SAS, la modification des pactes d'actionnaires de ces co-entreprises ayant conduit à leur prise de contrôle exclusif par Thales, sans toutefois modifier le pourcentage d'intérêt des co-actionnaires dans ces sociétés ;

- à 113 M€, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence redevient positive, cet agrégat ayant été marqué en 2014 par la perte nette significative enregistrée par DCNS.

Résultat net

Au total, le **résultat net consolidé, part du Groupe**, s'élève à **765 M€** contre 714 M€ en 2014, compte tenu d'une charge d'impôt de 220 M€ contre 214 M€ l'exercice précédent et d'une amélioration du résultat financier sur retraites et avantages à long terme (60 M€ contre 90 M€ en 2014).

1.1.1.7 SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2015

Le **free cash-flow opérationnel**, dont le calcul est détaillé en section 1.1.1.2, s'élève à **1 110 M€**, en forte hausse par rapport à 2014 (501 M€), en dépit de la poursuite de l'augmentation des investissements nets d'exploitation (458 M€ contre 443 M€ en 2014) dans le cadre de l'optimisation de la base industrielle du Groupe. Au-delà de l'amélioration de l'EBIT, il bénéficie des acomptes reçus sur les commandes enregistrées dans l'année.

Au 31 décembre 2015, la **trésorerie nette** s'élève ainsi à **1 978 M€** contre 1 006 M€ à fin décembre 2014. L'acquisition de la société Vormeiric, annoncée en octobre 2015, devrait être finalisée au premier semestre 2016.

1.1.2 FACTEURS DE RISQUES

Thales est soumis à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter de manière significative ses activités, sa réputation, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. Les risques décrits ci-après ne sont pas les seuls auxquels Thales doit faire face. D'autres risques dont Thales n'a pas connaissance à ce jour ou qui apparaissent comme non significatifs en l'état actuel pourraient également affecter défavorablement l'activité, la rentabilité et la situation financière du Groupe ou sa capacité à réaliser ses objectifs.

D'une manière générale, Thales peut être confronté à un certain nombre de risques opérationnels et stratégiques, juridiques et financiers.

1.1.2.1 RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

1.1.2.1.1 Environnement concurrentiel

Les marchés sur lesquels Thales intervient font l'objet d'une concurrence très vive, tant de la part de groupes internationaux que de sociétés locales ou de niche sur certains segments de marchés. Cette pression concurrentielle pourrait affecter négativement la position commerciale de Thales, son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Cette pression pourrait également s'intensifier dans un environnement économique défavorable, et rien ne garantit que Thales sera en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs.

Afin de limiter l'impact de ce risque, Thales poursuit, d'une part, ses efforts dans sa politique de recherche et développement afin d'accroître ses

Les **capitaux propres**, part du Groupe, atteignent **4 646 M€**, contre 3 782 M€ à fin décembre 2014, du fait principalement du résultat net consolidé, part du Groupe, de 765 M€.

1.1.1.8 PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, qui seront convoqués en assemblée générale le 18 mai 2016, la distribution d'un **dividende de 1,36 €** par action, en hausse de 21 % par rapport à 2014.

S'il est approuvé, ce dividende sera détaché le 30 mai 2016 et mis en paiement le 1^{er} juin 2016. Le versement de ce dividende sera effectué intégralement en numéraire et s'élèvera à 1,01 € par action, compte tenu de l'acompte de 0,35 € par action déjà versé en décembre 2015.

1.1.1.9 PERSPECTIVES POUR 2016

Après un niveau record en 2015, les prises de commandes devraient se maintenir à un niveau élevé en 2016, proche de ceux observés en 2013-2014⁽¹⁾. Le chiffre d'affaires devrait connaître une progression organique de l'ordre de 5 % par rapport à 2015.

Cette évolution favorable, combinée à la poursuite des efforts d'amélioration de la compétitivité, devrait conduire Thales à afficher, sur la base des taux de change de février 2016, un EBIT compris entre 1 300 et 1 330 M€, en hausse de 7 à 9 % par rapport à 2015.

Dans ce contexte, Thales revoit à la hausse son objectif à moyen terme de croissance organique du chiffre d'affaires. Le Groupe vise à présent une progression organique de l'ordre de 5 % pour les années 2017 et 2018, et confirme son objectif de taux de marge d'EBIT de 9,5 à 10 % à cet horizon.

éléments de différenciation et de compétitivité, et d'autre part, s'emploie à renouveler son offre produit afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, tant sur les marchés défense que sur les marchés civils.

1.1.2.1.2 Cyclicité du marché de l'aéronautique civile

La demande de transport aérien apparaît comme largement corrélée à l'évolution économique générale, mais elle subit également l'influence de facteurs spécifiques, comme les caractéristiques de la flotte d'avions en service, les évolutions réglementaires (nouvelles normes environnementales, déréglementation, etc.) ou les capacités de financement des compagnies aériennes. Par ailleurs, l'évolution du cours du pétrole affecte directement la rentabilité et donc les choix d'investissement des compagnies aériennes. De plus, le marché de l'aéronautique civile est susceptible d'être affecté par un renforcement, réel ou perçu, de la menace terroriste, par la survenance de conflits ou par l'occurrence d'épidémies ou de catastrophes qui peuvent peser fortement, même temporairement, sur le trafic aérien et par conséquent affecter le marché de l'aéronautique civile dans son ensemble.

Les compagnies aériennes, afin de préserver leur rentabilité dans un contexte de marché peu favorable, pourraient annuler ou reporter leurs commandes et conduire les avionneurs à ajuster à la baisse leurs cadences de production. Cet environnement pourrait ainsi conduire les compagnies aériennes à réduire ou retarder leurs dépenses de maintenance ou leurs investissements dans le multimédia de bord. De même, les prestataires de services de navigation aérienne pourraient réduire ou retarder leurs investissements en équipements et systèmes de contrôle aérien. Ces éléments, s'ils se concrétisaient, pourraient avoir des impacts négatifs sur la situation financière et la rentabilité du Groupe.

(1) Prises de commandes moyennes 2013-14 : 13,6 Mds€.

Afin de limiter l'impact de ce risque, Thales poursuit, d'une part, des actions continues d'amélioration de la compétitivité et de la flexibilité industrielle de ses activités visant à gérer au mieux les variations d'activité et, d'autre part, une stratégie globale visant à rechercher un équilibre au sein de son portefeuille d'activités (l'exposition au marché de l'aéronautique civile ne représente ainsi qu'environ 15 % du chiffre d'affaires du Groupe).

1.1.2.1.3 Dépendance à la commande publique

Thales réalise la majorité de son activité auprès de clients gouvernementaux, notamment sur les marchés de la défense, en particulier en France et au Royaume-Uni ainsi que, dans une moindre mesure, dans le reste de l'Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Sur ces marchés, les dépenses publiques dépendent de facteurs politiques et économiques et sont donc susceptibles de connaître des fluctuations d'une année à l'autre. La réduction des budgets de défense, notamment en Europe, dans le cadre d'une politique budgétaire restrictive, est de nature à affecter l'activité et la rentabilité du Groupe. En effet, la réduction de ressources budgétaires de clients gouvernementaux peut engendrer des retards dans l'enregistrement des commandes, dans le calendrier d'exécution des contrats ou dans les paiements ou une diminution des financements de programmes de recherche et développement.

Thales a fondé sa stratégie sur un équilibre de son portefeuille d'activités entre la défense et le civil qui représentent chacun environ la moitié du chiffre d'affaires. La solidité d'ensemble du portefeuille repose, par ailleurs, sur un socle diversifié de commandes de montant unitaire inférieur à 100 M€. Enfin, la large répartition géographique des activités du Groupe, notamment au travers de ses implantations internationales, apporte une diversification supplémentaire de la base de clientèle.

1.1.2.1.4 Aléas politiques

Une part significative du chiffre d'affaires de Thales est soumise au risque d'instabilité économique et/ou politique des pays dans lesquels le Groupe opère. La matérialisation de ces risques peut affecter la situation et la rentabilité financière du Groupe.

En particulier, un changement de gouvernement, un événement politique capital, un conflit armé ou des actes de terrorisme, une dégradation forte de la balance des paiements, des mouvements sociaux, des grèves ou encore des émeutes peuvent entraîner plusieurs types de risques, et notamment :

- un contrôle des changes plus restrictif pouvant limiter ou bloquer la sortie de devises d'un pays client et sa capacité à honorer ses engagements financiers vis-à-vis de Thales ;
- des dépréciations d'actifs du fait de dévaluations de la devise locale ou d'autres mesures prises par des autorités publiques et affectant significativement la valeur des activités ;
- l'expropriation (par confiscation, nationalisation, réquisition, etc.) ou la cession forcée de la participation de Thales dans une société locale ou, plus généralement, des mesures discriminatoires prises à son encontre pouvant remettre en question l'activité de Thales dans un pays ;
- une situation sécuritaire entraînant des risques d'atteintes à la sécurité physique de ses collaborateurs et/ou de ses installations, limitant fortement ou empêchant Thales d'assumer ses obligations de performance au titre d'un contrat ou réduisant ou interdisant l'utilisation de ses actifs industriels locaux ;
- une rupture inopinée de contrat ou d'engagement ;
- un appel abusif de caution ou de garantie ;
- la non-certification de documents éligibles pour le paiement ou le non-paiement aux échéances fixées dans un contrat empêchant le déroulement prévu de ce contrat.

Afin de limiter l'impact financier de ces risques, Thales s'efforce de protéger au mieux ses intérêts par le biais de dispositions contractuelles.

Par ailleurs le Groupe peut se tourner vers des assureurs étatiques et/ou privés pour souscrire des couvertures appropriées. Le cas échéant, le Groupe peut recourir à des cessions de créances sans recours auprès d'organismes financiers.

Enfin, le Groupe a déployé un dispositif mondial de sécurité, veille et réaction de crise, protection et suivi de ses salariés (cf. paragraphe 1.1.2.1.10 « Atteintes à la sécurité des sites et des personnels »).

1.1.2.1.5 Maîtrise des offres et projets

Une proportion significative des produits et systèmes réalisés par Thales présente un degré de complexité important, compte tenu de leur nature hautement technologique, des contraintes opérationnelles exigeant un très haut degré de fiabilité dans des environnements particulièrement difficiles et également du fait des structures contractuelles liées à la vente de ces produits et systèmes (contrats de maîtrise d'œuvre globale de grands systèmes, contrats de partenariat public-privé ou équivalent, parts locales, engagements de compensations, etc.).

Leur coût effectif de conception et de réalisation est donc susceptible d'être plus élevé que le coût prévisionnel envisagé et d'affecter négativement les résultats et la situation financière de Thales, d'autant que les contrats sont généralement conclus sur la base d'un prix de vente fixe et forfaitaire. De plus, nombre d'entre eux comprennent des dispositions relatives à un niveau de performance et/ou un calendrier de livraison des produits ou systèmes vendus qui peuvent s'avérer exigeants compte tenu notamment d'une compétition accrue. Si Thales n'est pas en mesure de livrer ces produits ou systèmes selon le niveau de performance et/ou le calendrier de livraison prévus, les clients peuvent exiger le paiement de pénalités, voire procéder à la résiliation du contrat.

Ainsi, le management des offres et des projets fait l'objet d'un processus détaillé de gestion et d'évaluation des risques. Un classement de criticité a été mis en place au niveau du Groupe. Les offres et projets critiques font l'objet d'un suivi spécifique au niveau des Directions générales des entités opérationnelles (*business lines*, Activités Mondiales) et, pour certains, au niveau de la Direction générale du Groupe.

L'évaluation des risques contractuels est intégrée dans la procédure de réponse aux appels d'offres. Cette procédure, dont l'exigence dépend de la complexité des offres, identifie un certain nombre d'étapes permettant de préciser progressivement la rentabilité attendue ainsi que l'évaluation des risques. Une attention particulière est portée aux contrats de vente à long terme comportant un prix fixe pendant toute la durée de validité des contrats.

S'agissant de la réalisation des contrats dont la durée d'exécution est de plusieurs années avec des prestations qui peuvent être de grande complexité, des revues périodiques sont organisées visant à contrôler l'avancement sur le plan technique et financier.

Le Groupe apporte une attention particulière aux analyses et plans d'actions concernant l'efficacité du management des offres et projets en mesurant et en suivant l'évolution des écarts financiers sur les projets, ainsi que la bonne mise en œuvre des actions correctrices.

Dans le cadre du programme de performance « Ambition Boost », le Groupe a également poursuivi les plans d'actions visant à renforcer la gestion des offres et des projets, de l'ingénierie et de la chaîne d'approvisionnement. Les actions lancées visent notamment à renforcer :

- la politique produit, mieux ciblée sur les besoins des clients afin de rationaliser les nouveaux développements et ainsi diminuer les risques ;
- la maîtrise des engagements souscrits, avec la généralisation de revues de pairs indépendantes, l'implication renforcée des fonctions « Ingénierie », « Achats », « Production », « Juridique » et « Qualité » ou encore de la mise en place de *Product and Project Design Authorities*, en charge du développement de la solution technique du produit/projet (en phase d'offre ou d'exécution du projet) ;
- la chaîne d'approvisionnement (*supply chain*), plus globale, ainsi que la progression en maturité des pays émergents dans l'exécution des projets ;

- les méthodes, pratiques et outils, de façon à mieux répondre aux produits/projets internationaux. En particulier, pour les pays émergents, mise en place d'un outil de gestion de projet, « SAP by Design », adapté à ces pays ;
- la formation des responsables de projet, en visant une certification délivrée par l'*International Project Management Association* (IPMA). Ainsi, près de 1 000 responsables de projet sont certifiés par l'IPMA au sein du Groupe à fin 2015, dont environ 210 l'ont été au cours de l'année.

1.1.2.1.6 Risque fournisseurs

Thales intègre dans ses activités une part achetée très significative, représentant près de la moitié de ses revenus, que ce soit dans les domaines industriels, des services, des équipements ou des sous-systèmes. Thales est ainsi exposé au risque de défaillance industrielle, technique ou financière de l'un de ses fournisseurs, qui pourrait affecter sa performance et, par voie de conséquence, sa rentabilité.

La typologie des risques fournisseurs fait apparaître deux grands types de risques :

- les risques de non-conformités légales ou réglementaires (éthique, contrôle des exportations, propriété intellectuelle, etc.) ; ces risques sont couverts via le dispositif de gestion des risques Groupe, au titre de chacun de ces risques, par les directions en charge, avec la contribution de la Direction des Achats ;
- les risques structurels et opérationnels pouvant entraîner une rupture d'approvisionnement, qui sont pilotés par le biais du dispositif de gestion des risques Groupe par la Direction des Achats, qui distinguent deux événements de causalité majeure : la défaillance des fournisseurs et la dépendance économique.

Risque de défaillance des fournisseurs

La défaillance d'un fournisseur peut provenir d'un accident majeur sur un de ses sites, de son environnement extérieur (pénurie de matières premières ou de composants, instabilité politique majeure, catastrophe naturelle, etc.) ou d'un manquement de son management. La performance du management du fournisseur est surveillée tant sur le plan opérationnel (mauvaise anticipation des approvisionnements, faible maîtrise des fournisseurs de rang 2, perte de contrôle des processus industriels, obsolescence des moyens industriels, etc.) que sur la gestion transverse et financière (mauvaise gestion des compétences, pertes de savoir-faire, chute de chiffre d'affaires, mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement, difficultés de trésorerie, mise en règlement judiciaire éventuelle ou en procédure de sauvegarde, etc.). Le cumul de certains manquements peut conduire à la disparition d'une entreprise ou à sa reprise par des investisseurs aux intérêts différents de ceux de Thales.

C'est ainsi que, face à ce risque de rupture d'approvisionnement, Thales met en œuvre aussi souvent que possible une politique de double source par famille technologique, ou de sources alternatives, régulièrement maintenues en activité, et associées à des plans de stocks de sécurité visant à couvrir les besoins jusqu'à l'extinction des contrats client en cours.

Par ailleurs, et compte tenu du risque accru de fragilisation de certains fournisseurs dans le contexte économique actuel, Thales a mis en œuvre un dispositif spécifique, basé sur la coopération étroite des acheteurs et des équipes financières, visant à identifier parmi les fournisseurs critiques ceux qui seraient particulièrement fragiles sur le plan financier et à mettre en œuvre un plan d'actions approprié en termes de continuité d'approvisionnement. Au-delà de cette surveillance individuelle, une analyse est réalisée par filière technologique, en relation avec les organisations professionnelles concernées, pour identifier les solutions appropriées.

En complément de ces mesures de surveillance financière, les Directions Achats et Qualité ont renforcé le processus d'évaluation, de qualification et de gestion des performances opérationnelles des fournisseurs,

afin notamment de mieux identifier leurs risques structurels. Les audits d'évaluation des fournisseurs couvrent en effet un périmètre élargi (le système qualité, la maturité industrielle, l'optimisation des flux, la conformité aux réglementations environnementales, la maîtrise de processus techniques et technologiques du métier, la solidité financière, etc.) et permettent ainsi une analyse complète des risques. Lors de l'exécution du contrat d'achat, Thales réalise un suivi étroit de la mise en œuvre par le fournisseur des actions de gestion des risques identifiées lors de la sélection.

Risque de dépendance économique

La dépendance économique des petites et moyennes entreprises (PME) vis-à-vis de Thales est considérée comme un risque à part entière, d'autant plus important que la crise actuelle a déséquilibré le portefeuille commercial de nombre d'entre elles, fragilisant le cycle des opérations avec Thales, et pouvant même entraîner une rupture d'approvisionnement.

Afin de limiter ce risque, une surveillance du taux d'engagement (montants des commandes d'achat de Thales rapporté au chiffre d'affaires du fournisseur sur une période annuelle) est réalisée par panel de fournisseurs selon des segments de marché (approche verticale) et sur les grands pays (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, etc.). Si le taux d'engagement dépasse 50 % plus de deux années consécutives, un plan d'actions coordonné avec les prescripteurs et les utilisateurs internes est défini et mis en œuvre afin de revenir à un taux d'engagement de l'ordre de 25 %.

La politique Achat, les processus de sélection et de suivi de la performance et les dispositifs de surveillance et de réduction des risques fournisseurs visent ainsi à contribuer à la réduction de ces risques tant dans la phase d'élaboration des offres commerciales que dans la phase de réalisation des projets.

1.1.2.1.7 Risque sur matières premières

Compte tenu de son activité, Thales consomme directement peu de matières premières. L'exposition du Groupe au risque sur matières premières est donc négligeable.

1.1.2.1.8 Risque ressources humaines

a) Santé et sécurité au travail

Thales place au cœur de ses préoccupations la volonté d'assurer à ses collaborateurs un cadre de travail sûr et sain dans le respect des dispositions légales en vigueur, le suivi des procédures, la prévention des risques sanitaires et professionnels, ainsi que la formation du personnel.

Ces principes se traduisent par le déploiement d'une organisation dédiée visant à prévenir les risques liés à la santé et à la sécurité au travail sur les sites Thales comme sur les chantiers extérieurs et à gérer les situations de crise sanitaire majeure pouvant intervenir à l'échelle internationale.

Un suivi régulier des risques auxquels peuvent être exposés les collaborateurs du Groupe est réalisé chaque année.

Des actions concrètes sont également mises en œuvre en matière de prévention santé et sécurité au travail des collaborateurs par la Direction des Ressources Humaines Groupe et la Direction Hygiène, Sécurité et Environnement Groupe. Thales est également investi dans le développement de la qualité de vie au travail. À titre d'exemple, en France, un accord de Groupe triennal sur la qualité de vie au travail a été conclu le 4 février 2014. Poursuivant la démarche entreprise dans le cadre de l'accord signé en 2009 sur le même thème, l'accord définit un cadre général de prévention et vise à porter une attention particulière aux risques psychosociaux par la mise en œuvre d'actions de prévention individuelles et collectives.

Le Groupe poursuit par ailleurs sa démarche de certification et, à fin 2015, 95 entités (représentant 76 % des effectifs) étaient certifiées OHSAS 18001.

b) Développement des talents

Si Thales ne réussissait pas à présenter une attractivité suffisante par rapport à ses concurrents pour recruter en temps voulu le personnel qualifié nécessaire à ses besoins, retenir et motiver ses collaborateurs pour développer et conduire son activité, son chiffre d'affaires et sa rentabilité opérationnelle pourraient être négativement affectés. Les succès et la performance de Thales dépendent, en effet, de sa capacité à recruter ses collaborateurs sur les différents marchés de l'emploi, en France et à l'étranger, de la qualité des compétences clés et de l'engagement de ses collaborateurs, de sa capacité à gérer globalement tous ses talents nécessaires au développement de son activité dans le monde.

Thales attache donc une grande importance à son attractivité et à son positionnement d'employeur de référence, garant tant d'une bonne image externe favorisant le recrutement que d'une réalité interne contribuant à retenir les employés.

Employeur attractif et reconnu en France, Thales développe son image dans tous les pays où le Groupe est déjà présent ou souhaite se développer avec un programme baptisé « Attractiveness », en cours de mise en œuvre, qui vise à mieux faire connaître la marque employeur Thales par des campagnes de communication et des partenariats avec de grandes universités. En outre, une fonction globale de recrutement rattachée à la Direction générale Ressources Humaines a été créée pour aider au développement du Groupe dans ces zones géographiques.

Les processus globaux d'identification et de gestion des talents du Groupe ont également été renforcés, en favorisant les échanges entre les équipes managériales des différentes parties de l'organisation.

Thales poursuit par ailleurs sa gestion dynamique des compétences des grandes familles professionnelles du Groupe. Un comité de pilotage par famille, composé de responsables opérationnels et de responsables ressources humaines, analyse annuellement l'évolution des métiers et des compétences, des besoins de l'entreprise et construit des plans d'actions (formation, gestion anticipée des mobilités internes, recrutements externes, etc.). En complément, l'Université interne du Groupe met à jour chaque année les programmes de formation permettant de répondre aux évolutions des besoins. Un travail important sur l'identification des compétences fines détenues par les salariés, a été fait pour tous ceux qui sont rattachés aux familles professionnelles R&D Système, R&D Matériel et R&D Logiciel. Ce travail permet d'identifier plus précisément les besoins en formation et en recrutement. Cette démarche s'étend maintenant à d'autres familles professionnelles telles que les Achats et le Management des projets.

Enfin, le Groupe a signé en 2013, et à l'unanimité des organisations syndicales représentatives en France, des accords qui favorisent tant l'accueil de jeunes en alternance ou déjà diplômés et le transfert des savoirs (Contrat de Génération), que le développement de la mixité dans l'organisation (Accord Égalité Femmes/Hommes) ou la gestion anticipée des emplois et des compétences.

Ces accords permettront au Groupe, dans les mois et années qui viennent, de mieux gérer en France l'intégration de jeunes diplômés, d'améliorer le développement de ses compétences critiques, de favoriser la diversité et d'anticiper au mieux les évolutions du Groupe.

1.1.2.1.9 Risques environnementaux

Depuis de nombreuses années, une analyse des risques environnementaux est réalisée et régulièrement mise à jour en fonction des activités exercées, des évolutions scientifiques et techniques ainsi que des nouveaux enjeux.

Cette analyse vise à :

- vérifier que les salariés et les populations environnantes ne sont pas exposés à des risques sanitaires et environnementaux (pollution, amiante, etc.) du fait des activités exercées ou de l'environnement de travail, que ce soit sur des sites Thales ou en dehors de ces sites ;
- s'assurer de la conformité des activités et des produits (substances, déchets, etc.) ;

- analyser l'impact des nouvelles réglementations, y compris sur la conception des produits ;
- analyser les impacts de l'environnement sur les activités (stress hydrique, événements climatiques, etc.) ;
- identifier une organisation adaptée et des plans d'actions, déclinés soit localement, soit au niveau Groupe, en fonction des résultats de cette analyse.

En soutien de cette analyse, un système de management de l'environnement est déployé sur l'ensemble des sites, visant à assurer la maîtrise et la limitation des impacts environnementaux des activités et des produits. Intégré dans le référentiel Groupe, ce système de management se décline dans les différents métiers, tels que l'ingénierie, l'industrie, la *supply chain*, les achats, la gestion des contrats, l'audit et la gestion des risques, etc. Des formations dédiées, des outils de communication et de partage des retours d'expérience permettent d'accompagner le dispositif.

Fin 2015, 117 entités sont ainsi certifiées selon la norme ISO 14001, soit 88 % de l'effectif Groupe.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions pour risques environnementaux s'élève à 8,0 M€.

1.1.2.1.10 Atteintes à la sécurité des sites et des personnels

Thales est exposé à des tentatives d'atteintes à la sécurité de ses sites (tentatives d'intrusion aux fins d'accès à des informations confidentielles, menaces à la sécurité physique des installations, etc.). La survenance de tels événements est susceptible d'affecter la bonne marche des activités du Groupe ainsi que sa réputation commerciale et, par conséquent, ses résultats et sa situation financière.

Afin de minimiser la survenance de ce risque, la Direction Sûreté Groupe a défini une politique réglementant l'accès et le déplacement sur l'ensemble des sites du groupe. Cette politique est appliquée par le réseau des officiers de sécurité. Concernant ses activités de défense, le Groupe est soumis à différentes réglementations nationales lui imposant la mise en œuvre de mesures de protection de son personnel et de son patrimoine industriel.

À ce titre, le Groupe fait l'objet de nombreux audits et inspections par les autorités de tutelle nationales.

Par ailleurs, le Groupe a déployé un dispositif mondial de sécurité, veille et réaction de crise, protection et suivi de ses salariés, afin de leur assurer un niveau de sécurité approprié dans les pays où ils sont amenés à exercer leurs fonctions. Ce dispositif global est doublé dans certains pays d'un dispositif d'intervention locale permettant la réactivité en cas d'incidents.

1.1.2.1.11 Risque de défaillance des systèmes d'information

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 son processus commercial, industriel et financier. Les causes de dysfonctionnement ou d'arrêt de ces systèmes peuvent être d'ordre externe (virus et intrusions informatiques, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, etc.) ou d'ordre interne (malveillance, atteintes à la confidentialité des données, erreur humaine, obsolescence). Ces dysfonctionnements pourraient avoir un impact sur la conduite des opérations du Groupe et ses résultats financiers.

Afin de se protéger contre ces risques, le Groupe a mis en place des plans pluriannuels visant à faire face à l'indisponibilité temporaire ou définitive d'une partie des Systèmes d'Information ainsi qu'aux menaces de cybersécurité auxquelles ils sont exposés.

Le plan de reprise d'activité (Disaster Recovery Plan) en cas de défaillance d'une partie des systèmes d'information décliné dans chaque pays organise la mise en œuvre de solutions de reprise d'activité adaptées au niveau du risque et à son impact opérationnel.

Par ailleurs, un plan de protection contre les risques liés à la cybersécurité est défini et déployé dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté via des « CyberSecurity Operation Centers » (Centres de Gestion Opérationnelle de la Cybersécurité). Outre l'adaptation permanente des moyens de protection déjà déployés, ce plan comprend la mise en œuvre de nouveaux dispositifs visant à renforcer la protection des informations sensibles et à développer les moyens permettant une identification précoce et une correction rapide des éventuelles non-conformités.

Un volet de sensibilisation permanente des collaborateurs contre ces menaces complète ce plan.

Enfin, la stratégie de sécurisation des systèmes d'information de Thales et de lutte contre la cybercriminalité est validée par la Direction Générale du Groupe, en étroite collaboration avec les instances nationales et gouvernementales des pays concernés.

1.1.2.1.12 Risque lié à la défaillance d'un équipement ou d'une technologie

Les équipements et systèmes de Thales présentent un niveau important de technicité et de complexité et sont susceptibles d'être intégrés à des plateformes civiles ou militaires de valeur unitaire élevée. Le dysfonctionnement de l'un de ces équipements, systèmes ou technologies pourrait conduire à des réclamations du client ou de tiers. Ainsi, la responsabilité de Thales pourrait être recherchée en cas de dommages aux biens ou aux personnes. De tels événements, s'ils survenaient, seraient susceptibles d'affecter les résultats et la situation financière de Thales, ainsi que sa réputation.

Afin d'en limiter l'impact, Thales a mis en place un référentiel (*Design Authority*, qualité, documentation, contractualisation et management des risques) à travers le Groupe. Par ailleurs, Thales mène une politique visant à maintenir une couverture d'assurance appropriée (cf. paragraphe 1.1.2.4 « Assurances »).

1.1.2.1.13 Risque de moindre impact des mesures d'amélioration de la performance

En 2014, Thales a lancé en soutien de ses objectifs financiers de moyen terme le programme de performance « Ambition Boost » visant à accroître de manière globale la performance du Groupe.

Ce programme de performance global offre un cadre commun au sein duquel les unités déploient les plans et initiatives adaptés à leurs propres enjeux en termes d'amélioration de la performance.

Les résultats et la situation financière de Thales pourraient être affectés de manière négative si les initiatives prévues dans le cadre d'Ambition Boost ne parvenaient pas à être mises en œuvre dans leur intégralité ou ne génèrent pas les résultats escomptés selon le calendrier initial. Par ailleurs, le coût de mise en œuvre de ces initiatives pourrait se révéler supérieur aux attentes.

C'est pourquoi Thales a mis en place un suivi précis des initiatives d'amélioration de la performance. La Direction générale du Groupe passe régulièrement en revue l'état d'avancement des principales initiatives.

1.1.2.1.14 Risques liés aux acquisitions et investissements stratégiques

Thales procède régulièrement à des opérations d'acquisitions de sociétés (ou à des investissements stratégiques ou des mises en commun

d'activités à travers des coentreprises), afin de compléter son portefeuille technologique et de renforcer sa présence sur certains marchés. L'intégration de ces activités au sein de Thales peut se révéler plus difficile et plus longue qu'envisagé, nécessiter la mobilisation plus importante des équipes concernées et des dirigeants et ainsi affecter négativement les résultats et la situation financière du Groupe.

Par ailleurs, rien ne peut garantir que la performance financière des sociétés acquises soit conforme aux plans d'affaires initiaux sur la base desquels la décision d'investissement aura été fondée. De telles divergences peuvent conduire à la constatation de dépréciation de goodwill ou autres actifs incorporels affectant négativement les résultats et la situation financière de Thales.

Avant tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des audits et « due diligence », en s'appuyant le cas échéant sur des conseils extérieurs, afin de vérifier de façon approfondie la situation de l'entreprise cible. Tout projet d'acquisition fait l'objet à chaque stade important de l'opération d'une revue permettant de confirmer son intérêt et de fixer les conditions et paramètres pris en compte pour aboutir à sa réalisation. La société acquise est ensuite intégrée dans le système de reporting financier du Groupe, afin de suivre sa performance.

1.1.2.1.15 Risques liés aux participations minoritaires

Thales réalise une partie de son activité au travers de sociétés dans lesquelles le contrôle est partagé avec, ou exercé par, d'autres partenaires ; selon les principes comptables en vigueur au 1^{er} janvier 2015, ces sociétés sont consolidées par mise en équivalence⁽¹⁾.

De fait, le résultat net des sociétés mises en équivalence est inclus dans l'EBIT⁽²⁾ et le résultat net ajusté⁽²⁾ de Thales. Par conséquent, une moindre performance de ces sociétés est susceptible d'affecter le résultat et la situation financière du Groupe.

Or, Thales exerçant une influence variable sur ces participations minoritaires, des décisions préjudiciables aux intérêts de Thales pourraient être prises sans que Thales ait nécessairement les moyens de s'y opposer.

Par ailleurs, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité conjointement contrôlée, existe, particulièrement dans celles où toutes les décisions importantes nécessitent l'unanimité des membres ou au niveau desquelles il existe des droits de sortie limités.

De plus, l'application des règles et principes de gestion dans ces entités peut différer de celles retenues par Thales pour les entités dont il a le contrôle exclusif. Par ailleurs, la capacité d'analyse et d'instruction des données financières ou opérationnelles, voire l'accès à ces données, est susceptible d'être plus limité que dans les entités où Thales exerce le contrôle exclusif.

Par conséquent, 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) et plus généralement de négocier des dispositions contractuelles préservant au mieux les intérêts de Thales.

1.1.2.2 RISQUES JURIDIQUES ET DE CONFORMITÉ

1.1.2.2.1 Conformité aux lois et règlements

Les activités du Groupe s'exercent dans un environnement légal et réglementaire complexe, strict et évolutif tant national qu'international.

Le cadre légal et réglementaire dans lequel le Groupe opère couvre un nombre important de domaines, liés notamment au droit des sociétés, au

(1) Se référer à la liste des sociétés consolidées par mise en équivalence pages 78 et 79.

(2) Mesures à caractère non strictement comptable, voir définition et calculs en section 1.1.1.2 pages 8 à 10.

droit boursier, au droit fiscal, au droit du travail, au contrôle des exportations ou encore à la lutte contre la corruption et au blanchiment d'argent.

Le Groupe, par ses implantations internationales, est à même de suivre les évolutions du cadre légal ou réglementaire dans lequel il opère, sans toutefois pouvoir toutes les prévoir, et dans cette mesure son activité peut s'en trouver affectée.

En dépit des dispositions prises par Thales dans son ensemble pour se conformer aux règles applicables à ses activités, des risques subsistent qui ressortent de leur nature propre, du pouvoir interprétatif donné aux agents régulateurs, de la portée extraterritoriale de certaines réglementations, des évolutions jurisprudentielles ainsi que celles des pouvoirs de sanctions.

Ainsi, dans la plupart des cas, les régulateurs disposent cumulativement avec les instances judiciaires de droits de poursuite pouvant exposer le Groupe ou ses collaborateurs à des poursuites susceptibles d'aboutir à des condamnations civiles, administratives ou pénales comprenant, le cas échéant, des interdictions temporaires d'activités qui pourraient affecter de manière défavorable la rentabilité et la situation financière du Groupe.

À partir d'une cartographie des risques validée par le Comité Directeur des Risques, la Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne procède à l'évaluation et au contrôle de la mise en œuvre et de l'amélioration des plans de conformité au sein des unités du Groupe. Les actions de conformité s'appuient pour ces besoins sur des réseaux de responsables de conformité qui peuvent être spécialisés (contrôle des exportations), sur des *risk advisors*, chargés de la prévention de chacun des risques majeurs identifiés et suivis par le comité de supervision des risques ou sur une organisation dédiée pour ce qui concerne le commerce international (cf. *infra*).

La Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne prend en compte ces domaines de conformité dans l'élaboration de son plan d'audit.

a) Éthique des affaires

L'activité commerciale de Thales est répartie sur des secteurs d'activité variés dans plus de 50 pays. Le non-respect des lois et réglementations applicables peut entraîner des conséquences judiciaires et financières sévères et nuire gravement à la réputation du Groupe.

Un programme de prévention des risques de corruption et d'intégrité exigeant, mis en place depuis plus de 15 ans dans l'ensemble des entités du Groupe, est régulièrement ajusté aux évolutions du cadre législatif et réglementaire et à l'accroissement des attentes sociétales. Le code d'éthique constitue le socle de la culture d'intégrité de Thales. Préfacé par le Président-directeur général, il réaffirme en particulier le principe de tolérance zéro à l'égard de tout acte de corruption. En 2015, une nouvelle édition du code d'éthique a été adressée nominativement à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le programme de prévention des risques de corruption, évalué régulièrement et réajusté en fonction des évolutions des législations et des risques externes et internes, a fait l'objet d'une certification par le cabinet Mazars et par l'ADIT en juillet 2014. Le référentiel ADIT-Mazars est en adéquation avec les lois et réglementations nationales et internationales relatives à la lutte contre la corruption (loi française, loi du Royaume-Uni *Bribery Act*, loi des États-Unis *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'OCDE), le dixième principe du Pacte Mondial des Nations Unies et les meilleures pratiques en matière de dispositifs de prévention de la corruption. Par ailleurs, ce référentiel est articulé autour de 5 axes (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, *monitoring*, information et communication) déclinés sous forme de plus de 200 points de contrôle. Il a fait l'objet d'une validation par un *International Advisory Board* et par le Service central de prévention de la corruption (SCPC) du ministère de la Justice de la République française.

Une organisation internationale, dédiée et indépendante des structures commerciales opérationnelles, assure les vérifications requises – confortées par des études et diagnostics externes réalisés par des sociétés spécialistes en veille économique – lors des phases de qualification et de sélection des agents et consultants, ainsi que des partenaires industriels locaux de Thales.

Les risques inhérents à l'activité commerciale sont appréhendés par les différents processus qui régissent le management des offres et projets au sein du système de référence de Thales (Chorus 2.0). Ces processus opérationnels prévoient, dès la phase amont d'une affaire, la mise en œuvre de plans d'actions de réduction des risques commerciaux, avec une attention particulière portée sur la prévention de la corruption.

Thales encadre d'une manière stricte le recours à des agents et consultants par le biais d'une procédure très détaillée, prévoyant notamment des vérifications préalables approfondies (*due diligence*) – confortées par l'analyse de signaux d'alertes ou facteurs de risques – ainsi que des déclarations et engagements appropriés de la part de ces conseillers. Conçue par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe, cette procédure fait l'objet de révisions régulières en concertation avec la Direction juridique et la Direction commerciale.

Pour renforcer sa présence à l'international et son ancrage dans des pays cible, Thales sélectionne et qualifie des partenaires industriels locaux. Le processus de sélection et de qualification vise à sceller des partenariats durables avec des acteurs industriels domestiques répondant à un ensemble de critères d'intégrité et d'éthique du commerce, de compétences et d'expertise. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche de déploiement de mesures adaptées et raisonnables de vérifications préalables (*due diligence*) à l'égard des tierces parties.

Les acteurs de la *supply chain* sont également associés à la politique d'intégrité : à fin 2015, 7 660 fournisseurs et sous-traitants du portefeuille se sont engagés à respecter les termes de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise » de Thales.

Thales porte également une attention particulière à la sensibilisation de ses salariés à l'éthique des affaires dès leur entrée dans le Groupe. L'appropriation et la responsabilisation sont au cœur du dispositif d'information et de formation conçu par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe. Une large palette de guides (guide de référence et guides de conduite éthique des affaires) et de formations (formations en face-à-face et *e-learning*) est mise à la disposition des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel. Une attention plus particulière est portée aux collaborateurs impliqués dans les processus commerciaux, de management d'offres et projets, et achats. Le plan de formation sur la « Prévention de la corruption », de dimension mondiale, leur est prioritairement destiné. Plus de 7 000 collaborateurs y ont été formés depuis 2008.

En complément des mécanismes rigoureux de contrôle interne qu'elle déploie, la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne conduit régulièrement des missions d'audit de conformité et d'intégrité portant sur les différentes composantes du dispositif.

Le programme de prévention du risque de corruption et d'intégrité de Thales a obtenu en 2015 la reconnaissance de plusieurs instances renommées. Thales a ainsi intégré les index *DJSI* (*Dow Jones Sustainability Indices*) Europe et World. De plus, le Groupe figure désormais parmi les quatre premières entreprises européennes de l'index anti-corruption 2015 des entreprises du secteur de la Défense publié par l'ONG *Transparency International*. Par ailleurs, le Groupe a renouvelé son soutien aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). Il figure parmi les 400 entreprises dans le monde à avoir soumis sa *Communication on Progress* au niveau *Global Compact Advanced*.

L'ensemble du dispositif est complété par une participation active de Thales à diverses initiatives en matière de lutte contre la corruption. Thales est très présent dans les instances professionnelles nationales (MEDEF, GIFAS, ADS⁽¹⁾, etc.) et internationales (*Business Ethics Committee* de l'ASD⁽²⁾,

(1) Association of UK aerospace, defence security & space industries.

(2) AeroSpace and Defence Industries Association of Europe.

ICC⁽¹⁾, B20⁽²⁾, IFBEC⁽³⁾ etc.) traitant de l'éthique du commerce, ainsi qu'au sein de groupes de travail d'organisations intergouvernementales (OCDE, Nations unies, ISO⁽⁴⁾, etc.).

b) Contrôle des exportations

L'exportation constitue une part significative des activités de Thales. De nombreux produits et systèmes de Thales sont à usage militaire ou à double usage. En conséquence, notamment dans le domaine défense, l'exportation de ces produits ou systèmes hors des marchés domestiques de Thales où ils sont fabriqués peut être limitée ou soumise à l'obtention de licences et à un contrôle à l'exportation spécifique (notamment par les pays dans lesquels Thales exerce ses activités ainsi que par d'autres pays, les États-Unis en particulier, d'où sont originaires les fournisseurs de produits ou de technologies utilisés hors desdits pays).

Rien ne permet de garantir (i) que les contrôles à l'exportation auxquels Thales est soumis ne s'alourdiront pas, (ii) que de nouvelles générations de produits ou systèmes développés par Thales ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux et (iii) que des facteurs géopolitiques ne rendront pas impossible l'obtention, par Thales ou ses fournisseurs, de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité de Thales à exécuter des contrats préalablement signés. Un accès plus limité aux marchés militaires risquerait de ce fait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et la rentabilité de Thales.

Le Groupe a mis en place des systèmes et procédures formelles pour assurer la conformité aux réglementations et contrôles applicables et renforce ces mesures par des programmes de sensibilisation, avec, en particulier, des modules dédiés d'*e-learning* et des alertes sur des évolutions législatives et réglementaires dans le domaine de contrôle des exportations pertinentes pour les activités de Thales. Les unités opérationnelles s'appuient sur un réseau de spécialistes déployés au sein du Groupe qui sont en charge de surveiller la bonne application au sein des unités opérationnelles des règles de conformité décidées au niveau du Groupe et de suivre les demandes d'autorisations requises et la conformité de leur mise en œuvre.

c) Droit de la concurrence

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations nationales ou internationales visant notamment la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.

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 peut également nuire gravement à la réputation du Groupe.

Afin de prévenir ces risques, le Groupe met en œuvre une politique de sensibilisation à ces règles, notamment par le biais de plans de formation dédiés.

d) Propriété intellectuelle

Thales est exposé à deux catégories de risques principaux en matière de propriété intellectuelle : la dépendance à des technologies appartenant à des tiers et les actions de tiers contre Thales pour contrefaçon de leurs droits de propriété intellectuelle.

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 Faire/Acheter (MTB ou *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 les technologies nécessaires à

ses activités. Le portefeuille conséquent de propriété intellectuelle propre (plus de 16 500 brevets, mais aussi logiciels et savoir-faire) et la présence du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de la valeur (équipements, systèmes, systèmes de systèmes) réduisent la nécessité de recourir à des technologies appartenant à des tiers, et la dépendance de Thales à ces technologies peut être considérée comme très faible.

En ce qui concerne le risque d'actions de tiers alléguant la contrefaçon de leurs droits de propriété intellectuelle par des entités du Groupe, Thales procède 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 produits.

En cas de réclamation de tiers pour contrefaçon 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.

Le patrimoine intellectuel du Groupe constitue un actif considérable. Thales peut être confrontée au risque qu'un tiers porte atteinte à ses droits de propriété intellectuelle. Pour limiter ce risque, Thales protège contractuellement ses droits dans ses contrats et accords, mène une politique active de dépôt et d'entretien de brevets, procède à des veilles technologiques sur les équipements et systèmes commercialisés par les tiers afin de s'assurer que ses propres droits de propriété intellectuelle ne sont pas enfreints et prend, le cas échéant, toutes les dispositions nécessaires pour faire respecter ses droits.

1.1.2.2 Litiges

Le Groupe est exposé, par son activité, à des litiges techniques et commerciaux.

D'une part, afin de les prévenir et d'en limiter la portée, la politique du Groupe en matière juridique est de généraliser le recours à des méthodes alternatives de règlement des différends. Cette politique est revue régulièrement pour tenir compte des évolutions des métiers du Groupe et accompagnée de séances de formation.

D'autre part, une procédure au terme de laquelle tous les contentieux et précontentieux de nature commerciale, civile ou pénale sont centralisés et traités par la Direction juridique du Groupe avec le support des sociétés du Groupe concernées a été mise en place depuis de nombreuses années.

Fin 2002, un groupe d'industriels français, parmi lesquels Thales et l'une de ses filiales, a été saisi collectivement d'une demande d'arbitrage par un client commun réclamant une somme qui, selon le demandeur, ne saurait être inférieure à 260 M\$ et pour laquelle le groupe d'industriels pourrait être solidaire à l'égard du demandeur. Cette demande était relative à l'exécution d'anciens contrats réalisés par ces industriels. Dans le cadre de l'accord signé entre les parties en juin 2003, le demandeur s'est désisté de l'instance.

En novembre 2012, le demandeur a notifié une nouvelle requête en arbitrage pour un montant révisé de 226 M€, la quote-part de Thales étant de l'ordre de 28 % du montant demandé. Les industriels contestent fermement cette demande, et à ce jour il n'est pas possible d'évaluer le risque financier éventuel. En conséquence, Thales n'a pas constitué de provision. Cette procédure est toujours en cours.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

(1) International Chamber of Commerce.

(2) Communauté d'affaires internationale réunissant 22 organisations patronales.

(3) International Forum on Business Ethical Conduct.

(4) International Organization for Standardization.

1.1.2.3 RISQUES FINANCIERS

1.1.2.3.1 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 long terme du Groupe suivantes :

- des capitaux propres, dont la présentation détaillée par rubrique figure dans la note 8 des comptes consolidés ;
- un endettement brut, dont la présentation détaillée, notamment sa ventilation par échéance, figure dans la note 6 des comptes consolidés ;
- une ligne de crédits confirmée, accordée par les banques et non utilisée, qui sert de ligne de substitution au programme de billets de trésorerie et de réserve financière. Les spécificités de cette ligne de crédit sont exposées dans la note 6 en annexe aux comptes consolidés.

La trésorerie de fin d'année est exclusivement placée en dépôts bancaires, en certificats de dépôt bancaires à très court terme auprès de banques de premier rang ou en OPCVM monétaires. À la date de publication du présent document, les notations attribuées aux emprunts du groupe Thales par les agences de rating étaient les suivantes :

	Moody's	Standard & Poor's
Emprunts à moyen & long terme	A2	BBB+
Perspective	Stable	Stable
Billets de trésorerie & emprunts à court terme	Prime-1	A2

L'abaissement éventuel de la notation n'entraînerait aucune mise en jeu de « covenants » contenus dans les contrats de financement. L'entrée en vigueur de la seule clause d'exigibilité anticipée des lignes de crédit confirmées ne saurait se faire que dans l'hypothèse où l'État ne détiendrait plus son action spécifique au capital de la Société et où, simultanément, le ratio de la dette financière nette consolidée rapportée à l'EBITDA (résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciation) serait supérieur à 3.

L'abaissement de la notation se traduirait par un renchérissement (plafonné) des marges applicables au crédit confirmé de 1,5 Md€ présenté à la note 6 des comptes consolidés ; symétriquement, ces marges seraient améliorées (avec un seuil minimum) en cas de rehaussement de la notation.

1.1.2.3.2 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. Cependant, le Groupe a mis en place une gestion active des taux limitant ce risque.

Le principe de centralisation des actifs et passifs à court terme des unités (système de *cash pooling*) est appliqué selon un regroupement des unités par zone monétaire (zone euro, zone livre sterling, zone dollar et zone dollar australien pour ne citer que les principales) et, dans certains cas, par pays.

Le Groupe consolide et centralise les excédents et les besoins de trésorerie de ses différentes unités, ce qui lui permet :

- de simplifier la gestion de trésorerie des unités et de gérer, au travers du rapprochement des positions individuelles, une position consolidée ; et
- d'accéder aux marchés financiers au travers des programmes de financement de Thales société mère, qui font l'objet des notations financières par Standard & Poor's et Moody's (cf. ci-après).

La trésorerie disponible figurant à l'actif consolidé, dont le montant au 31 décembre 2015 était de 3 450,2 M€ (contre 2 481,4 M€ à fin 2014), se décompose comme suit :

- 2 949,8 M€ détenus par la société mère et mobilisables immédiatement (2 051,4 M€ en 2014) ;
- 500,4 M€ de positions bancaires créditrices des filiales (430 M€ en 2014), principalement à l'étranger. Ce montant comprend, entre autres, les encaissements intervenus dans les derniers jours de l'exercice qui sont ultérieurement transférés à la trésorerie centralisée.

La Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe consolide les informations relatives à l'exposition du Groupe aux risques de taux et utilise des instruments financiers adaptés pour assurer la meilleure couverture de ces risques.

Thales met en œuvre une politique active de contrôle des risques de taux et de contreparties ainsi que d'optimisation de ses conditions de financement et de réalisation de ses opérations bancaires.

La répartition de la dette du Groupe par nature de taux d'intérêt est décrite dans la note 6 p 54 des comptes consolidés. Le tableau suivant synthétise l'exposition du Groupe aux risques de taux, avant et après opérations de gestion de ces risques. Une hausse de 1 % des taux d'intérêt, appliquée à la trésorerie nette moyenne du Groupe après prise en compte des instruments de couverture, aurait eu, en 2015, un impact positif sur les intérêts financiers nets de 11,4 M€ (contre 8,4 M€ en 2014).

(en millions d'euros)	< 1 an		> 1 an		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers	(612,1)	(77,5)	(792,2)	(18,3)	(1 404,3)	(95,8)
Actifs financiers	-	3 477,7	-	-	-	3 477,7
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	(612,1)	3 400,2	(792,2)	(18,3)	(1 404,3)	3 381,9
Dérivés	395,5	(395,5)	585,3	(585,3)	980,8	(980,8)
Exposition nette après prise en compte des dérivés	(216,6)	3 004,7	(206,9)	(603,6)	(423,5)	2 401,1

1.1.2.3.3 Change

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

a) Risques de change liés à l'activité commerciale

Les risques de change liés à l'activité commerciale existent dès lors qu'une partie de cette activité est facturée dans une devise différente de celle des coûts afférents.

a. D'une manière générale, Thales est structurellement immunisé contre les variations de change pour une part significative de son activité. Environ 40 % de son chiffre d'affaires est réalisé dans la zone euro, qui est également la principale zone d'implantation industrielle du Groupe. Plus généralement, le renforcement de l'empreinte industrielle internationale du Groupe conduit à plus produire et facturer dans la monnaie locale, ce qui contribue à réduire le risque de change sur les ventes locales.

b. 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, le dollar canadien et le dollar australien.

c. Pour certaines activités du Groupe (avionique civile et tubes, spatial civil), le dollar américain (« USD ») est la monnaie de transaction de référence. Lorsqu'il s'agit d'activités réalisées hors de la zone dollar (l'activité multimédia de bord et connectivité, essentiellement implantée aux États-Unis, est naturellement immunisée contre ce risque), une politique spécifique de couverture du risque de change est mise en place :

→ pour les flux d'équipements (avionique, tubes), cette politique est définie à partir des prévisions de ventes en USD, nettes des achats en USD correspondants. Sur ces flux, l'exposition nette au risque dollar représente environ 3,5 % du chiffre d'affaires total 2015 du Groupe ;

→ pour les programmes de durée plus longue, sur les marchés traditionnellement libellés en USD (principalement les activités spatiales civiles), chaque offre fait l'objet d'un examen de rentabilité incluant l'effet devise, après prise en compte des achats en USD correspondants et, si nécessaire, donne lieu à une couverture spécifique par des opérations de marché (change à terme et options).

Une approche similaire est appliquée, le cas échéant, dans d'autres domaines d'activité du Groupe si, ponctuellement, un client souhaite un contrat libellé en USD.

Globalement, l'exposition nette a représenté environ 3,5 % du chiffre d'affaires total 2015 du Groupe ;

→ au-delà de ce risque dollar direct qui concernait donc, au total, environ 7 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2015, le Groupe est exposé à un risque dollar « indirect », sur des contrats libellés en autres devises que le dollar, dès lors que son offre est en concurrence avec celles d'industriels qui bénéficient d'une base de coûts en dollar. Environ un quart du chiffre d'affaires total est susceptible d'être exposé à ce risque dollar « indirect ».

Le « risque dollar » constitue ainsi le risque de change le plus important que le Groupe doit gérer. Les montants correspondant à la gestion de ce risque de change commercial en dollars sont les suivants :

➤ 3 309 MUSD, montant des instruments financiers en couverture des engagements fermes nets (risque dollar américain contre euro, dollar canadien et livre sterling) au 31 décembre 2015, contre 3 191 MUSD au 31 décembre 2014 ;

➤ 124 MUSD, montant des instruments financiers en couverture des offres en dollar américain contre euro, dollar canadien et livre sterling au 31 décembre 2015 contre 198 MUSD au 31 décembre 2014.

Les créances et les dettes d'exploitation libellées en devises étrangères font l'objet d'une couverture de change et ne sont donc pas sensibles au risque de change.

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, la livre sterling et le dollar canadien, aurait augmenté (aurait diminué) les capitaux propres d'environ 153 M€ au 31 décembre 2015 contre 132 M€ au 31 décembre 2014. La composante report/déport n'est pas éligible à la comptabilité de couverture et est comptabilisée en résultat. En 2015, l'évolution de la valeur de marché du report/déport a été de - 15 M€.

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, la livre sterling et le dollar canadien, aurait augmenté (aurait diminué) le résultat d'environ 1 M€ au 31 décembre 2015, contre 2 M€ au 31 décembre 2014.

Les dettes financières en devises ne génèrent aucune sensibilité dans le compte de résultat, car elles sont soit libellées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les porte, soit utilisées pour la couverture d'investissements nets à l'étranger.

b) Gestion des risques patrimoniaux en devises

S'il le juge approprié, le Groupe peut couvrir une partie de son patrimoine en devises, pour l'essentiel le patrimoine susceptible de faire l'objet de cessions. Les principaux critères appliqués pour déterminer si un patrimoine en devises donné doit relever ou non de cette politique de couverture sont les suivants :

➤ la nature des activités concernées ;

➤ les modalités d'engagement du Groupe relatives aux sociétés en partenariat, notamment les aspects particuliers à chaque accord d'actionnaires dans le cadre de sociétés communes (*joint-ventures*).

De plus, les modalités de mise en place de cette politique générale tiennent compte :

➤ d'un objectif d'optimisation des couvertures en fonction des conditions de marché (disponibilité des devises, taux d'intérêt, cours de couverture, etc.) ;

➤ des risques inhérents à la valeur future des actifs couverts et à la nature de l'activité des filiales correspondantes.

➤ SYNTHÈSE DES RISQUES PATRIMONIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2015 SUR LES PRINCIPALES DEVISES

(en millions d'euros)	GBP	USD	AUD
Actifs	2 119,5	1 372,2	852,3
Passifs	2 008,5	938,5	455,0
Position nette avant gestion	111,0	433,7	397,3
Position hors-bilan	-	-	-
POSITION NETTE APRÈS GESTION	111,0	433,7	397,3

1.1.2.3.4 Actions

Thales n'a pas de risque sur actions significatif à fin 2015, hors risque sur ses actions propres.

Au 31 décembre 2015, Thales détenait 839 254 de ses propres actions, soit 0,40 % du capital.

1.1.2.3.5 Engagements hors bilan

a) Engagements de retraites

Certains salariés du Groupe, principalement au Royaume-Uni, bénéficient de régimes de retraite à prestations définies à la charge du Groupe, dont le financement fait l'objet d'une capitalisation externe, dans le cadre de la réglementation nationale applicable. À ce titre, les engagements du Groupe au Royaume-Uni vis-à-vis des salariés (l'accès à ces régimes a été fermé pour les nouveaux salariés), des anciens salariés et des retraités, représentent au 31 décembre 2015 un montant de 4 294,5 M€, couverts par des placements à hauteur de 3 274,6 M€, soit un sous-financement latent de 1 019,9 M€.

Par ailleurs, certains salariés, notamment en France et en Allemagne, bénéficient d'autres avantages long terme (indemnité de départ en retraite, médaille du travail, etc.) qui relèvent aussi de régimes à prestations définies, sans qu'un financement externe soit systématiquement mis en place.

Au 31 décembre 2015, le montant total des engagements à prestations définies représente 5 891,7 M€ couverts par 3 572,8 M€ d'actifs investis à hauteur de :

- 31 % en actions ;
- 36 % en obligations à taux fixe ;
- 11 % en placements obligataires indexés ;
- 9 % en placements alternatifs liquides ;
- 12 % en placements alternatifs illiquides (immobilier, infrastructure, etc.) ;
- 1 % en liquidités.

L'évolution des paramètres de marchés peut modifier le montant du sous-financement latent, ainsi que les charges annuelles afférentes aux régimes à prestations définies. Par ordre d'importance, au 31 décembre 2015, les principaux facteurs de sensibilité sont les suivants :

- la baisse ou la hausse du taux d'actualisation des passifs, qui peut augmenter ou diminuer le sous-financement latent, ce facteur étant partiellement compensé par l'évolution de valeur des placements obligataires de couverture à taux fixe et des contrats d'échange de taux ;
- l'évolution du rendement total des placements en actions et autres actifs de rendement ;
- l'évolution de l'inflation prévisionnelle ;
- la modification substantielle des tables de mortalité ;
- l'évolution des changes (principalement la livre sterling contre l'euro).

Le Groupe a mis en place un instrument de reporting trimestriel des positions et procède régulièrement à des analyses lui permettant de mesurer la sensibilité du sous-financement à l'évolution possible des paramètres, intégrant leurs facteurs de corrélation. Au Royaume-Uni, Thales est engagé sur des prestations définies mais la gestion des actifs de couverture est, conformément à la réglementation applicable, assurée par des *trustees*, le Groupe étant consulté. L'allocation des actifs de couverture est effectuée au regard de la maturité à long terme des engagements qu'ils couvrent.

b) Cautions, avals et garanties donnés par Thales société mère

Thales société mère émet des cautions, avals et garanties, principalement au titre des engagements souscrits par ses filiales dans le cadre de

contrats commerciaux. La Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe centralise la délivrance de ces cautions, avals et garanties.

Ces émissions sont réalisées dans le cadre d'une enveloppe globale de 3 Md€ dont l'utilisation est déléguée régulièrement par le Conseil d'administration au Président-directeur général. Le niveau d'utilisation de cette enveloppe, suivi par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe, donne lieu à une communication au Conseil, avant chaque renouvellement de l'autorisation au Président.

Au 31 décembre 2015, l'encours des cautions, avals et garanties donnés par Thales société mère en soutien de ses filiales s'élevait à 15 127 M€. Cet encours inclut l'ensemble des engagements donnés en soutien de Thales Alenia Space, qui font par ailleurs l'objet d'une contre-garantie de Finmeccanica à hauteur de sa participation (33 %) dans le capital de Thales Alenia Space.

Thales met en œuvre une politique de contrôle des risques liés à l'émission de ces cautions, avals et garanties par la maison mère et d'optimisation des conditions financières des opérations ainsi garanties avec pour principaux objectifs :

- de limiter les risques à ceux correspondant à des engagements normaux de contrats commerciaux, notamment en volume et en durée ;
- de limiter leur émission à des engagements par des filiales détenues à 100 %, les engagements concernant des groupements ou *joint-ventures* n'étant émis qu'à hauteur de la participation du Groupe ou contre-garanti par l'autre actionnaire à hauteur de sa participation ;
- de faire bénéficier ses filiales, lorsque cela est approprié, de la qualité de crédit de Thales société mère, en contrôlant les conditions financières des opérations garanties.

1.1.2.3.6 Crédit client

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

a) Risque de défaillance d'un client privé

Thales réalise auprès de ses clients non gouvernementaux (avionneurs, compagnies aériennes, opérateurs privés d'infrastructures, industriels) environ 25 % de son chiffre d'affaires. Ces clients sont susceptibles de connaître des difficultés financières majeures et/ou prolongées qui pourraient entraîner des défauts de paiement ou des annulations de commandes. 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.

b) Risque de crédit d'un client public

Environ les trois quarts du chiffre d'affaires de Thales sont réalisés avec des clients publics, étatiques ou institutionnels. 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 de crédit-export (comme la Coface en France) ou d'assureurs privés.

Au 31 décembre 2015, seuls deux clients représentent plus de 500 M€ de chiffre d'affaires pour Thales, l'État français (environ 2,5 Md€) et l'État britannique (environ 1 Md€). Au 31 décembre 2015, ces deux États bénéficiaient d'une notation de crédit de première ou de haute qualité (France : AA par Standard & Poor's et Aa2 par Moody's – Royaume-Uni : AAA par Standard & Poor's et Aa1 par Moody's).

1.1.2.4 ASSURANCES

La Direction des Assurances et de la Gestion des Risques de Thales, centralisée et rattachée au Directeur général Finance et Systèmes d'Information, est responsable de la politique d'assurance et de gestion des risques assurables du Groupe. Elle est en charge de ces activités au niveau du Groupe et veille à la mise en œuvre de la politique par les sociétés du Groupe.

Le Groupe couvre 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 ;
- montages et essais ;
- responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile des produits aéronautiques et l'assurance corps d'aéronefs / essais en vols ;
- responsabilité civile des produits spatiaux ;
- risques navals 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.

Bien que certains faits dommageables aient été notifiés aux assureurs, le Groupe n'a pas eu à déplorer de sinistre majeur au cours de l'année 2015.

Le Groupe mène une politique visant à obtenir une couverture sur le marché de l'assurance à des taux et des limites qu'il considère comme raisonnables au regard des conditions offertes par le marché. Des plafonds limites de garanties sont applicables aux assurances couvrant les risques majeurs ; 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 2015 à 1,3 Md€. Cette limite prend en considération l'estimation du sinistre maximum possible, occasionné à un site industriel, que le Groupe pourrait encourir à ce titre.

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, ainsi que des capacités de garanties disponibles sur le marché de l'assurance. La garantie d'assurance pour les engagements de responsabilité civile aéronautique, qui fait l'objet d'un programme particulier, s'élève à 2 Mds\$.

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 participation du Groupe, par l'intermédiaire de sociétés captives d'assurance et de réassurance, au paiement des sinistres jusqu'à une rétention nette de 12 M€ par an, pour les risques dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives, transport, responsabilité civile générale, montages & essais et spatiaux ;
- le transfert aux assureurs du paiement des sinistres d'intensité et catastrophiques.

En parallèle, une politique active de prévention et de protection des sites industriels vise à réduire l'amplitude et la fréquence 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 2015, plus de 80 % des valeurs assurées ont ainsi fait l'objet d'un audit dit « multipéril » par les assureurs dans le cadre de leurs visites des principaux sites opérationnels ainsi que de visites de thermographie infrarouge par un organisme extérieur spécialisé en prévention des dommages électriques.

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.

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 la réglementation en vigueur ou pour répondre aux exigences particulières de certaines activités ou de certains projets, comme notamment les contrats de partenariat public privé.

1.1.3 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

TABLE DE CONCORDANCE DÉCRET N° 2012-557 DU 24 AVRIL 2012

En conformité avec le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 et avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, Thales rend compte dans son rapport de gestion des informations relatives aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe. Ces informations, qui ont fait l'objet d'une attestation de présence et d'un rapport d'assurance modérée des vérificateurs indépendants, présentés en pages 229 et suivantes pour les données sociales, environnementales et sociétales, sont intégralement reprises dans le chapitre 5 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document de référence, pages 195 à 242.

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	Page	Paragraphe du document de référence
1) INFORMATIONS SOCIALES	196 5.1	INFORMATIONS SOCIALES
a) Emploi	196 5.1.1	Une politique de l'emploi responsable
L'effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	196 5.1.1.1 205 5.1.6	L'emploi dans le Groupe Mixité professionnelle et diversité
Les embauches et les licenciements	198 5.1.1.2 198 5.1.1.3	Les recrutements Les départs
Les rémunérations et leur évolution	203 5.1.4	Une politique associant les salariés aux résultats du Groupe
b) Organisation du travail		
L'organisation du temps de travail	205 5.1.5.5	Le temps de travail
L'absentéisme	205 5.1.5.3	Les données relatives aux accidents du travail et absentéisme
c) Relations sociales		
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	199 5.1.2.1 200 5.1.2.2	La négociation collective Des instances de dialogue adaptées
Le bilan des accords collectifs		
d) Santé & Sécurité		
Les conditions de santé et de sécurité au travail	204 5.1.5	Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	205 5.1.5.3	Les données relatives aux accidents du travail et absentéisme
e) Formation		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	202 5.1.3.5	La formation
Le nombre total d'heures de formation		
f) Égalité de traitement		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	205 5.1.6	Mixité professionnelle et diversité
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	206 5.1.6.2.2 206 5.1.6.2.3	L'emploi des personnes en situation de handicap dans le monde L'emploi des personnes en situation de handicap en France
	222 5.3.1.2	Les actions sociétales menées en faveur des personnes en situation de handicap
La politique de lutte contre les discriminations	205 5.1.6 206 5.1.6.2	Mixité professionnelle et diversité La diversité et la non-discrimination
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives :		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	204 5.1.5	Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	205 5.1.6	Mixité professionnelle et diversité
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		
À l'abolition effective du travail des enfants		

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	Page	Paragraphe du document de référence
2) INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	209 5.2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES
a) Politique générale	209 5.2.1	Politique générale en matière d'environnement
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	210 5.2.1.2 211 5.2.1.4	Organisation en matière d'environnement Maîtrise et prévention des risques environnementaux et des pollutions
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	211 5.2.1.3	Formation et information des acteurs
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	211 5.2.1.4	Maîtrise et prévention des risques environnementaux et des pollutions
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	212 5.2.1.5	Garanties, provisions et indemnités
b) Pollution et gestion des déchets	212 5.2.2	Pollution et gestion des déchets
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	212 5.2.2.1 219 5.2.7	Limitation des rejets Indicateurs environnementaux
Les mesures de prévention de recyclage et d'élimination des déchets	213 5.2.2.2 219 5.2.7	Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets Indicateurs environnementaux
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	213 5.2.2.3	Lutte contre les nuisances
c) Utilisation durable des ressources	213 5.2.3	Utilisation durable des ressources
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	213 5.2.3.1 219 5.2.7	Consommation d'eau et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans son utilisation Indicateurs environnementaux
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	214 5.2.3.2 217 5.2.6.1	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation L'innovation au service des technologies vertes
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	214 5.2.3.3 219 5.2.7	Consommation d'énergie et, le cas échéant, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables Indicateurs environnementaux
L'utilisation des sols	214 5.2.3.4	Utilisation des sols
d) Changement climatique	215 5.2.4	Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique
Les rejets de gaz à effet de serre	215 5.2.4.2 219 5.2.7	Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités Indicateurs environnementaux
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	215 5.2.4.3	Contribution à la lutte contre le changement climatique
e) Protection de la biodiversité	217 5.2.5	Protection de la biodiversité
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	217 5.2.5	Protection de la biodiversité

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	Page	Paragraphe du document de référence
3) INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	222	5.3
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	222	5.3.1
		Impact territorial, économique et social de l'activité
En matière d'emploi et de développement régional sur les populations riveraines ou locales	222	5.3.1.1
		Politique territoriale et l'action de Géris Consultants SAS en France
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	223	5.3.2
		Relations de Thales avec ses parties prenantes
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	223	5.3.2.1
		Des partenariats avec les organisations professionnelles, internationales et non gouvernementales
Les actions de partenariat ou de mécénat	199	5.1.1.4.3
		Les partenariats éducatifs et les relations écoles/étudiants
	216	5.2.4.3.3
		Dans la définition de standards internationaux et partenariats
	217	5.2.5
		Protection de la biodiversité
	223	5.3.2.2
		Les actions de Thales à l'égard des associations
c) Sous-traitance et fournisseurs	225	5.3.3
		Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable
La prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	211	5.2.1.3.1
	225	5.3.3
		Implications des fournisseurs
		Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	211	5.2.1.3.2
	216	5.2.4.3.3
		Relations avec les autres parties prenantes
		Dans la définition de standards internationaux et de partenariats
	217	5.2.5
		Protection de la biodiversité
	225	5.3.3
		Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable
d) Loyauté des pratiques	226	5.3.4
		La loyauté des pratiques
Les actions engagées pour prévenir la corruption	226	5.3.4.1
	228	5.3.5
		Prévention de la corruption
		Indicateurs sociétaux
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	227	5.3.4.2
		Santé et sécurité des consommateurs
e) Autres actions engagées, en faveur des droits de l'Homme	226	5.3.4
		La loyauté des pratiques
	204	5.1.5
		Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail
	205	5.1.6
		Mixité professionnelle et diversité
	217	5.2.6.2
		Des produits écoresponsables
	227	5.3.4.3
		Les actions engagées en faveur des droits de l'Homme
	229	5.4
		Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

1.1.4 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le Groupe n'a pas connaissance d'événements significatifs postérieurs à la clôture.

1.1.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES EN 2015 PAR LES DIRIGEANTS, DIRIGEANTS ASSIMILÉS ET PERSONNES LIÉES

Visé par l'article 223-26 du règlement général de l'AMF.

Conformément à l'article L. 621-18-2 a) du Code monétaire et financier, les membres du Conseil d'administration sont soumis à cette obligation déclarative.

En application de l'article L. 621-18-2 b) du Code monétaire et financier, la Société a déclaré à l'AMF que l'ensemble des membres du comité exécutif relève de la catégorie des dirigeants assimilés au titre de l'obligation déclarative des opérations sur titres.

Les personnes liées au sens de l'article L. 621-18-2 c) du Code monétaire et financier sont des personnes ayant, dans des conditions définies par décret en Conseil d'État, des liens personnels étroits avec les personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 a) et b) précité.

Le détail des opérations effectuées est repris dans la section 4.3.3.7 (pages 182 et 183) du présent document.

1.2 Comptes consolidés

1.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Chiffre d'affaires	Note 2	14 063,2	12 973,6
Coût de l'activité		(10 688,1)	(9 791,8)
Frais de recherche et développement		(692,0)	(641,4)
Frais commerciaux		(980,9)	(914,4)
Frais généraux et administratifs		(531,8)	(519,3)
Coût des restructurations	Note 10.2	(94,3)	(114,4)
Amortissement des actifs incorporels acquis ^(a)	Note 4.2	(111,6)	(103,7)
Résultat opérationnel courant	Note 2	964,5	888,6
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres	Note 3.2	53,4	248,9
Perte de valeur sur actifs immobilisés		–	–
Résultat opérationnel avant résultat des mises en équivalence		1 017,9	1 137,5
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence		112,8	(34,0)
dont, quote-part dans le résultat net des co-entreprises	Note 5.1	55,8	(83,5)
dont, quote-part dans le résultat net des entreprises associées	Note 5.2	57,0	49,5
Résultat opérationnel après résultat des mises en équivalence		1 130,7	1 103,5
<i>Intérêts financiers relatifs à la dette brute</i>		<i>(15,5)</i>	<i>(20,2)</i>
<i>Produits financiers relatifs à la trésorerie et équivalents</i>		<i>19,3</i>	<i>22,4</i>
Intérêts financiers nets	Note 6.1	3,8	2,2
Autres résultats financiers	Note 6.1	(41,8)	(39,6)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	Note 9.3	(60,1)	(90,1)
Impôt sur les bénéfices	Note 7.1	(219,9)	(214,3)
RÉSULTAT NET		812,7	761,7
Attribuable :			
Aux actionnaires de la société mère		765,1	714,2
Aux participations ne donnant pas le contrôle		47,6	47,5
Résultat par action <i>(en euros)</i>	Note 8.2	3,68	3,49
Résultat par action dilué <i>(en euros)</i>	Note 8.2	3,63	3,44

(a) Cette ligne correspond à l'amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'acquisition (PPA) d'entités intégrées globalement. L'amortissement du PPA relatif aux sociétés mises en équivalence est inclus dans la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence et détaillé en note 2.2.

1.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2015			2014		
	Total attribuable aux :			Total attribuable aux :		
	Actionnaires de la société mère	Part. ne donnant pas le contrôle	Total	Actionnaires de la société mère	Part. ne donnant pas le contrôle	Total
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	765,1	47,6	812,7	714,2	47,5	761,7
Écarts de conversion (note 8.1)	9,6	1,3	10,9	55,0	1,0	56,0
Impôt différé (note 7.2)	(1,3)	–	(1,3)	(0,7)	–	(0,7)
Co-entreprises (note 5.1)	11,6	–	11,6	23,9	–	23,9
Entreprises associées (note 5.2)	27,6	–	27,6	29,0	–	29,0
Net	47,5	1,3	48,8	107,2	1,0	108,2
Couverture de flux de trésorerie (note 8.1)	(186,9)	(4,1)	(191,0)	(241,1)	(30,2)	(271,3)
Impôt différé (note 7.2)	44,3	1,4	45,7	84,8	10,4	95,2
Co-entreprises (note 5.1)	0,8	–	0,8	(5,8)	–	(5,8)
Entreprises associées (note 5.2)	(16,5)	–	(16,5)	(13,0)	–	(13,0)
Net	(158,3)	(2,7)	(161,0)	(175,1)	(19,8)	(194,9)
Actifs financiers disponibles à la vente	0,6	–	0,6	(0,2)	–	(0,2)
Co-entreprises (note 5.1)	–	–	–	0,3	–	0,3
Net	0,6	–	0,6	0,1	–	0,1
Éléments reclassés ultérieurement en résultat	(110,2)	(1,4)	(111,6)	(67,8)	(18,8)	(86,6)
Gains (pertes) actuariels/retraite : filiales (note 9.3)	268,9	2,6	271,5	(617,6)	(9,4)	(627,0)
Impôt différé (note 7.2)	5,9	(0,8)	5,1	86,3	3,1	89,4
Co-entreprises (note 5.1)	5,1	–	5,1	0,9	–	0,9
Entreprises associées (note 5.2)	(1,9)	–	(1,9)	(14,8)	–	(14,8)
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat	278,0	1,8	279,8	(545,2)	(6,3)	(551,5)
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	167,8	0,4	168,2	(613,0)	(25,1)	(638,1)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	932,9	48,0	980,9	101,2	22,4	123,6

1.2.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation (en milliers)	Capital	Primes	Réserves	Couverture de flux de trésorerie	Titres AFS	Écarts de conversion	Actions propres	Total attrib. aux actionnaires de la sté mère	Partici pations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2013	203 254	617,2	3 826,6	(331,7)	56,6	1,5	(241,9)	(81,4)	3 846,9	238,2	4 085,1
Incidence de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.1)	-	-	-	10,3	-	-	-	-	10,3	0,6	10,9
AU 1^{er} JANVIER 2014 RETRAITÉ^(a)	203 254	617,2	3 826,6	(321,4)	56,6	1,5	(241,9)	(81,4)	3 857,2	238,8	4 096,0
Résultat net de l'exercice	-	-	-	714,2	-	-	-	-	714,2	47,5	761,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(545,2)	(175,1)	0,1	107,2	-	(613,0)	(25,1)	(638,1)
Résultat global 2014	-	-	-	169,0	(175,1)	0,1	107,2	-	101,2	22,4	123,6
Souscriptions d'actions réservées aux salariés	2 097	6,3	63,3	-	-	-	-	-	69,6	-	69,6
Distribution de dividendes de la société mère (note 8.1)	-	-	-	(242,8)	-	-	-	-	(242,8)	-	(242,8)
Part des tiers dans les distributions des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(130,9)	(130,9)
Paiements en actions (note 9.4)	-	-	-	14,1	-	-	-	-	14,1	-	14,1
Achat/vente de titres d'autocontrôle (note 8.1)	613	-	-	(19,3)	-	-	-	22,5	3,2	-	3,2
Autres	-	-	-	(24,9)	-	-	-	-	(24,9)	(0,5)	(25,4)
Variation de périmètre	-	-	-	4,1	-	-	-	-	4,1	169,3	173,4
AU 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉ^(a)	205 964	623,5	3 889,9	(421,2)	(118,5)	1,6	(134,7)	(58,9)	3 781,7	299,1	4 080,8
Résultat net de l'exercice	-	-	-	765,1	-	-	-	-	765,1	47,6	812,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	278,0	(158,3)	0,6	47,5	-	167,8	0,4	168,2
Résultat global 2015	-	-	-	1 043,1	(158,3)	0,6	47,5	-	932,9	48,0	980,9
Souscriptions d'actions réservées aux salariés	3 120	9,4	105,5	-	-	-	-	-	114,9	-	114,9
Distribution de dividendes de la société mère (note 8.1)	-	-	-	(234,0)	-	-	-	-	(234,0)	-	(234,0)
Part des tiers dans les distributions des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(51,3)	(51,3)
Paiements en actions (note 9.4)	-	-	-	22,2	-	-	-	-	22,2	-	22,2
Achat/vente de titres d'autocontrôle (note 8.1)	1 038	-	-	(15,0)	-	-	-	33,7	18,7	-	18,7
Autres	-	-	-	9,3	-	-	-	-	9,3	0,1	9,4
Variation de périmètre	-	-	-	0,2	-	-	-	-	0,2	-	0,2
AU 31 DÉCEMBRE 2015	210 122	632,9	3 995,4	404,6	(276,8)	2,2	(87,2)	(25,2)	4 645,9	295,9	4 941,8

(a) L'interprétation IFRIC 21, mentionnée en note 1.1, prévoit une application rétrospective. En conséquence, les états financiers présentés au titre des exercices comparatifs ont été retraités.

1.2.4 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ^(a)
Écarts d'acquisition, net	Note 4.1	3 215,9	3 212,6
Autres immobilisations incorporelles, net	Note 4.2	862,9	946,2
Immobilisations corporelles, net	Note 4.2	1 696,7	1 557,0
Total de l'actif opérationnel non courant		5 775,5	5 715,8
Participations dans les co-entreprises	Note 5.1	1 126,4	1 104,2
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2	359,5	385,5
Titres de participation non consolidés	Note 6.3	71,1	60,4
Actifs financiers non courants	Note 6.3	131,2	138,4
Total de l'actif financier non courant		1 688,2	1 688,5
Instruments dérivés non courant – actif	Note 6.5	36,2	44,1
Impôts différés actifs	Note 7.3	967,0	942,4
ACTIFS NON COURANTS		8 466,9	8 390,8
Stocks et en-cours	Note 10.1	2 560,8	2 437,6
Contrats de construction : actif	Note 10.1	2 042,6	1 996,4
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	Note 10.1	383,0	326,0
Clients et autres créances courantes	Note 10.1	4 404,2	4 129,1
Instruments dérivés courants – actif	Note 6.5	154,2	108,2
Total de l'actif opérationnel courant		9 544,8	8 997,3
Impôts sur les bénéfices		70,8	60,3
Actifs financiers courants	Note 6.2	27,5	56,8
Trésorerie et équivalents trésorerie	Note 6.2	3 450,2	2 481,4
Total de l'actif financier courant		3 477,7	2 538,2
ACTIFS COURANTS		13 093,3	11 595,8
TOTAL DE L'ACTIF		21 560,2	19 986,6

(a) L'interprétation IFRIC 21, mentionnée en note 1.1, prévoit une application rétrospective. En conséquence, les états financiers présentés au titre des exercices comparatifs ont été retraités.

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ^(a)
Capital, primes et autres réserves		4 758,3	3 975,3
Écarts de conversion		(87,2)	(134,7)
Actions propres		(25,2)	(58,9)
Total attribuable aux actionnaires de la société mère		4 645,9	3 781,7
Participations ne donnant pas le contrôle		295,9	299,1
CAPITAUX PROPRES	Note 8.1	4 941,8	4 080,8
Dettes financières à long terme	Note 6.2	837,6	1 467,8
Provisions pour retraite et avantages à long terme	Note 9.3	2 318,9	2 556,8
Impôts différés passifs	Note 7.3	257,9	265,3
PASSIFS NON COURANTS		3 414,4	4 289,9
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	Note 10.1	4 317,2	3 676,4
Avances remboursables	Note 10.1	127,6	130,4
Contrats de construction : passif	Note 10.1	1 021,0	1 072,3
Provisions pour risques et charges	Note 10.2	1 022,9	1 038,0
Fournisseurs et autres dettes courantes	Note 10.1	5 547,6	5 254,4
Instruments dérivés courants – passif	Note 6.5	405,3	282,2
Total du passif opérationnel courant		12 441,6	11 453,7
Impôts sur les bénéfices		63,7	54,0
Dettes financières à court terme	Note 6.2	698,7	108,2
PASSIFS COURANTS		13 204,0	11 615,9
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		21 560,2	19 986,6

(a) L'interprétation IFRIC 21, mentionnée en note 1.1, prévoit une application rétrospective. En conséquence, les états financiers présentés au titre des exercices comparatifs ont été retraités.

1.2.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Résultat net		812,7	761,7
À ajouter (déduire) :			
Charge (profit) d'impôt sur les bénéfices		219,9	214,3
Intérêts financiers nets		(3,8)	(2,2)
Perte (profit) des sociétés mises en équivalence		(112,8)	34,0
Dividendes reçus des sociétés en équivalence : co-entreprises		51,8	44,6
Dividendes reçus des sociétés en équivalence : entreprises associées		31,6	25,1
Dotation aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4.2	381,3	345,9
Dotation aux amortissements des immobilisations incorporelles acquises	Note 4.2	111,6	103,7
Dotation aux provisions pour retraite et avantages à long terme	Note 9.3	165,9	172,5
Perte (profit) sur cessions et autres	Note 3.2	(53,4)	(248,9)
Dotations nettes aux provisions pour restructuration	Note 10.2	(16,8)	(10,7)
Autres éléments		54,9	25,6
Autofinancement d'exploitation avant intérêts et impôts		1 642,9	1 465,6
Var. du besoin en fonds de roulement et des prov. pour risques et charges	Note 10.1	143,0	(287,1)
Versement des contributions de retraite (régimes à prestations définies) :	Note 9.3	(225,1)	(190,5)
➤ au titre de la réduction des déficits au Royaume-Uni		(101,0)	(68,8)
➤ au titre des contributions/prestations récurrentes		(124,1)	(121,7)
Intérêts financiers payés		(25,3)	(31,4)
Intérêts financiers reçus		34,5	17,0
Impôts sur les bénéfices payés		(102,3)	(98,4)
CASH-FLOW NET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	- I -	1 467,7	875,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(473,4)	(472,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		15,1	29,2
Investissement net d'exploitation	Note 11.2	(458,3)	(443,4)
Investissements nets dans les filiales et participations	Note 11.3	(51,2)	(378,2)
Cessions nettes de filiales et participations	Note 11.3	87,8	4,4
Diminution (augmentation) des prêts et actifs financiers non courants		23,3	21,9
Diminution (augmentation) des actifs financiers courants		15,2	152,7
Investissement financier net		75,1	(199,2)
CASH FLOW NET DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	- II -	(383,2)	(642,6)
Distributions de dividendes de la société mère		(234,0)	(242,8)
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales		(51,3)	(130,9)
Augmentation de capital (levées d'options de souscription)		116,2	75,0
Achat/vente de titres d'auto-contrôle		9,2	3,2
Augmentation des dettes financières		40,4	46,1
Remboursement des dettes financières		(2,5)	(94,2)
CASH-FLOW NET DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- III -	(122,0)	(343,6)
Impact des variations de change et autres	- IV -	6,3	28,7
AUGMENTATION (DIMINUTION) TOTALE DE LA TRÉSORERIE	I+II+III+IV	968,8	(82,3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		2 481,4	2 563,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		3 450,2	2 481,4

La trésorerie nette du Groupe et son évolution sur les périodes considérées sont présentées en notes 6.2 et 11.1.

1.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Référentiel comptable	36
NOTE 2	Informations sectorielles	38
NOTE 3	Incidence des variations de périmètre	41
NOTE 4	Immobilisations corporelles et incorporelles	42
NOTE 5	Participations dans les co-entreprises et entreprises associées	44
NOTE 6	Financement et instruments financiers	47
NOTE 7	Impôt sur les bénéfices	56
NOTE 8	Capitaux propres et résultat par action	59
NOTE 9	Avantages au personnel	61
NOTE 10	Actifs/passifs opérationnels courants	68
NOTE 11	Flux de trésorerie	71
NOTE 12	Litiges	72
NOTE 13	Événements postérieurs à la clôture	72
NOTE 14	Principes comptables	73
NOTE 15	Honoraires des commissaires aux comptes	77
NOTE 16	Divers	77
NOTE 17	Liste des principales sociétés consolidées	78

Tous les montants monétaires figurant dans ces notes sont exprimés en millions d'euros. Sauf spécification contraire.

NOTE 1 Référentiel comptable

Le 22 février 2016, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Thales pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. 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 18 mai 2016.

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 2015

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 2015⁽¹⁾.

Ces principes, décrits dans la note 14, sont cohérents avec ceux utilisés dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2014, à l'exception des éléments décrits ci-après, résultant de la première application de l'interprétation IFRIC 21 et de l'amendement à IAS 1.

Le bilan consolidé de 2014 a été retraité en conséquence (les impacts ayant été déterminés à l'ouverture du premier exercice présenté, c'est-à-dire au 1^{er} janvier 2014) :

Bilan consolidé au 31 décembre 2014	31/12/2014 Publié	Impacts IFRIC 21	31/12/2014 Retraité
Actifs non courants	8 394,9	(4,1)	8 390,8
Actifs courants	11 595,8	–	11 595,8
TOTAL DE L'ACTIF	19 990,7	(4,1)	19 986,6
Capitaux propres, actionnaires de la société mère	3 771,4	10,3	3 781,7
Participations ne donnant pas le contrôle	298,5	0,6	299,1
Passifs non courants	4 289,9	–	4 289,9
Passifs courants	11 630,9	(15,0)	11 615,9
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	19 990,7	(4,1)	19 986,6

L'interprétation n'a pas d'incidence sur le compte de résultat de l'exercice 2014.

Autres normes applicables en 2015

- Le Groupe a adopté par anticipation l'amendement à IAS 1 (Présentation des états financiers) qui vise à améliorer la pertinence des informations fournies dans les états financiers.
- Par ailleurs, les améliorations annuelles des IFRS pour le cycle 2011-2013, applicables de manière obligatoire en 2015, n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

(1) Disponibles sur le site http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm.

1.2 NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE APRÈS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Les textes suivants ont été adoptés par l'IASB et seront applicables aux exercices indiqués ci-après, sous réserve de leur adoption par l'Union européenne :

Texte	Description	Première application	Adoption UE
IFRS 15 (Revenu des contrats avec les clients)	Remplace les normes IAS 18 (Produit des activités ordinaires) et IAS 11 (Contrats de construction) et les interprétations liées	1 ^{er} janvier 2018	En cours
IFRS 9 (Instruments financiers)	Remplace l'ensemble des textes relatifs aux instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018	En cours
IFRS 16 (Contrats de location)	Remplace la norme IAS 17. Supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement, tous les contrats donnant lieu à un enregistrement au bilan	1 ^{er} janvier 2019	En cours
Amendements à IAS 16 (Immobilisations corporelles) et IAS 38 (incorporelles)	Visent à clarifier les méthodes d'amortissements acceptables	1 ^{er} janvier 2016	Oui
Amendement à IFRS 11 (Partenariats)	Relatif à la comptabilisation d'acquisition d'intérêts dans des activités conjointes	1 ^{er} janvier 2016	Oui
Amendement à IAS 19 (Avantages au personnel)	Clarifie le traitement comptable des cotisations des employés (ou de tiers) prévus par les dispositions d'un régime afin de participer au financement des avantages	1 ^{er} janvier 2016	Oui
Améliorations annuelles des IFRS : cycle 2012-2014	Amende de manière mineure IFRS 5, IFRS 7, IAS 19 et IAS 34	1 ^{er} janvier 2016	Oui

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces nouveaux textes sur les comptes consolidés est en cours.

Le Groupe a mis en œuvre une structure projet pour analyser les divergences entre la norme IFRS 15 (Revenu des contrats avec les clients) et les normes existantes (IAS 18 (Produit des activités ordinaires) et IAS 11 (Contrats de construction)).

En particulier, le Groupe étudie avec attention les nouveaux critères de comptabilisation du revenu à l'avancement : conditions de transfert progressif du contrôle et méthodes appropriées pour mesurer l'avancement des contrats.

1.3 CONVERSION

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 :

Euros	31 décembre 2015		31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen
Dollar australien	1,4897	1,4837	1,4829	1,4723	1,5423	1,3936
Livre Sterling	0,7340	0,7242	0,7789	0,8031	0,8337	0,8501
Dollar US	1,0887	1,1046	1,2141	1,3211	1,3791	1,3308

1.4 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.

Dans le contexte économique mondial actuel, le degré de volatilité et le manque de visibilité sont historiquement élevés. Certains faits et circonstances à venir pourraient en conséquence conduire à 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 de construction (note 10.2)

La comptabilisation des produits et charges relatifs aux contrats de construction est basée sur l'estimation des résultats à terminaison de ces contrats (note 14). Ces estimations sont réalisées par les chargés d'affaires sous le contrôle de la Direction générale, en lien avec les procédures du Groupe.

Écarts d'acquisition (note 4.1)

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur. La valeur des actifs concernés est appréciée à partir de données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis selon les procédures du Groupe. Des tests de sensibilités aux changements d'hypothèses majeures permettent de sécuriser les conclusions obtenues.

Frais de développement (note 4.2)

Les frais de développement répondant aux critères permettant leur capitalisation (note 14) sont inscrits en immobilisations incorporelles et amortis sur leurs durées d'utilisation. Le Groupe apprécie notamment ces critères au regard des prévisions d'activité et de profitabilité des projets correspondants.

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 14. Les hypothèses actuarielles retenues par le Groupe (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 sur la base des données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis pour chacun des périmètres fiscaux considérés, et ce sur un horizon généralement de 5 ans.

Litiges (note 12)

Le Groupe procède au recensement et à la revue régulière des litiges en cours, et constitue le cas échéant des provisions comptables jugées raisonnables. Les incertitudes éventuelles relatives aux litiges en cours sont décrites dans la note 12.

Allocation du prix d'acquisition d'un regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (ou *purchase accounting*) décrite dans la note 14 : ainsi, à la date de prise de contrôle de l'entreprise, 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.

NOTE 2 Informations sectorielles

2.1 INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les secteurs opérationnels présentés sont décrits dans la note 14.

Dans le cadre du suivi des performances opérationnelles et financières des entités du Groupe, les dirigeants du Groupe examinent régulièrement deux indicateurs clés, non définis comptablement, et déterminés comme suit :

Le rapprochement de ces indicateurs avec les comptes publiés est présenté dans le paragraphe 2.2.

- **l'EBIT**, agrégat opérationnel ajusté présenté par secteur d'activité ci-dessous, correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence. Il exclut l'amortissement des actifs incorporels acquis (*purchase price allocation*, « PPA ») ;
- **le résultat net ajusté**, tel que défini en note 14, est considéré comme pertinent par le Groupe car il permet d'exclure des éléments non récurrents.

2015	Aérospatial	Transport	Défense et Sécurité	Autres, élim, non alloués	Thales
Carnet de commandes hors Groupe ^(a)	9 766,4	4 841,5	17 611,0	73,2	32 292,1
Prises de commandes hors Groupe	6 278,5	2 826,0	9 704,0	71,4	18 879,9
Chiffre d'affaires hors Groupe	5 381,4	1 519,2	7 084,4	78,2	14 063,2
Chiffre d'affaires inter-secteurs	81,5	10,4	264,5	(356,4)	–
Chiffre d'affaires total	5 462,9	1 529,6	7 348,9	(278,2)	14 063,2
EBIT	517,7	(36,9)	760,2	(25,3)	1 215,7
<i>Dont, part dans DCNS</i>	–	–	–	21,9	21,9
<i>Dont, DCNS exclus</i>	517,7	(36,9)	760,2	(47,2)	1 193,8
Acquisitions d'immos corp. et incorp.	161,5	11,4	104,8	195,7	473,4
Dot. aux amort. d'immos corp. et incorp.	162,3	7,9	106,1	105,0	381,3

(a) En fin de période.

2014	Aérospatial	Transport	Défense et Sécurité	Autres, élim, non alloués	Thales
Carnet de commandes hors Groupe ^(a)	8 686,9	3 615,1	14 914,6	68,2	27 284,8
Prises de commandes hors Groupe	5 023,8	1 651,5	7 608,3	79,4	14 363,0
Chiffre d'affaires hors Groupe	5 013,6	1 401,6	6 479,7	78,7	12 973,6
Chiffre d'affaires inter-secteurs	73,2	7,6	257,6	(338,4)	–
Chiffre d'affaires total	5 086,8	1 409,2	6 737,3	(259,7)	12 973,6
EBIT	505,4	32,2	620,1	(172,7)	985,0
<i>Dont, part dans DCNS</i>	–	–	–	(117,0)	(117,0)
<i>Dont, DCNS exclus</i>	505,4	32,2	620,1	(55,7)	1 102,0
Acquisitions d'immos corp. et incorp.	152,0	12,9	109,7	198,0	472,6
Dot. aux amort. d'immos corp. et incorp.	139,1	8,4	109,8	88,6	345,9

(a) En fin de période.

Les données relatives au carnet de commandes, prises de commandes et chiffre d'affaires figurant dans la colonne « 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 non alloué inclut la quote-part du Groupe (35 %) dans le résultat net de DCNS, 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 et la charge liée aux paiements en actions) ont été réalloués aux secteurs au prorata du chiffre d'affaires hors Groupe.

2.2 RÉSULTATS AJUSTÉS

Les résultats ajustés sont déterminés comme suit :

	2015 Publié	Amort. des incorporels acquis	Résultat des cessions et autres	Variation de juste valeur/dérivés	Écarts actuariels/av. long terme	2015 Ajusté
Résultat opérationnel courant	964,5	111,6	–	–	–	1 076,1
Q/P dans le résultat net des MEE	112,8	26,8	–	–	–	139,6
EBIT						1 215,7
Perte de valeur sur actifs immobilisés	–	–	–	–	–	–
Résultat des cessions et autres	53,4	–	(53,4)	–	–	–
Intérêts financiers nets	3,8	–	–	–	–	3,8
Autres résultats financiers	(41,8)	–	–	32,2	–	(9,6)
Résultat financier sur retraites et aut.	(60,1)	–	–	–	(12,4)	(72,5)
Impôt sur les bénéfices	(219,9)	(38,0)	(1,4)	(11,1)	4,0	(266,4)
<i>Taux effectif d'impôt</i>	25,4 %					26,7 %
Moins, résultat des minoritaires	(47,6)	(12,4)	–	(1,7)	–	(61,7)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	765,1	88,0	(54,8)	19,4	(8,4)	809,3
<i>Nombre moyen d'actions en circulation</i>	208 112					208 112
Résultat net par action, Groupe	3,68					3,89

	2014 Publié	Amort. des incorporels acquis	Résultat des cessions et autres	Variation de juste valeur/ dérivés	Écarts actuariels/av. long terme	2014 Ajusté
Résultat opérationnel courant	888,6	103,7	–	–	–	992,3
Q/P dans le résultat net des MEE	(34,0)	26,7	–	–	–	(7,3)
EBIT						985,0
Perte de valeur sur actifs immobilisés	–	–	–	–	–	–
Résultat des cessions et autres	248,9	–	(248,9)	–	–	–
Intérêts financiers nets	2,2	–	–	–	–	2,2
Autres résultats financiers	(39,6)	–	–	12,3	–	(27,3)
Résultat financier sur retraites et aut.	(90,1)	–	–	–	13,0	(77,1)
Impôt sur les bénéfices	(214,3)	(35,2)	(0,5)	(4,2)	(4,1)	(258,3)
Taux effectif d'impôt	28,2 %					29,0 %
Résultat des minoritaires	(47,5)	(14,8)	–	0,2	–	(62,1)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	714,2	80,4	(249,4)	8,3	8,9	562,4
Nombre moyen d'actions en circulation	204 774					204 774
Résultat net par action, Groupe	3,49					2,75

2.3 INFORMATIONS PAR DESTINATION GÉOGRAPHIQUE

➤ PRISES DE COMMANDES (DIRECTES OU INDIRECTES) PAR DESTINATION

	2015	2014
France	4 101,9	3 593,8
Royaume-Uni	2 226,6	1 325,9
Autres pays d'Europe	3 483,2	3 173,0
Europe	9 811,7	8 092,7
États-Unis et Canada	1 364,0	1 036,2
Australie et Nouvelle-Zélande	1 525,2	967,0
Proche et Moyen-Orient	3 726,4	1 929,0
Asie	1 982,3	1 701,4
Reste du monde	470,3	636,7
Marchés émergents	6 179,0	4 267,1
TOTAL	18 879,9	14 363,0

➤ CHIFFRE D'AFFAIRES (DIRECT OU INDIRECT) PAR DESTINATION

	2015	2014
France	3 420,5	3 419,0
Royaume-Uni	1 382,1	1 314,4
Autres pays d'Europe	3 039,8	2 937,5
Europe	7 842,4	7 670,9
États-Unis et Canada	1 533,4	1 349,7
Australie et Nouvelle-Zélande	725,6	667,3
Proche et Moyen-Orient	1 430,6	911,8
Asie	1 898,3	1 823,4
Reste du monde	632,9	550,5
Marchés émergents	3 961,8	3 285,7
TOTAL	14 063,2	12 973,6

2.4 CHIFFRES D'AFFAIRES PAR TYPE DE CONTRATS

Plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe est issue de contrats spécifiquement négociés avec le client, qui établit un cahier des charges et définit les spécificités du contrat. Ces contrats répondent à des besoins différents pour chaque client et s'échelonnent généralement sur de longues durées.

	2015	2014
Contrats de construction	7 009,8	6 270,6
Ventes de biens et d'équipements	3 405,9	3 344,2
Prestations de services	3 550,5	3 267,6
Autres	97,0	91,2
TOTAL	14 063,2	12 973,6

NOTE 3 Incidence des variations de périmètre

3.1 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

En 2015

- En mars 2015, Thales a cédé à Orange sa participation de 22 % dans la société Cloudwatt, pour un montant de 8,9 M€. Dans les comptes consolidés, la plus-value de cession s'élève à 1,1 M€.
- En août 2015, Thales a cédé à Munich investment holding sa participation de 30 % dans la société ESG Elektroniksystem-und Logistik GmbH, pour un montant de 75,2 M€. Dans les comptes consolidés, la plus-value de cession s'élève à 47,2 M€.
- En octobre 2015, Thales a signé un accord en vue d'acquérir l'éditeur de logiciels Vormetric, leader dans la protection des données, pour un montant de 400 M\$ (353 M€), dans l'objectif de renforcer ses capacités en cybersécurité.

L'acquisition, soumise à différentes approbations réglementaires, devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2016. La société sera consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe.

En 2014

- Fin mai 2014, Thales et Raytheon ont renégocié le pacte d'actionnaires relatif à la co-entreprise Thales-Raytheon Systems, sans toutefois modifier le pourcentage d'intérêt des co-actionnaires de la société.

Ces modifications ont conduit à la prise de contrôle exclusif de Thales-Raytheon Systems Company SAS par Thales. À compter de 2014, la société est consolidée par intégration globale, avec un pourcentage d'intérêt de 50 %.

Le Groupe a en conséquence déterminé, avec l'aide d'un expert indépendant, la juste valeur de sa participation et constaté un résultat de réévaluation pour un montant de 80,1 M€. En parallèle, cette juste valeur a fait l'objet d'une allocation à des actifs incorporels amortissables. L'écart d'acquisition résiduel s'élève à 38,0 M€.

- En juin 2014, le pacte d'actionnaires relatif à la co-entreprise Trixell a été modifié. Cette société est détenue par Thales à 51 %, Siemens à 24,5 % et Philips Medical Systems International à 24,5 %. À compter

de 2014, la société est consolidée par intégration globale, avec un pourcentage d'intérêt de 51 %.

Le Groupe a en conséquence déterminé, avec l'aide d'un expert indépendant, la juste valeur de sa participation et constaté un résultat de réévaluation pour un montant de 140,8 M€. En parallèle, cette juste valeur a fait l'objet d'une allocation à des actifs incorporels amortissables. L'écart d'acquisition résiduel s'élève à 63,3 M€.

- En juin 2014, Thales a finalisé l'acquisition auprès de JetBlue, pour 392,5 M\$ (287,4 M€), de la société américaine LiveTV, leader de la télévision et de la connectivité pour les avions. La société est consolidée par intégration globale depuis le 30 juin 2014. Le montant provisoire de l'écart d'acquisition s'élevait à 86,5 M€, après prise en compte des ajustements du bilan d'ouverture et allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs acquis. L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée en juin 2015 et a donné lieu à un ajustement de l'écart d'acquisition de + 3,6 M€.
- En juin 2014, Thales Alenia Space UK a acquis les activités spatiales de la compagnie Systems Engineering & Assessment Limited (SEA), filiale anglaise du groupe Cohort Plc, pour un montant attendu de 6,5 M£ (dont 5 M£, soit 6,2 M€, versés au 31 décembre 2014 et le solde sur 2015).
- En octobre 2014, Thales a racheté à son co-actionnaire Amper S.A., pour un montant de 4,4 M€, sa participation de 51 % au capital d'Amper Programas Electrónica y Comunicaciones, prenant ainsi le contrôle exclusif de la société. Dans les comptes consolidés, la participation antérieurement détenue de 49 % a été réévaluée en résultat pour un montant de 8,7 M€.
- Fin décembre 2014, Thales a finalisé l'acquisition des activités Services de Cyber Sécurité et Sécurité des Communications d'Alcatel-Lucent pour un montant de 40,6 M€, dont 37,7 M€ réglés le 31 décembre 2014 et le solde sur 2015.

Le montant de l'écart d'acquisition s'élève à 20,3 M€, après prise en compte des ajustements du bilan d'ouverture et allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs acquis.

3.2 RÉSULTAT DES CESSIONS, VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES

	2015	2014
Réévaluation des intérêts précédemment détenus^(a) :	-	229,6
Thales-Raytheon Systems Company SAS (50 %)	-	80,1
Trixiell SAS (51 %)	-	140,8
Amper Programmas (49 %)	-	8,7
Cessions de titres et activités :	42,3	(2,2)
ESG Elektroniksystem-und Logistik GmbH (30 %)	47,2	-
Autres	(4,9)	(2,2)
Cessions d'autres actifs :	1,0	15,0
Actifs immobiliers	0,7	14,4
Actifs mobiliers	0,3	0,6
Incidence des liquidations/modifications de régimes de retraites et avantages à long terme (note 9.3)	10,1	6,5
TOTAL	53,4	248,9

(a) Au cours du premier semestre 2014, les pactes d'actionnaires de la co-entreprise Thales-Raytheon Systems SAS, puis de Trixiell SAS, ont été renégociés (note 3.1). Ceci a conduit à la prise de contrôle exclusif de ces sociétés par Thales, sans toutefois modifier le pourcentage d'intérêt des co-actionnaires dans ces sociétés.

En octobre 2014, Thales a racheté à son co-actionnaire Amper S.A., pour un montant de 4,4 M€, sa participation de 51 % au capital d'Amper Programmas Electrónica y Comunicaciones, prenant ainsi le contrôle exclusif de la société.

La prise de contrôle exclusif d'une entité auparavant sous contrôle conjoint se traduit, dans les comptes consolidés, par la réévaluation à la juste valeur par résultat de la participation antérieurement mise en équivalence et la constatation d'un écart d'acquisition lié à la prise de contrôle de l'entité (note 4.1).

NOTE 4 Immobilisations corporelles et incorporelles

4.1 ÉCARTS D'ACQUISITION

Évolution

Les écarts d'acquisition sont affectés à des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou à des regroupements d'UGT qui correspondent aux Activités Mondiales du Groupe (GBU). L'évolution des écarts d'acquisition relatifs aux filiales consolidées par intégration globale est présentée ci-après :

	31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeur	Var. change et autres	31/12/2015
Avionique	456,7	3,6	-	-	11,7	472,0
Espace	467,0	5,2	-	-	0,5	472,7
Aérospatial	923,7	8,8	-	-	12,2	944,7
Transport	875,3	-	-	-	-	875,3
Systèmes d'Information et de Comm. Sécurisés	642,5	(19,0) ^(a)	-	-	1,6	625,1
Systèmes Terrestres et Aériens	309,9	-	-	-	(0,1)	309,8
Systèmes de Mission de Défense	461,2	-	-	-	(0,2)	461,0
Défense & Sécurité	1 413,6	(19,0)	-	-	1,3	1 395,9
TOTAL	3 212,6	(10,2)	-	-	13,5	3 215,9

(a) Dont 39,3 M€ liés à l'acquisition des activités de cyber sécurité et sécurité des communications. L'écart d'acquisition a fait l'objet d'une affectation en 2015 pour un montant net de 19 M€.

	31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeur	Var. change et autres	31/12/2014
Avionique	291,5	153,6 ^(a)	–	–	11,6	456,7
Espace	458,2	8,5	–	–	0,3	467,0
Aérospatial	749,7	162,1	–	–	11,9	923,7
Transport	875,3	–	–	–	–	875,3
Systèmes d'Information et de Comm. Sécurisés	568,3	67,6 ^(b)	–	–	6,6	642,5
Systèmes Terrestres et Aériens	271,0	38,0 ^(c)	–	–	0,9	309,9
Systèmes de Mission de Défense	459,3	–	–	–	1,9	461,2
Défense & Sécurité	1 298,6	105,6	–	–	9,4	1 413,6
TOTAL	2 923,6	267,7	–	–	21,3	3 212,6

(a) Dont 86,5 M€ relatifs à l'acquisition de Live TV (augmenté de 3,6 M€ en 2015) et 63,3 M€ liés à la prise de contrôle dans la société Trixell SAS.

(b) Dont 39,3 M€ liés à l'acquisition des activités de cyber sécurité et sécurité des communications. L'écart d'acquisition a fait l'objet d'une affectation en 2015 pour un montant net de 19 M€.

(c) Prise de contrôle dans la société Thales-Raytheon Systems SAS.

Tests de dépréciation

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur annuels dans le calendrier budgétaire du Groupe. La valeur d'utilité est déterminée à partir des projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de trois ans et d'une valeur terminale. Ces données sont issues des plans stratégiques établis selon les procédures du Groupe.

À fin 2015, et comme en 2014, les tests de dépréciation ont été réalisés avec une hypothèse initiale de taux d'actualisation de 8,5 % pour toutes les UGT (celles-ci présentant un niveau de risque sensiblement équivalent, les risques spécifiques des UGT étant pris en compte dans les projections).

Les hypothèses retenues en matière de croissance de l'activité et de valeur terminale sont fondées sur une approche raisonnable et spécifique au secteur (en général, valeur terminale basée sur une moyenne pondérée du résultat opérationnel courant des trois années du plan stratégique, et sur une croissance limitée à 2 %).

Dans certains cas particuliers (acquisitions récentes, résultats annuels non normatifs ...), la valeur terminale est déterminée à partir de projections

réalisées sur une durée appropriée. Ainsi, compte tenu des difficultés complémentaires rencontrées dans l'exécution de certains projets de ses activités Transport, le Groupe avait procédé, au cours du second trimestre 2015, à une révision des données prévisionnelles pour la période 2015-2020. Dans le cadre de l'arrêté à fin juin 2015, les flux de trésorerie prévisionnels et la valeur terminale de la GBU avaient été réestimés en conséquence. Ces tests ont été actualisés en fin d'année 2015.

À fin 2015, l'ensemble des valeurs d'utilité des UGT du Groupe demeure supérieur à leur valeur nette comptable.

Sensibilité des valeurs d'utilité

Le Groupe teste par ailleurs la sensibilité des valeurs d'utilité à une variation raisonnable des hypothèses structurantes. À fin 2015, une augmentation de 1 % du taux d'actualisation, une diminution de 1 % du taux de croissance ou une diminution de 2 % de la profitabilité opérationnelle des UGT du Groupe n'entraîneraient pas de dépréciation.

4.2 AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Évolution des immobilisations nettes

	Actifs incorporels acquis (PPA)	Frais de développement	Autres incorporelles	Immobilisations corporelles	Total
Valeur nette au 1^{er} janvier 2014	296,3	130,3	101,2	1 322,3	1 850,1
Acquisitions/capitalisations	–	33,9	36,4	402,3	472,6
Cessions	–	–	–	(29,2)	(29,2)
Dot. aux amort. des incorporels acquis	(103,7)	–	–	–	(103,7)
Autres dotations aux amortissements	–	(46,0)	(39,6)	(260,3)	(345,9)
Périmètre, change et autres	522,9	29,0	(14,5)	121,9	659,3
Valeur nette au 31 décembre 2014	715,5	147,2	83,5	1 557,0	2 503,2
Acquisitions/capitalisations	–	15,0	54,9	403,5	473,4
Cessions	–	–	–	(15,1)	(15,1)
Dot. aux amort. des incorporels acquis	(111,6)	–	–	–	(111,6)
Autres dotations aux amortissements	–	(42,0)	(38,2)	(301,1)	(381,3)
Périmètre, change et autres	45,3	3,1	(9,8)	52,4	91,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	649,2	123,3	90,4	1 696,7	2 559,6

Détail par nature

	31/12/2015			31/12/2014	01/01/2014
	Brut	Amortissement et pertes de valeur	Net	Net	Net
Technologie acquise	668,7	(329,0)	339,7	385,8	50,9
Relation clientèle acquise	486,5	(247,4)	239,1	269,0	231,7
Carnet de commandes acquis	276,3	(241,0)	35,3	47,0	-
Autres	65,1	(30,0)	35,1	13,7	13,7
Actifs incorporels acquis (regroupements d'entreprises)	1 496,6	(847,4)	649,2	715,5	296,3
Frais de développement	960,6	(837,3)	123,3	147,2	130,3
Autres	685,6	(595,2)	90,4	83,5	101,2
Immobilisations incorporelles	3 142,8	(2 279,9)	862,9	946,2	527,8
Terrains	52,8	(1,5)	51,3	50,1	51,6
Constructions	1 424,6	(808,3)	616,3	600,7	521,1
Installations techniques, matériel et outillages industriels	2 331,8	(1 743,1)	588,7	577,1	472,1
Autres	1 111,6	(671,2)	440,4	329,1	277,5
Immobilisations corporelles	4 920,8	(3 224,1)	1 696,7	1 557,0	1 322,3

4.3 ENGAGEMENTS LIES AUX CONTRATS DE LOCATION

Les engagements futurs irrévocables relatifs aux contrats de location immobilière en cours aux 31 décembre 2014 et 2015 sont les suivants :

	Loyers à payer			
	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
31 DÉCEMBRE 2015	1 361,0	215,2	615,9	529,9
31 décembre 2014	1 482,5	207,7	641,7	633,1

NOTE 5 Participations dans les co-entreprises et entreprises associées

5.1 CO-ENTREPRISES

Part du Groupe dans la situation nette et le résultat des co-entreprises

	Participations dans les co-entreprises		Quote-part de résultat net		Quote-part de résultat global	
	31/12/2015	31/12/2014	2015	2014	2015	2014
DCNS (35 %)	680,9	678,6	(3,5)	(142,3)	2,2	(139,6)
Autres co-entreprises ^(a)	445,5	425,6	59,3	58,8	71,1	59,7
TOTAL	1 126,4	1 104,2	55,8	(83,5)	73,3	(79,9)

(a) Individuellement non significatives, la valeur de chaque participation représentant moins de 10 % de la valeur totale.

Évolution des titres de participation dans les co-entreprises

	31/12/2015	31/12/2014
Participations à l'ouverture	1 104,2	1 412,5
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises	55,8	(83,5)
Différence de conversion	11,6	23,9
Couverture de flux de trésorerie	0,8	(5,8)
Actifs financiers disponibles à la vente	–	0,3
Gains (pertes) actuariels sur retraite	5,1	(14,8)
Quote-part de résultat global des co-entreprises	73,3	(79,9)
Dividendes versés	(51,8)	(44,6)
Variations de périmètre ^(a)	–	(171,9)
Autres	0,7	(11,9)
PARTICIPATIONS À LA CLÔTURE	1 126,4	1 104,2

(a) En 2014, essentiellement, consolidation par intégration globale de Thales-Raytheon Systems SAS et de Trixell SAS ; reclassement en participation dans les entreprises associées de Thales-Raytheon Systems LLC.

Informations financières résumées relatives à DCNS

Thales détient 35 % du capital de DCNS et participe conjointement avec l'État français à la gouvernance de la société. DCNS est un groupe spécialisé dans l'industrie naval de défense, l'énergie nucléaire et les infrastructures marines.

Les états financiers de DCNS, après retraitements d'intégration dans les comptes de Thales (notamment liés aux actifs incorporels acquis), se présentent comme suit :

Bilan résumé à 100 %	31/12/2015	31/12/2014
Actifs non courants	2 599,4	2 671,6
Actifs courants	7 527,4	6 309,7
Total de l'actif	10 126,8	8 981,3
Capitaux propres retraités, part de l'entité	1 111,2	1 104,5
Participations ne donnant pas le contrôle	22,4	32,0
Passifs non courants	710,7	724,9
Passifs courants	8 282,5	7 119,9
Total du passif et des capitaux propres	10 126,8	8 981,3
Trésorerie et équivalents trésorerie	2 296,3	1 428,6
Titres de placement	424,2	566,1
Passifs financiers non courants	(192,8)	(187,4)
Trésorerie nette	2 527,7	1 807,3

Intégration dans Thales :	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres retraités, part de l'entité	1 111,2	1 104,5
% de détention de Thales	35 %	35 %
Quote-part Thales	388,9	386,6
Écart d'acquisition	292,0	292,0
Participation dans la co-entreprise	680,9	678,6

Compte de résultat à 100 %	2015	2014
Chiffre d'affaires	3 038,8	3 065,9
Résultat opérationnel après mises en équivalence ^(a)	(51,0)	(617,8)
Résultat financier	20,8	36,4
Impôt	10,3	163,7
Résultat net retraité^(a)	(19,9)	(417,7)
<i>Dont, part de l'entité</i>	<i>(9,9)</i>	<i>(406,5)</i>
<i>Dont, participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(10,0)</i>	<i>(11,2)</i>

(a) Après prise en compte des retraitements Thales, et notamment du PPA.

Intégration dans Thales :	2015	2014
Résultat net retraité, part de l'entité	(9,9)	(406,5)
% de détention de Thales	35 %	35 %
Quote-part de résultat dans la co-entreprise	(3,5)	(142,3)
<i>Dont, impact du PPA</i>	<i>(25,4)</i>	<i>(25,3)</i>
<i>Dont, quote-part de résultat avant PPA</i>	<i>21,9</i>	<i>(117,0)</i>
<i>Dividendes reçus de la co-entreprise</i>	<i>-</i>	<i>3,0</i>

Engagements à l'égard des co-entreprises

Au 31 décembre 2015, l'en-cours des cautions, avals et garanties, donnés par Thales société mère en soutien de ses co-entreprises s'élève à 332,9 M€ (259,8 M€ au 31 décembre 2014).

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.

Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le montant des transactions avec les co-entreprises et leurs co-actionnaires est présenté ci-après :

	2015	2014
Chiffre d'affaires	575,8	505,4
Achats	178,5	199,7
Prêts et comptes courants financiers débiteurs	44,2	40,9
Emprunts et comptes courants financiers créditeurs	13,8	9,3

5.2 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les principales entreprises associées sont listées dans la note 17. Aucune de ces sociétés n'est individuellement significative au regard des agrégats consolidés. Les informations requises sont donc présentées de manière agrégée dans les tableaux ci-après.

Évolution des titres de participation dans les entreprises associées

	31/12/2015	31/12/2014
Titres de participation à l'ouverture	385,5	246,8
Résultat des sociétés mises en équivalence	57,0	49,5
Différence de conversion	27,6	29,0
Couverture de flux de trésorerie	(16,5)	(13,0)
Gains (pertes) actuariels sur retraite	(1,9)	0,9
Total résultat global	66,2	66,4
Dividendes versés	(31,6)	(25,1)
Dividendes votés non encore versés	(2,2)	(5,7)
Variations de périmètre ^(a)	(58,5)	110,3
Autres	0,1	(7,2)
TITRES DE PARTICIPATION À LA CLÔTURE	359,5	385,5

(a) Thales-Raytheon Systems LLC en 2014, Cloudwatt et ESG Elektroniksystem-und Logistik GmbH en 2015.

Engagements à l'égard des entreprises associées

Le Groupe n'a pas d'engagement hors bilan significatif à l'égard des entreprises associées.

NOTE 6 Financement et instruments financiers

6.1 RÉSULTAT FINANCIER

Intérêts financiers nets

	2015	2014
Charges financières :		
➤ sur dette brute	(37,2)	(37,5)
➤ sur swaps de taux	21,7	17,3
Total	(15,5)	(20,2)
Produits financiers/trésorerie et équivalents	19,3	22,4
TOTAL	3,8	2,2

Autres résultats financiers

	2015	2014
Profits (pertes) de change	4,4	2,0
Variation de juste valeur des instruments dérivés de change ^(a)	(32,2)	(12,3)
Inefficacité des couvertures de change	(6,9)	(1,8)
Résultat de change	(34,7)	(12,1)
Dividendes reçus	5,0	2,3
Charges financières nettes créances/dettes opérationnelles	1,8	(5,3)
Dépréciation des titres de participation, créances et prêts financiers	(7,9)	(3,3)
Charges liées à la ligne de crédit confirmée non utilisée	(2,2)	(5,4)
Autres	(3,8)	(15,8)
TOTAL	(41,8)	(39,6)

(a) Ce montant se compose des variations de juste valeur du report/déport (- 15,5 M€ en 2015, + 6,8 M€ en 2014), de la valeur temps pour les dérivés documentés en couverture (- 6,3 M€ en 2015, - 6,0 M€ en 2014), ainsi que des variations de juste valeur des dérivés non documentés en couverture.

6.2 TRÉSORERIE (DETTE FINANCIÈRE) NETTE

La trésorerie nette du Groupe s'établit comme suit :

	31/12/2015	31/12/2014
Actifs financiers courants	27,5	56,8
Trésorerie et équivalents trésorerie	3 450,2	2 481,4
Trésorerie et autres placements (I)	3 477,7	2 538,2
Dettes financières à long terme	837,6	1 467,8
Dettes financières à court terme	698,7	108,2
Instruments dérivés en couverture de taux ^(a)	(36,2)	(44,1)
Dette financière brute (II)	1 500,1	1 531,9
TRÉSORERIE NETTE (I - II)	1 977,6	1 006,3

(a) Selon IAS 39, la valeur des emprunts documentés en couverture de juste valeur prend en compte les variations de juste valeur du risque couvert. Cette variation de valeur de la dette est compensée par la réévaluation des swaps de couverture (notes 6.5 et 14-h).

Actifs financiers courants

	31/12/2015	31/12/2014
Comptes courants débiteurs auprès de parties liées	17,5	34,0
Valeurs mobilières de placement	6,3	3,7
Intérêts courus	3,7	19,1
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	27,5	56,8

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie disponible figurant à l'actif consolidé s'élève à 3 450,2 M€ au 31 décembre 2015 (2 481,4 M€ au 31 décembre 2014). Elle inclut :

- 2 949,8 M€ détenus par la société mère et mobilisables immédiatement (2 051,4 M€ au 31 décembre 2014). Ces montants incluent 2 585,2 M€ (1 725,6 M€ au 31 décembre 2014) de comptes à terme, SICAV monétaires euros, titres de créances négociables, et autres placements à moins de trois mois ;

- 500,4 M€ de positions bancaires créditrices des filiales, principalement à l'étranger. Ce montant comprend, entre autres, les encaissements intervenus dans les derniers jours de l'exercice qui sont ultérieurement transférés à la trésorerie centralisée (430,0 M€ au 31 décembre 2014).

Dettes financières

	31/12/2015	31/12/2014
Emprunt obligataire 2021	314,0	314,8
Emprunt obligataire 2018	504,3	504,1
Emprunt obligataire 2016	605,6	611,4
Financement de projets ^(a)	19,4	30,4
Comptes courants créditeurs auprès de parties liées	28,4	13,2
Dettes sur acquisition de titres	5,4	53,2
Dettes financières diverses	18,4	8,3
Découverts bancaires	24,3	23,8
Intérêts courus	16,5	16,8
Instruments dérivés en couverture de taux (note 6.5)	(36,2)	(44,1)
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 500,1	1 531,9

(a) Dettes sans recours, ou à recours limité, dont la charge et le remboursement sont assurés par la part du chiffre d'affaires des projets garantie contractuellement par les clients. Emprunts à taux fixes (ou à taux variables swapés à taux fixes) et échelonnés jusqu'en 2020.

Taux

Caractéristiques des emprunts obligataires	Nominal	Échéance	Nature	Taux	
				Nominal	Effectif
Emprunt obligataire 2021	300 M€	mars 2021	fixe dt 300 M€ swapés à taux variable	2,25 %	2,40 %
Emprunt obligataire 2018	500 M€	mars 2018	fixe dt 300 M€ swapés à taux variable	1,625 %	1,74 %
Emprunt obligataire 2016	600 M€	octobre 2016	fixe dt 400 M€ swapés à taux variable	2,75 %	2,91 %

Dette brute par échéance

Échéances

31/12/2015	Total	2016	2017	2018	2019	> 2019
Dettes brutes au bilan ^(a)	1 500,1	689,6	7,0	501,7	5,5	296,3
Flux de trésorerie contractuels	1 543,1	693,4	15,8	514,5	9,5	309,9

(a) Après déduction de la juste valeur des dérivés de taux.

Échéances

31/12/2014	Total	2015	2016	2017	2018	> 2018
Dettes brutes au bilan ^(a)	1 531,9	108,2	616,7	5,3	501,3	300,4
Flux de trésorerie contractuels	1 600,8	111,8	638,6	16,4	515,4	318,6

(a) Après déduction de la juste valeur des dérivés de taux.

Ventilation de la dette brute par devise

	31/12/2015	31/12/2014
Euro	1 453,6	1 461,2
Livre sterling	19,8	20,4
Dollar US	7,6	22,7
Autres	19,1	27,6
TOTAL	1 500,1	1 531,9

Après incidence des instruments dérivés y afférant.

6.3 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Titres de participation non consolidés

	31/12/2015	31/12/2014
Titres détenus par Thales International Offsets ^(a)	28,2	28,2
Titres détenus par Thales Corporate Ventures (capital risque)	4,5	4,2
Autres	38,4	28,0
TOTAL	71,1	60,4

(a) Société chargée de négocier et réaliser les obligations de compensations indirectes du Groupe.

Actifs financiers non courants

	31/12/2015	31/12/2014
Prêts accordés à des partenaires	67,5	69,1
Autres créances et prêts évalués au coût amorti	52,1	46,6
Placements en valeur de marché	19,4	30,6
Valeur brute	139,0	146,3
Provisions pour dépréciation	(7,8)	(7,9)
NET	131,2	138,4

6.4 SYNTHÈSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Actifs financiers

Au 31 décembre 2015	À la juste valeur					Total
	Prêts et créances au coût amorti	Actifs financiers		Instruments dérivés		
		Par le résultat	En capitaux propres (AFS)	Documentés en couverture	Non documentés en couverture	
Actifs financiers non courants						
Titres de participation	–	–	71,1	–	–	71,1
Créances et prêts financiers, non courants	111,8	19,4	–	–	–	131,2
Instruments dérivés non courants, actif	–	–	–	36,2	–	36,2
Actifs financiers courants						
Instruments dérivés courants, actif	–	–	–	134,7	19,5	154,2
Actifs financiers courants	27,5	–	–	–	–	27,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 260,1	1 190,1	–	–	–	3 450,2
TOTAL		1 209,5	71,1	170,9	19,5	
Méthodes retenues pour évaluer la juste valeur						
Valorisation au coût		–	71,1	–	–	71,1
Instrument coté sur un marché actif (niveau 1)		1 190,1	–	–	–	1 190,1
Valorisation basée sur des données de marché observables (niveau 2)		19,4	–	170,9	19,5	209,8

À la juste valeur

Au 31 décembre 2014	Actifs financiers		Instruments dérivés			Total
	Prêts et créances au coût amorti	Par le résultat	En capitaux propres (AFS)	Documentés en couverture	Non documentés en couverture	
Actifs financiers non courants						
Titres de participation	–	–	60,4	–	–	60,4
Créances et prêts financiers, non courants	107,8	30,6	–	–	–	138,4
Instruments dérivés non courants, actif	–	–	–	44,1	–	44,1
Actifs financiers courants						
Instruments dérivés courants, actif	–	–	–	98,2	10,0	108,2
Actifs financiers courants	56,8	–	–	–	–	56,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 225,8	255,6	–	–	–	2 481,4
TOTAL		286,2	60,4	142,3	10,0	
Méthodes retenues pour évaluer la juste valeur						
Valorisation au coût		–	60,4	–	–	60,4
Instrument coté sur un marché actif (niveau 1)		255,6	–	–	–	255,6
Valorisation basée sur des données de marché observables (niveau 2)		30,6	–	142,3	10,0	182,9

Les créances clients telles que détaillées dans la note 10.1, sont des actifs financiers au sens d'IAS 32/39, évalués au coût amorti.

Passifs financiers

À la juste valeur

Au 31 décembre 2015			Instruments dérivés		Total
	Au coût amorti	Passifs financiers	Documentés en couverture	Non documentés en couverture	
Passifs financiers non courants					
Dettes financières à long terme	809,6	28,0	–	–	837,6
Instruments dérivés non courants, passif	–	–	–	–	–
Passifs financiers courants					
Instruments dérivés courants, passif	–	–	392,7	12,6	405,3
Dettes financières à court terme	690,5	8,2	–	–	698,7
TOTAL		36,2	392,7	12,6	
Méthodes retenues pour évaluer la juste valeur					
Valorisation basée sur des données de marché observables (niveau 2)		36,2	392,7	12,6	441,5

Au 31 décembre 2014	Au coût amorti	À la juste valeur			Total
		Instruments dérivés			
		Passifs financiers	Documentés en couverture	Non documentés en couverture	
Passifs financiers non courants					
Dettes financières à long terme	1 423,7	44,1	-	-	1 467,8
Instruments dérivés non courants, passif	-	-	-	-	-
Passifs financiers courants					
Instruments dérivés courants, passif	-	-	271,7	10,5	282,2
Dettes financières à court terme	108,2	-	-	-	108,2
TOTAL		44,1	271,7	10,5	
Méthodes retenues pour évaluer la juste valeur					
Valorisation basée sur des données de marché observables (niveau 2)		44,1	271,7	10,5	326,3

Les dettes fournisseurs et avances remboursables, telles que détaillées dans la note 10.1, sont des passifs financiers au sens d'IAS 32/39, évalués au coût amorti.

Évaluation de la juste valeur des actifs et passifs financiers

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). Sur cette base, la juste valeur de la dette financière s'élève à 1 545,2 M€ au 31 décembre 2015 et à 1 596,8 M€ au 31 décembre 2014.

La juste valeur des OPCVM monétaires et non monétaires est évaluée selon leurs dernières valeurs liquidatives connues. 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.

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). 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.

En 2015, tout comme en 2014, il n'y a pas eu de transfert entre les niveaux de juste valeur.

6.5 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La politique de gestion des risques est décrite de manière détaillée dans le rapport de gestion du Groupe (chapitre 1 du document de référence 2015, § 1.1.2).

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 première catégorie. La valeur comptable des dérivés utilisés dans le cadre de la gestion des risques de marché est présentée ci-dessous :

	31/12/2015		31/12/2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés non courants				
> instruments dérivés de change	-	-	-	-
> instruments dérivés de taux	36,2	-	44,1	-
Instruments dérivés courants				
> instruments dérivés de change	154,2	402,0	108,2	278,2
> instruments dérivés de taux	-	3,3	-	4,0
Instruments dérivés de change, net	(247,8)		(170,0)	
Instruments dérivés de taux, net	32,9		40,1	

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 2014 et 2015, le montant des dérivés en portefeuille s'analyse comme suit :

INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE CHANGE

	31/12/2015				31/12/2014		
	USD	GBP	Autres	Total	valeur de marché	Total	valeur de marché
Couvertures de négociations et opérations commerciales							
Documentés en couverture							
Ventes à terme de devises	4 808,8	718,2	2 267,0	7 794,0		6 178,2	
Achats à terme de devises	1 852,6	808,9	1 375,9	4 037,4	(223,0)	3 117,8	(151,3)
Options vendeuses de devises (<i>call et put</i>)	45,9	–	–	45,9	0,8	93,7	
Options acheteuses de devises (<i>call et put</i>)	–	–	–	–	–	51,5	0,5
Non documentés en couverture							
Ventes à terme de devises	13,8	–	–	13,8		9,5	
Achats à terme de devises	0,5	98,7	–	99,2	(0,7)	5,5	–
Options vendeuses de devises (<i>call et put</i>)	86,1	19,4	66,3	171,8		163,3	
Options acheteuses de devises (<i>call et put</i>)	31,4	12,4	54,4	98,2	0,8	148,5	1,5
Couvertures liées à la centralisation de trésorerie							
Swaps de change vendeurs de devises	32,6	–	169,1	201,7		222,9	
Swaps de change acheteurs de devises	–	597,2	612,0	1 209,2	7,7	973,9	(1,3)
Couvertures d'actifs nets à l'étranger (documentées en couverture)							
Swaps de change vendeurs de devises	382,1	–	135,1	517,2		369,2	
Swaps de change acheteurs de devises	–	339,9	–	339,9	(33,4)	325,9	(19,4)
ACTIF NET TOTAL					(247,8)		(170,0)

Les montants nominaux sont convertis en euros au cours de clôture.

La maturité des dérivés relatifs aux couvertures d'opérations commerciales est en phase avec les échéances moyennes de paiement des contrats couverts. Elle est généralement inférieure à 5 ans. Les autres dérivés ont une maturité inférieure à un an.

Pour les instruments dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie, une baisse (hausse) de 5 % du dollar, par rapport aux devises €, GBP,

et CAD aurait augmenté (aurait diminué) les capitaux propres d'environ 153 M€ au 31 décembre 2015, contre 132 M€ au 31 décembre 2014.

Pour les instruments dérivés économiquement adossés au portefeuille d'offres commerciales non éligible à la comptabilité de couverture, une baisse (hausse) de 5 % du dollar, par rapport aux devises €, GBP, et CAD aurait augmenté (aurait diminué) le résultat d'environ 1 M€ au 31 décembre 2015, contre 2 M€ au 31 décembre 2014.

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 ces risques. Aux 31 décembre 2014 et 2015, le montant des dérivés en portefeuille s'analyse comme suit :

Instruments dérivés de taux	31/12/2015		31/12/2014	
	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
En couverture de juste valeur (swaps payeurs taux variable)				
➤ swaps adossés à l'emprunt obligataire 2021	300,0	19,9	300,0	21,0
➤ swaps adossés à l'emprunt obligataire 2018	300,0	8,1	300,0	8,3
➤ swaps adossés à l'emprunt obligataire 2016	400,0	8,2	400,0	14,8
		36,2		44,1
En couverture de flux de trésorerie (financements de projets à taux variables swapés à taux fixes)	19,4	(2,4)	23,1	(3,4)
Swaps non documentés en couverture				
➤ cross currency swap payeur taux fixe adossé à un prêt	16,0	(0,5)	2,1	-
➤ swap payeur taux fixe adossé à un prêt	8,7	(0,4)	11,1	(0,6)
ACTIF NET TOTAL		32,9		40,1

Le tableau ci-après synthétise l'exposition du Groupe aux risques de taux, avant et après opérations de gestion de ces risques.

31/12/2015	< 1 an		> 1 an		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dette financière brute ^(a)	(612,1)	(77,5)	(792,2)	(18,3)	(1 404,3)	(95,8)
Actifs financiers, trésorerie et équivalents	-	3 477,7	-	-	-	3 477,7
EXPOSITION NETTE AVANT PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	(612,1)	3 400,2	(792,2)	(18,3)	(1 404,3)	3 381,9
Instruments dérivés documentés en couverture	395,5	(395,5)	585,3	(585,3)	980,8	(980,8)
EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	(216,6)	3 004,7	(206,9)	(603,6)	(423,5)	2 401,1

(a) Après déduction de la juste valeur des dérivés de taux.

31/12/2014	< 1 an		> 1 an		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dette financière brute ^(a)	(22,2)	(86,0)	(1 387,2)	(36,5)	(1 409,4)	(122,5)
Actifs financiers, trésorerie et équivalents	-	2 538,2	-	-	-	2 538,2
EXPOSITION NETTE AVANT PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	(22,2)	2 452,2	(1 387,2)	(36,5)	(1 409,4)	2 415,7
Instruments dérivés documentés en couverture	(4,9)	4,9	981,8	(981,8)	976,9	(976,9)
EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS	(27,1)	2 457,1	(405,4)	(1 018,3)	(432,5)	1 438,8

(a) Après déduction de la juste valeur des dérivés de taux.

Une hausse de 1 % des taux d'intérêt, appliquée à la trésorerie nette moyenne du Groupe après prise en compte des instruments de couverture, aurait en 2015, un impact positif sur les intérêts financiers nets de 11,4 M€ (8,4 M€ en 2014).

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 défaillance d'un client privé

Thales réalise auprès de ses clients non gouvernementaux (avionneurs, compagnies aériennes, opérateurs privés d'infrastructures, industrie) environ 25 % de son chiffre d'affaires. Ces clients sont susceptibles de connaître des difficultés financières majeures et/ou prolongées qui pourraient entraîner des défauts de paiement ou des annulations de commandes. 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 2015 et 2014, l'antériorité de ces créances s'échelonne comme suit :

Créances échues depuis

31 décembre 2015	Total	Moins de 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois
Créances échues non provisionnées				
État et assimilés	132,1	101,1	8,5	22,5
Autres clients	377,7	246,4	51,6	79,7

Créances échues depuis

31 décembre 2014	Total	Moins de 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois
Créances échues non provisionnées				
État et assimilés	141,7	102,3	14,6	24,8
Autres clients	366,5	232,5	40,4	93,6

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.

Le groupe Thales souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie 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.

Effet des autres accords de compensation

Au 31 décembre 2015	Valeur brute comptable (avant compensation)	Montants compensés au bilan	Soldes nets présentés au bilan	Accords de compensation	Collatéraux financiers	Net
Instruments dérivés – Actif	190,4	–	190,4	(172,0)	–	18,4
Instruments dérivés – Passif	405,3	–	405,3	(172,0)	–	233,3

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. 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 du Groupe suivantes :

- des capitaux propres (cf. note 8.1) ;
- un endettement brut (cf. note 6.2, notamment ventilation par échéance) ;
- une ligne de crédit confirmée, accordée par les banques et non utilisée, s'élevant à 1 500 M€ et venant à échéance en 2020. Cette ligne de crédit sert de ligne de substitution au programme de billets de trésorerie et de réserve financière.

Les programmes de financement de Thales société mère font l'objet des notations financières par Standard & Poor's et Moody's. À la date de publication du présent document, les notations attribuées aux emprunts du groupe Thales par les agences de rating étaient les suivantes :

	Moody's	Standard & Poor's
Emprunts à moyen & long terme	A2	BBB+
Perspective	Perspective stable	Perspective stable
Billets de trésorerie & emprunts à court terme	Prime-1	A-2

L'abaissement éventuel de la notation n'entraînerait aucune mise en jeu des *covenants* contenus dans les contrats de financement. L'entrée en vigueur de la seule clause d'exigibilité anticipée des lignes de crédit confirmées ne saurait se faire que dans l'hypothèse où l'État ne détiendrait plus son action spécifique au capital de la société, et que, simultanément, le ratio de la dette financière nette consolidée rapportée à l'EBITDA⁽¹⁾ serait supérieur à 3.

L'abaissement d'une notation se traduirait par un renchérissement (plafonné) des marges applicables au crédit confirmé de 1,5 Md€ ; symétriquement, ces marges seraient améliorées (avec un seuil minimum) en cas de rehaussement d'une notation. Les autres financements ne prévoient pas de *covenants* sur base de ratios financiers.

NOTE 7 Impôt 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, de la consolidation fiscale aux États-Unis et de l'*Organschaft* en Allemagne.

7.1 CHARGE D'IMPÔT

	2015	2014
Impôts exigibles ^(a)	(197,9)	(159,3)
Impôts différés	(22,0)	(55,0)
TOTAL	(219,9)	(214,3)

(a) Ce montant exclut la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France (69,0 M€ en 2015 et 67,5 M€ en 2014), ainsi que les autres impôts et taxes d'exploitation (incluant principalement les taxes foncières et la contribution sociale de solidarité). Tous ces impôts sont enregistrés en charge d'exploitation au sein du résultat opérationnel courant.

(1) L'EBITDA, tel que défini dans les accords de financement, est la somme du résultat d'exploitation, de l'amortissement des actifs mobiliers et immobiliers et de toute dépréciation des biens incorporels, déduction faite de l'amortissement du goodwill. Cet agrégat est établi selon les principes comptables français.

Rapprochement entre la charge d'impôt théorique et celle comptabilisée

	2015	2014
Résultat net	812,7	761,7
Moins charge d'impôt	219,9	214,3
Moins résultat net des sociétés mises en équivalence	(112,8)	34,0
Moins résultat des cessions, variations de périmètre et autres	(53,4)	(248,9)
Résultat avant impôt, cessions et mises en équivalence	866,4	761,1
Taux moyen d'imposition	31,3 %	32,0 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(271,5)	(243,6)
Éléments en rapprochement :		
➤ Effet des crédits d'impôts ^(a)	69,6	72,0
➤ Autres éléments non déductibles	(7,5)	(1,5)
➤ Variation de la provision pour impôt différé actif	30,1	2,3
➤ Impôts non pris en compte dans le taux théorique ^(b)	(15,9)	(16,7)
➤ Ajustements/exercices antérieurs	(9,4)	(14,2)
➤ Effet des distributions de dividendes	(13,8)	(14,1)
➤ Incidence des changements de taux sur les impôts différés	(1,4)	1,5
➤ Impôt relatif au résultat des « cessions, variations de périmètre et autres »	1,4	0,5
➤ Autres	(1,5)	(0,5)
PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT RÉEL	(219,9)	(214,3)
Taux effectif d'impôt	25,4 %	28,2 %

(a) Inclut :

- l'effet de la non-imposition des crédits d'impôt recherche (153,5 M€ en 2015, 151,4 M€ en 2014) et du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi CICE, comptabilisés en résultat opérationnel ;
- les avantages fiscaux liés à l'effort de recherche, comptabilisés en impôt sur les bénéfices (en Australie et aux Pays-Bas notamment).

(b) Inclut notamment la contribution additionnelle en France, l'IRAP en Italie et l'impôt des établissements à l'étranger.

Le taux 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, cessions et mises 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 moyen d'imposition dépend donc de la contribution des différents pays au résultat du Groupe. La France, dont le taux s'élève à 34,43 % hors contributions additionnelles, représente, en 2015 comme en 2014, près de 70 % du résultat avant impôt.

7.2 IMPÔT COMPTABILISÉ EN CAPITAUX PROPRES

Sociétés consolidées par intégration globale	2015		2014	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Conversion des états financiers des entités étrangères	7,0	–	53,9	–
Couverture d'investissements à l'étranger	3,9	(1,3)	2,1	(0,7)
Couverture de flux de trésorerie	(191,0)	45,7	(271,3)	95,2
Actifs financiers disponibles à la vente	0,6	–	0,1	–
Autres éléments du résultat global reclassés en résultat	(179,5)	44,4	(215,5)	94,5
Pertes et gains actuariels/retraite – Royaume-Uni	140,6	43,5	(334,6)	– ^(a)
Pertes et gains actuariels/retraite – Autres pays	130,9	(38,4)	(292,4)	89,4
Autres éléments du résultat global non reclassés en résultat	271,5	5,1	(627,0)	89,4
Auto-contrôle et paiements en actions		0,5		1,0
IMPÔT DIFFÉRÉ EN CAPITAUX PROPRES SUR L'EXERCICE		50,0		184,9

(a) Dépréciation des actifs d'impôts différés sur retraites au Royaume-Uni, partiellement reprise en 2015.

7.3 ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT PRÉSENTÉS AU BILAN

	01/01/2015	Profit (charge)	Capitaux propres	Flux de trésorerie	Change et autres	31/12/2015
Impôts exigibles actifs	60,3	-	-	10,5	-	70,8
Impôts exigibles passifs	(54,0)	(197,9)	-	91,8	96,4	(63,7)
Impôts exigibles net	6,3	(197,9)	-	102,3	96,4	7,1
Impôts différés actifs	942,4	(41,3)	50,0	-	15,9	967,0
Impôts différés passifs	(265,3)	19,3	-	-	(11,9)	(257,9)
Impôts différés net	677,1	(22,0)	50,0	-	4,0	709,1
TOTAL		(219,9)	50,0	102,3		

	01/01/2014	Profit (charge)	Capitaux propres	Flux de trésorerie	Change et autres	31/12/2014
Impôts exigibles actifs	31,9	-	-	28,4	-	60,3
Impôts exigibles passifs	(59,5)	(159,3)	-	70,0	94,8	(54,0)
Impôts exigibles net	(27,6)	(159,3)	-	98,4	94,8	6,3
Impôts différés actifs	798,4	(74,3)	184,9	-	33,4	942,4
Impôts différés passifs	(149,1)	19,3	-	-	(135,5)	(265,3)
Impôts différés net	649,3	(55,0)	184,9	-	(102,1)	677,1
TOTAL		(214,3)	184,9	98,4		

Impôts exigibles

Le décaissement net d'impôt sur les bénéfices est présenté net des crédits d'impôt imputés. L'imputation des crédits d'impôt est présentée dans la colonne « change et autres ».

Impôts différés

➤ ÉVOLUTION PAR NATURE

	Au 01/01/2015	(Charge)/Produit de l'exercice	Imputation en capitaux propres	Var. de change, périm et autres	Au 31/12/2015
Différences temporelles :	838,3	21,7	(33,6)	20,3	846,7
➤ retraite et prestations assimilées	608,4	(20,5)	(81,9)	25,1	531,1
➤ actifs incorporels	(126,2)	24,0	-	(10,8)	(113,0)
➤ pertes à terminaison	131,3	(12,8)	-	0,1	118,6
➤ autres	224,8	31,0	48,3	5,9	310,0
Déficits reportables	316,1	(73,8)	-	5,7	248,0
TOTAL	1 154,4	(52,1)	(33,6)	26,0	1 094,7
Dont, non reconnus au bilan	(477,3)	30,1	83,6	(22,0)	(385,6)
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ TOTAL	677,1	(22,0)	50,0	4,0	709,1

	Au 01/01/2014	(Charge)/Produit de l'exercice	Imputation en capitaux propres	Var. de change, périm et autres	Au 31/12/2014
Différences temporelles :	659,3	10,8	251,8	(83,6)	838,3
> retraite et prestations assimilées	425,0	(9,6)	169,7	23,3	608,4
> actifs incorporels	(150,2)	26,1	–	(2,1)	(126,2)
> pertes à terminaison	153,3	(25,9)	–	3,9	131,3
> autres	231,2	20,2	82,1	(108,7)	224,8
Déficits reportables	376,4	(68,1)	–	7,8	316,1
TOTAL	1 035,7	(57,3)	251,8	(75,8)	1 154,4
Dont, non reconnus au bilan	(386,4)	2,3	(66,9)	(26,3)	(477,3)
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ TOTAL	649,3	(55,0)	184,9	(102,1)	677,1

> DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Les déficits fiscaux reportables totaux représentent une économie potentielle d'impôt de 248,0 M€ au 31 décembre 2015 (316,1 M€ au 31 décembre 2014). Les dates de péremption correspondantes sont les suivantes :

	31/12/2015		31/12/2014
2016	0,4	2015	0,5
2017-2020	1,0	2016-2019	0,1
Au-delà de 2020	29,7	Au-delà de 2019	27,1
Sans limitation de durée	216,9	Sans limitation de durée	288,4
Total	248,0	Total	316,1
Dont, non reconnus au bilan	(165,4)	Dont, non reconnus au bilan	(157,9)
ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ TOTAL	82,6	ACTIF NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ TOTAL	158,2
<i>Dont, en France</i>	<i>56,8</i>	<i>Dont, en France</i>	<i>107,9</i>

Seuls les actifs d'impôts relatifs aux déficits fiscaux que le Groupe estime pouvoir imputer, conformément à la note 14-i, sont reconnus au bilan. Le Groupe tient compte notamment des restrictions éventuelles d'utilisation.

NOTE 8 Capitaux propres et résultat par action

8.1 CAPITAUX PROPRES

Capital

Le capital social de Thales société mère s'élève à 632 884 212 € et se compose de 210 961 404 actions de 3 €, contre 207 841 111 actions au 31 décembre 2014, soit une augmentation de 3 120 293 actions résultant d'exercices d'options de souscription d'actions.

Titres en circulation donnant accès au capital de la Société

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas de titre donnant accès au capital de la Société, à l'exception des options de souscription d'actions décrites dans la note 9.4.

Actions propres

Au 31 décembre 2015, les actions détenues par Thales société mère en propre sont au nombre de 839 254. Elles sont comptabilisées en diminution des capitaux propres consolidés pour un montant de 25,2 M€.

Dans le cadre des autorisations conférées par l'assemblée générale au Conseil d'administration, la Société a effectué, en 2014 et 2015, les opérations suivantes :

	2015	2014
Actions propres au 1^{er} janvier	1 876 732	2 490 177
Achats dans le cadre du contrat de liquidité	807 144	2 146 816
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(822 144)	(2 216 116)
Cession aux salariés (plan d'actionnariat)	(457 596)	–
Livraison d'actions gratuites	(535 532)	(544 145)
Exercice d'options d'achat d'actions	(29 350)	–
ACTIONS PROPRES AU 31 DÉCEMBRE	839 254	1 876 732

Aux 31 décembre 2015 et 2014, dans le cadre du contrat de liquidité confié à Kepler Cheuvreux, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

	2015	2014
Nombre de titres au 31 décembre	9 000	24 000
Trésorerie (en millions d'euros)	31,9	29,8

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 :

	2015	2014
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(134,7)	(241,9)
Variation de valeur	9,6	56,0
Recyclé en charges (produits)	–	(1,0)
Variation brute	9,6	55,0
Impôt différé	(1,3)	(0,7)
Co-entreprises et entreprises associées	39,2	52,9
ÉCARTS DE CONVERSION AU 31 DÉCEMBRE	(87,2)	(134,7)
Dont :		
Couverture d'investissements net à l'étranger	3,9	3,0

Réserve de couverture de flux de trésorerie

Le Groupe utilise des instruments dérivés de change afin de se prémunir contre les variations de valeur des flux futurs de trésorerie relatifs aux flux commerciaux en devises étrangères. 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.

	2015	2014
Couverture de flux de trésorerie au 1^{er} janvier	(118,5)	56,6
Variation de valeur	(308,7)	(219,7)
Recyclé en charges (produits)	121,7	(11,6)
Variation de périmètre et change	0,1	(9,8)
Variation brute	(186,9)	(241,1)
Impôt différé	44,3	84,8
Co-entreprises et entreprises associées	(15,7)	(18,8)
COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE^(a)	(276,8)	(118,5)

(a) Un solde négatif à la clôture signifie que les cours de change des instruments dérivés documentés en couverture sont globalement moins favorables que les cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

Distribution de dividendes de la société mère

Les montants unitaires des dividendes mis en distribution s'élevaient à 1,12 € au titre de l'exercice 2014 comme au titre de l'exercice 2013.

Le 22 février 2016, le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, qui seront convoqués en assemblée générale le 18 mai 2016, la distribution d'un dividende total de 1,36 € par action. Compte tenu de l'acompte de 0,35 € par action, le solde de 1,01 € par action sera détaché le 30 mai 2016.

Les distributions de 2014 et 2015 sont décrites ci-après :

Année	Décision	Nature	Dividende par action	Date de distribution	Modalités de distribution	Total (en millions d'euros)
2015	Conseil d'administration du 17 septembre 2015	Acompte 2015	0,35 €	déc. 2015	numéraire	73,3 M€
	Assemblée générale du 13 mai 2015	Solde 2014	0,78 €	mai 2015	numéraire	160,7 M€
	Distributions de dividendes en 2015					234,0 M€
2014	Conseil d'administration du 16 septembre 2014	Acompte 2014	0,34 €	déc. 2014	numéraire	70,0 M€
	Assemblée générale du 14 mai 2014	Solde 2013	0,85 €	mai 2014	numéraire	172,8 M€
	Distributions de dividendes en 2014					242,8 M€
2013	Conseil d'administration du 17 septembre 2013	Acompte 2013	0,27 €	déc. 2013	numéraire	54,9 M€

Participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste inclut essentiellement la part de Finmeccanica dans le sous-groupe Thales Alenia Space (33 %), ainsi que, à compter du 1^{er} janvier 2014, les intérêts de Siemens et Philips Medical Systems International dans la société Trixell SAS (49 %) et ceux de Raytheon dans Thales-Raytheon Systems Company SAS (50 %).

La contribution de ces minoritaires aux principaux agrégats financiers du Groupe n'est individuellement pas significative.

La trésorerie de ces trois sociétés est exclusivement placée auprès de la Direction de la Trésorerie du groupe Thales, sans restriction d'utilisation.

8.2 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 *pro rata 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 en compte les instruments ayant un effet dilutif et exclut les instruments n'ayant pas un effet dilutif. L'effet dilutif des options de souscription et d'achat d'actions, 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.

		2015	2014
Numérateur (en millions d'euros) :			
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère	(a)	765,1	714,2
Dénominateur (en milliers) :			
Nombre moyen d'actions en circulation	(b)	208 112	204 774
Options de souscription et d'achat d'actions ⁽¹⁾		1 403	1 100
Plans d'actions gratuites et en unités ⁽²⁾		1 421	1 447
Nombre moyen d'actions en circulation dilué	(c)	210 936	207 321
Résultat net par action (en euros)	(a)/(b)	3,68	3,49
Résultat net par action dilué (en euros)	(a)/(c)	3,63	3,44
Cours moyen de l'action		57,86 €	44,38 €

(1) Seuls les plans d'options dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'action sont retenus pour le calcul du résultat par action dilué.

(2) Les actions/unités soumises à des conditions de performance 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 2015, il représente 61 848 personnes contre 60 781 personnes à fin 2014.

9.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2015	2014
Salaires et charges sociales ^(a)	(5 640,0)	(5 351,9)
Charges de retraite à prestations définies : coût des services rendus de l'exercice (note 9.3)	(115,9)	(88,9)
Paiements en actions (avant cotisations sociales – note 9.4)	(28,1)	(15,0)
TOTAL	(5 784,0)	(5 455,8)

(a) Ces montants incluent la charge de participation et d'intéressement, ainsi que les charges de retraite à cotisations définies.

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...). Au-delà des régimes de base, les régimes mis en place pour couvrir ces avantages sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

Régimes de base

Dans certains pays, et plus particulièrement en France, le Groupe participe à des régimes de sécurité sociale de base (Sécurité sociale, régimes complémentaires obligatoires tels que l'ARRCO, l'AGIRC,...) pour lesquels la charge reconnue dans l'exercice est égale aux cotisations appelées.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes garantissent aux salariés des prestations directement liées au cumul des cotisations versées, augmenté du rendement des placements. La charge de l'entreprise se limite ainsi aux cotisations versées.

Régimes à prestations définies

On distingue dans le groupe Thales :

- des pays où le financement des retraites repose essentiellement sur des régimes à cotisations définies et où certains autres avantages à long terme (indemnités de départ en retraite, médailles du travail, ...) relèvent de régimes à prestations définies sans qu'un financement externe ne soit systématiquement mis en place. La France et l'Allemagne font notamment partie de ce groupe ;
- des pays où le financement des retraites et autres avantages à long terme fait l'objet essentiellement d'un financement par capitalisation externe, il s'agit principalement du Royaume-Uni.

Au Royaume-Uni, le plan principal *Thales UK Pension Scheme*, assure le versement d'une rente calculée sur la moyenne des salaires et indexée à l'inflation. Ce plan a été fermé aux nouveaux entrants en 2002 qui ont accès à un régime de retraite collectif à cotisations définies.

Aux Pays-Bas, les employés bénéficiaient d'un plan à prestations définies dont l'indexation était conditionnée au niveau de financement atteint, tel qu'évalué selon les normes prudentielles locales. Fin 2015, le règlement de ce plan a été modifié en accord avec les partenaires sociaux, et le régime transformé en un régime collectif à cotisations définies, les cotisations futures de l'employeur ne dépendant plus, dorénavant, de la situation financière du fonds de retraite. Au 31 décembre 2015, la provision restante ne concerne plus, pour l'essentiel, qu'un régime de pré-retraite.

Évolution de la provision au bilan

		2015	2014
Provision à l'ouverture		(2 556,8)	(1 857,9)
Coût des services rendus de la période	(a)	(115,9)	(88,9)
Modifications et liquidations de régimes	(b)	10,1	6,5
Charge d'intérêt		(213,5)	(229,5)
Rendement des placements		146,8	157,9
Intérêts nets		(66,7)	(71,6)
Frais de gestion des fonds		(5,8)	(5,5)
Écarts actuariels/autres avantages à long terme		12,4	(13,0)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme	(c)	(60,1)	(90,1)
Charge totale de la période	(a)+(b)+(c)	(165,9)	(172,5)
Réévaluation/retraites (autres éléments du résultat global)		271,5	(627,0)
Prestations et contributions versées		225,1	190,5
➤ au titre de la réduction des déficits au Royaume-Uni		101,0	68,8
➤ au titre des autres contributions/prestations		124,1	121,7
Écarts de conversion		(77,6)	(70,1)
Variations de périmètre et autres		(15,2)	(19,8)
PROVISION À LA CLÔTURE		(2 318,9)	(2 556,8)
Dont : Avantages postérieurs à l'emploi		(2 138,2)	(2 370,6)
Autres avantages à long terme		(180,7)	(186,2)

Évolution des engagements et des placements, par groupe de pays

2015	Pays à financement par capitalisation externe			Pays à financement principalement interne			Total
	Royaume-Uni	Pays-Bas	Total	France	Autres	Total	
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER	(4 135,4)	(1 293,9)	(5 429,3)	(1 072,0)	(494,4)	(1 566,4)	(6 995,7)
Coût normal de la période	(25,7)	(18,0)	(43,7)	(48,8)	(23,4)	(72,2)	(115,9)
Charge d'intérêt	(160,7)	(24,3)	(185,0)	(15,8)	(12,7)	(28,5)	(213,5)
Cotisations versées par les salariés	(12,7)	(9,8)	(22,5)	–	(1,7)	(1,7)	(24,2)
Modifications/liquidations de régime	7,7	1 238,0	1 245,7	–	–	0,0	1 245,7
Écarts actuariels d'expérience	(21,5)	5,0	(16,5)	(32,5)	3,2	(29,3)	(45,8)
Écarts actuariels/hyp. financières	154,1	45,8	199,9	66,2	20,5	86,7	286,6
Écarts actuariels/hyp. démographiques	–	–	0,0	–	2,5	2,5	2,5
Écarts actuariels/aut. av. à long terme	–	0,3	0,3	7,9	4,2	12,1	12,4
Prestations payées par le fond	151,6	29,4	181,0	2,4	8,1	10,5	191,5
Prestations payées par l'employeur ^(a)	0,6	0,3	0,9	52,0	18,3	70,3	71,2
Var. de change, périmètre et autres	(252,5)	0,2	(252,3)	(1,6)	(52,6)	(54,2)	(306,5)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE	(4 294,5)	(27,0)	(4 321,5)	(1 042,2)	(528,0)	(1 570,2)	(5 891,7)
PLACEMENTS AU 1^{er} JANVIER	2 989,2	1 200,6	4 189,8	128,4	120,7	249,1	4 438,9
Rendement attendu des placements	118,0	22,8	140,8	2,0	4,0	6,0	146,8
Contribution de l'employeur ^(a)	124,5	19,5	144,0	3,2	6,9	10,1	154,1
Cotisations versées par les salariés	12,7	9,8	22,5	–	1,7	1,7	24,2
Modifications/liquidations de régime	–	(1 235,6)	(1 235,6)	–	–	–	(1 235,6)
Prestations payées par le fond	(151,6)	(29,4)	(181,0)	(2,4)	(8,1)	(10,5)	(191,5)
Écarts actuariels d'expérience	8,1	13,6	21,7	7,8	(1,3)	6,5	28,2
Var. de change, périmètre et autres	173,7	(1,3)	172,4	0,2	35,1	35,3	207,7
PLACEMENTS AU 31 DÉCEMBRE	3 274,6	(0,0)	3 274,6	139,2	159,0	298,2	3 572,8
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	(1 019,9)	(27,0)	(1 046,9)	(903,0)	(369,0)	(1 272,0)	(2 318,9)

(a) Les contributions/prestations versées représentent un total de 225,1 M€ en 2015, contre 190,5 M€ en 2014.

2014	Pays à financement par capitalisation externe			Pays à financement principalement interne			Total
	Royaume-Uni	Pays-Bas	Total	France	Autres	Total	
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER	(3 332,7)	(981,5)	(4 314,2)	(896,8)	(402,4)	(1 299,2)	(5 613,4)
Coût normal de la période	(20,9)	(10,9)	(31,8)	(41,1)	(16,0)	(57,1)	(88,9)
Charge d'intérêt	(149,2)	(35,7)	(184,9)	(31,1)	(13,5)	(44,6)	(229,5)
Cotisations versées par les salariés	(11,5)	(9,5)	(21,0)	–	–	–	(21,0)
Modifications/liquidations de régime	–	6,5	6,5	–	8,1	8,1	14,6
Écarts actuariels d'expérience	(3,4)	11,5	8,1	(16,9)	0,8	(16,1)	(8,0)
Écarts actuariels/hyp. financières	(488,5)	(272,7)	(761,2)	(114,1)	(75,3)	(189,4)	(950,6)
Écarts actuariels/hyp. démographiques	(0,7)	(28,3)	(29,0)	(8,0)	(4,4)	(12,4)	(41,4)
Écarts actuariels/aut. av. à long terme	–	(2,8)	(2,8)	(7,3)	(2,9)	(10,2)	(13,0)
Prestations payées par le fond	128,1	29,1	157,2	2,2	4,3	6,5	163,7
Prestations payées par l'employeur ^(a)	0,4	0,4	0,8	59,2	15,8	75,0	75,8
Var. de change, périmètre et autres	(257,0)	–	(257,0)	(18,1)	(8,9)	(27,0)	(284,0)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE	(4 135,4)	(1 293,9)	(5 429,3)	(1 072,0)	(494,4)	(1 566,4)	(6 995,7)
PLACEMENTS AU 1^{er} JANVIER	2 553,9	958,0	3 511,9	121,9	121,7	243,6	3 755,5
Rendement attendu des placements	114,2	35,3	149,5	4,0	4,4	8,4	157,9
Contribution de l'employeur ^(a)	92,9	14,2	107,1	3,5	4,1	7,6	114,7
Cotisations versées par les salariés	11,5	9,5	21,0	–	–	–	21,0
Modifications/liquidations de régime	–	–	–	–	(7,9)	(7,9)	(7,9)
Prestations payées par le fond	(128,1)	(29,1)	(157,2)	(2,2)	(4,3)	(6,5)	(163,7)
Écarts actuariels d'expérience	158,0	214,0	372,0	1,5	(0,5)	1,0	373,0
Var. de change, périmètre et autres	186,8	(1,3)	185,5	(0,3)	3,2	2,9	188,4
PLACEMENTS AU 31 DÉCEMBRE	2 989,2	1 200,6	4 189,8	128,4	120,7	249,1	4 438,9
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	(1 146,2)	(93,3)	(1 239,5)	(943,6)	(373,7)	(1 317,3)	(2 556,8)

(a) Les contributions/prestations versées représentent un total de 225,1 M€ en 2015, contre 190,5 M€ en 2014.

Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées sont déterminées en accord avec les actuaires selon les spécificités de chaque pays et de chaque régime. Les hypothèses les plus sensibles sont les suivantes :

2015	Royaume-Uni	Pays-Bas ^(a)	France	Allemagne ^(b)
Taux d'inflation	3,02 %	–	1,60 %	1,60 %
Taux d'actualisation	3,96 %	–	2,03 %	2,61 %
Duration moyenne des régimes	17 ans	–	11 ans	19 ans

(a) Régime principal de retraite liquidé en 2015.

(b) Principal pays de la catégorie « Autres ».

2014	Royaume-Uni	Pays-Bas ^(a)	France	Allemagne ^(b)
Taux d'inflation	2,86 %	1,60 %	1,60 %	1,60 %
Taux d'actualisation	3,68 %	1,90 %	1,50 %	2,02 %
Duration moyenne des régimes	17 ans	16 ans	11 ans	19 ans

(a) Régime principal de retraite liquidé en 2015.

(b) Principal pays de la catégorie « Autres ».

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations d'entités de première catégorie de chaque pays (obligations émises par les entreprises de première catégorie de maturité équivalente à la durée des régimes évalués). Ainsi, pour chaque pays, le Groupe se réfère à l'indice Iboxx Corporate AA, ajusté à la durée des engagements.

La sensibilité de l'engagement net à une évolution du taux d'actualisation au 31 décembre 2015 est présentée ci-après :

Sensibilité en points de base	+ 0,25 %	- 0,25 %	+ 0,50 %	- 0,50 %	+ 1 %	- 1 %
Réduction (hausse) de la provision (en millions d'euros)	219,2	(228,6)	423,4	(473,9)	799,5	(1 008,7)

Au Royaume-Uni, une hausse du taux d'inflation de 25 points de base se traduirait par une hausse de l'engagement de 106,7 M€. Une réduction du taux d'inflation de 25 points de base se traduirait par une réduction de l'engagement de 103,4 M€.

Rendement des placements

Le rendement réel moyen des placements est de 4 % en 2015 contre 14 % en 2014. Au 31 décembre 2015, les placements sont investis comme suit :

	2015	2014
Obligations à taux fixe	36 %	39 %
Placements obligataires indexés	11 %	11 %
Actions	31 %	34 %
Placements alternatifs liquides	9 %	7 %
Alternatifs illiquides (immobilier..)	12 %	8 %
Liquidités	1 %	1 %
TOTAL	100 %	100 %

Financement

Thales est soumis à des obligations de financement dans le cadre de ses engagements de retraite à prestations définies au Royaume-Uni.

Conformément à la réglementation, il est procédé, tous les trois ans, à une évaluation du niveau de financement de ses obligations de retraites. Sur la base de cette évaluation, il est décidé, en concertation avec les trustees, de l'opportunité d'un éventuel plan de financement et/ou de la mise en place de garantie en faveur du plan.

En 2015, des négociations ont été engagées en vue de l'évaluation du niveau de financement du *Thales Pension Scheme*, principal régime de Thales au Royaume-Uni, afin de fixer la contribution annuelle des années futures. Ces négociations doivent aboutir en 2016. L'augmentation de la contribution au titre de l'exercice 2015 n'est pas représentative de la contribution annuelle future car elle prend en compte l'effet mécanique, avant négociation, de la baisse des taux d'actualisation entre 2011 et 2014.

En support des contributions de Thales au Royaume-Uni, des garanties couvrant les obligations futures des filiales concernées au titre des plans de financement ont été accordées par Thales Holding UK. Au 31 décembre 2015, le solde de cette garantie est de 779 M€, ce montant se réduisant à hauteur du montant des contributions versées dans le cadre des plans de financement. Ces engagements sont contre-garantis par Thales (société mère).

9.4 RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS

Le Groupe a attribué de façon régulière à ses salariés et à ses dirigeants des options de souscription ou d'achat d'actions jusqu'en 2011. La décision d'arrêter d'attribuer des options a été prise en 2012.

Entre 2007 et 2013, le Groupe a attribué des actions gratuites et/ou des actions de performance dans le cadre de sa politique habituelle de gestion de la performance des personnels du Groupe.

Depuis 2014, le Groupe a arrêté les attributions gratuites d'actions et y a substitué des plans en unités indexées sur la valeur de l'action Thales et dont certaines sont soumises à conditions de performance.

Chaque unité attribuée donne droit, à la fin d'une période d'acquisition de 4 ans et sous réserve du respect de la condition de présence stipulée dans le règlement, au versement d'une valeur monétaire. Cette valeur monétaire sera calculée à l'issue de la période d'acquisition et sera égale à la moyenne des cours d'ouverture quotidiens de l'action Thales pendant la période d'acquisition. Les variations extrêmes à la hausse et/ou à la baisse du cours seront neutralisées. Le montant dû à l'échéance aux bénéficiaires respectant les conditions de présence sera égal au nombre d'unités attribué multiplié par la valeur de l'unité. Le montant dû sera versé aux bénéficiaires pour moitié par dation d'actions et pour moitié par un versement monétaire.

Au 31 décembre 2015, sont en vigueur :

- 88 450 options d'achat d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 44,17 € ;
- 2 615 865 options de souscription d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 36,32 € ; dont 399 948 sont soumises à des conditions de performance ;
- 1 263 137 actions gratuites dont 407 507 sont soumises à des conditions de performance ;
- 1 300 510 unités dont 507 600 sont soumises à des conditions de performance.

Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre, en 2015, un plan d'actionnariat salarié dont les caractéristiques sont décrites dans le paragraphe f ci-après.

Charge relative aux rémunérations fondées sur des actions :

Dans les comptes consolidés, l'avantage consenti aux bénéficiaires des options, actions gratuites et unités attribuées est comptabilisé en charge opérationnelle. Les montants (avant cotisations sociales) sont présentés ci-après :

Date d'attribution	Nombre initial d'options, actions, unités accordées	Cours de l'action à la date d'attribution	Juste valeur initiale (M€)	Juste valeur résiduelle à fin 2015	Charge 2015 ^(c)	Charge 2014 ^(c)
Options de souscription d'actions						
15/09/2011	435 300	25,20 €	2,3	-	-	0,2
Total				-	-	0,2
Actions gratuites^(a)						
17/09/2013	724 290	39,16 €	22,8	9,2	(5,4)	(5,2)
20/12/2012	718 290	27,47 €	16,1	3,6	(3,7)	(3,5)
15/09/2011	630 990	25,20 €	13,0	-	(2,0)	(2,5)
23/09/2010	631 730	26,40 €	13,6	-	-	(2,2)
Total					(11,1)	(13,4)
Unités^(b)						
16/09/2014	706 970	42,42 €	24,2	16,1	(8,1)	(1,8)
17/09/2015	608 840	61,75 €	30,8	28,4	(2,4)	-
Total					(10,5)	(1,8)
Actionnariat salarié					(6,5)	-
TOTAL					(28,1)	(15,0)
Dont, contrepartie						
Capitaux propres					22,2	14,1
Dette					5,9	0,9

(a) La juste valeur des plans d'actions gratuites prend en compte un taux de distribution du résultat futur de 2,5 %.

(b) La juste valeur du plan, évaluée selon le modèle de Monte-Carlo, tient compte des hypothèses respectives suivantes en 2014 et 2015 : taux de volatilité de 22 % puis 23 %, taux de distribution du résultat futur de 2,7 % puis 2 %, et taux sans risque de 0,14 % puis 0,10 %.

(c) Avant cotisations sociales.

Plans d'options d'achat d'actions en vigueur

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2014	Options exercées en 2015	Options annulées en 2015	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2015
25/11/2008	du 25/11/2012 au 24/11/2018	38,50 €	37 800	(29 350)	-	8 450
04/07/2007	du 04/07/2011 au 03/07/2017	44,77 €	80 000	-	-	80 000

Plans d'options de souscription d'actions en vigueur

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2014	Options exercées en 2015	Options annulées en 2015 ^(b)	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2015
15/09/2011 ^(a)	du 15/09/2015 au 14/09/2021	26,34 €	312 444	(82 561)	(5 050)	224 833
23/09/2010 ^(a)	du 23/09/2014 au 22/09/2020	26,34 €	347 850	(170 835)	(1 900)	175 115
25/06/2009	du 25/06/2013 au 24/06/2019	32,88 €	857 492	(341 653)	(1 140)	514 699
01/07/2008	du 01/07/2012 au 30/06/2018	38,50 €	1 108 717	(421 032)	(28 470)	659 215
04/07/2007	du 04/07/2011 au 03/07/2017	44,77 €	1 225 355	(718 420)	(5 320)	501 615
09/11/2006	du 09/11/2010 au 08/11/2016	36,47 €	1 160 610	(616 422)	(3 800)	540 388
30/06/2005	du 30/06/2009 au 29/06/2015	34,01 €	830 933	(769 370)	(61 563)	–

(a) Plan soumis à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution.

(b) Y compris, pour les plans concernés, les options radiées en cas de non atteinte partielle ou totale des conditions de performance (73 368 options radiées à fin 2014 sur le plan 2011 après ajustement définitif).

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 31/12/2014	Actions annulées en 2015 ^(b)	Actions livrées en 2015	Solde d'actions gratuites au 31/12/2015
17/09/2013	du 17/09/2013 au 17/09/2017	39,16 €	413 790	(7 180)	(600)	406 010
20/12/2012	du 20/12/2012 au 20/12/2016	27,47 €	240 963 ^(a)	(7 260)	–	233 703
			458 400	(7 830)	(950)	449 620
			177 854 ^(a)	(4 050)	–	173 804
15/09/2011	du 15/09/2011 au 15/09/2015	25,20 €	437 200	(3 730)	(433 470)	–
			102 984 ^(a)	(2 422)	(100 562)	–

(a) Plan soumis à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution.

(b) Y compris, pour les plans concernés, les actions radiées en cas de non atteinte partielle ou totale des conditions de performance (120 759 actions radiées en 2014).

Attribution d'unités indexées sur la valeur de l'action Thales

Date de décision d'attribution	Période d'acquisition	Cours de l'action à la date d'octroi	Solde d'unités au 31/12/2014	Unités attribuées en 2015	Unités annulées en 2015 ^(b)	Unités livrées en 2015	Solde d'unités au 31/12/2015
16/09/2014	du 16/09/2014 au 16/09/2018	42,42 €	424 550	–	(7 180)	(330)	417 040
			280 250 ^(a)	–	(4 650)	–	275 600
17/09/2015	du 17/09/2015 au 17/09/2019	61,75 €	–	376 840	(970)	–	375 870
			–	232 000 ^(a)	–	–	232 000

(a) Plan soumis à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution.

(b) Y compris, pour les plans concernés, les unités radiées en cas de non atteinte partielle ou totale des conditions de performance.

Plan d'actionnariat salarié

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 25 février 2015, le Groupe a mis en œuvre, au bénéfice de ses salariés, une offre d'achat d'actions avec décote et abondement. L'offre a été réalisée par une cession d'actions existantes auto-détenues.

Le prix de souscription, fixé le 16 octobre 2015, correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Thales sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de bourse précédents, diminuée d'une décote de 20 %, soit 49,85 €.

Ce plan est assorti d'un abondement correspondant à une action gratuite pour deux actions acquises jusqu'à vingt-quatre actions acquises puis une action gratuite pour quatre actions acquises de vingt-cinq à soixante-douze actions acquises, dans la limite de vingt-quatre actions d'abondement.

L'offre s'inscrit dans le cadre du Plan d'épargne Groupe, l'investissement restant indisponible pendant 5 ans, à l'exception du Royaume-Uni où

l'offre est mise en œuvre dans le cadre d'un dispositif *Share Incentive Plan* (« SIP »).

Ainsi, en 2015, 311 403 actions ont été souscrites par les salariés au cours de 49,85 €, ces derniers ayant reçu 146 193 actions gratuites au titre de l'abondement. La livraison des titres aux salariés britanniques sera finalisée début 2016.

Dans les comptes consolidés, le coût de ce plan est évalué conformément à la recommandation du CNC (Conseil National de la Comptabilité), en prenant en considération la restriction pour l'employé de céder les titres pendant 5 ans. Cette approche valorise l'action par le biais d'une stratégie de réplcation dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la restriction de 5 ans et emprunterait le montant nécessaire pour acheter une action libre immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme et les dividendes versés pendant la période de restriction.

➤ CHARGE COMPTABLE : HYPOTHÈSES RETENUES

Taux d'intérêt sans risque à 5 ans	0,17 %
Spread du réseau bancaire (retail)	5,53 %
Taux de financement pour un salarié	5,70 %
Coût du prêt de titres (repo)	1,0 %
Coût pour le Groupe	6,5 M€ ^(a)

(a) Avant cotisations sociales (1,7 M€) et charges administratives.

9.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations, avantages et charges sociales attribués aux administrateurs et au comité exécutif compris dans le résultat net de l'exercice se décomposent comme suit :

	2015	2014
Avantages à court terme		
➤ Rémunérations fixes	4,4	4,3
➤ Rémunérations variables	3,0	2,9
➤ Charges sociales patronales	2,6	2,5
➤ Indemnités de fin de contrat résultant d'engagements contractuels	2,1	–
➤ Charges sociales patronales/indemnités de fin de contrat	0,7	–
➤ Jetons de présence	0,6	0,6
Autres avantages		
➤ Avantages postérieurs à l'emploi	1,3	1,7
➤ Rémunérations fondées sur des actions	1,0	0,7

NOTE 10 Actifs/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. Leur évolution est présentée ci-après.

Les contrats relevant de la norme IAS 11 font l'objet d'un classement spécifique dans le bilan consolidé : pour chaque contrat, le solde des factures à établir, travaux en-cours et provisions pour risques et charges est présenté, à l'actif ou au passif, dans la rubrique « contrats de construction » (note 14).

Le Groupe peut procéder à des cessions de créances commerciales, principalement sur l'État français, et d'effets de commerce. Au

31 décembre 2015, l'en-cours des créances cédées s'élève à 103,7 M€. Il était de 230,0 M€ au 31 décembre 2014. La variation de l'en-cours, à périmètre constant, s'élève à - 126,3 M€ en 2015 contre + 69 M€ en 2014.

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. Les implications continues de Thales dans les créances cédées au sens de la norme IFRS 7 sont la part du risque de dilution non transférée à la banque et la rémunération perçue au titre du mandat de recouvrement des créances cédées.

10.1 ÉVOLUTION DES ACTIFS ET PASSIFS OPÉRATIONNELS

	01/01/2014	Variation du BFR et provisions	Aut périm., change et reclassts	31/12/2014	Variation du BFR et provisions	Périmètre, change et reclassts	31/12/2015
Stocks et en-cours	2 124,1	188,7	124,8	2 437,6	98,3	24,9	2 560,8
Contrats de construction : actif	1 995,2	(91,0)	92,2	1 996,4	25,1	21,1	2 042,6
Avances et acomptes versés	285,2	29,3	11,5	326,0	52,0	5,0	383,0
Clients et aut. créances courantes	3 810,0	223,4	95,7	4 129,1	330,2	(55,1)	4 404,2
Instruments dérivés – actif	176,5	(8,1)	(60,2)	108,2	46,3	(0,3)	154,2
Actif opérationnel courant	8 391,0	342,3	264,0	8 997,3	551,9	(4,4)	9 544,8
Avances et acomptes reçus ^(a)	(3 739,3)	220,5	(157,6)	(3 676,4)	(599,6)	(41,2)	(4 317,2)
Avances remboursables	(143,0)	12,9	(0,3)	(130,4)	2,2	0,6	(127,6)
Contrats de construction : passif	(1 073,9)	18,5	(16,9)	(1 072,3)	57,6	(6,3)	(1 021,0)
Provisions pour risques et charges	(1 026,1)	22,4	(34,3)	(1 038,0)	50,8	(35,7)	(1 022,9)
Fournisseurs et autres dettes	(4 731,9)	(318,8)	(203,7)	(5 254,4)	(189,1)	(104,1)	(5 547,6)
Instruments dérivés – passif	(72,9)	–	(209,3)	(282,2)	–	(123,1)	(405,3)
Passif opérationnel courant	(10 787,1)	(44,5)	(622,1)	(11 453,7)	(678,1)	(309,8)	(12 441,6)
Provision pour restructuration^(b)	138,3	(10,7)	6,6	134,2	(16,8)	(1,1)	116,3
AUGM. (DIM.) DU BFR & PROV.		287,1			(143,0)		

(a) Les avances reçues sur contrats de construction s'élevaient respectivement à 2 790,8 M€, 2 679,2 M€ et 3 262,8 M€ aux 1^{er} janvier 2014, 31 décembre 2014 et 2015.

(b) Incluse dans les provisions pour risques et charges.

10.2 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (CONTRATS DE CONSTRUCTION EXCLUS)

	31/12/2014	Dotations	Utilisations	Reprises	Change & aut.	31/12/2015
Restructuration ^(a)	134,2	81,2	(91,1)	(6,9)	(1,1)	116,3
Litiges	142,5	32,9	(27,3)	(20,4)	–	127,7
Garanties	230,9	63,3	(50,1)	(13,0)	8,6	239,7
Pertes à terminaison	69,1	40,9	(24,2)	(9,5)	(0,2)	76,1
Provisions sur contrats	171,6	32,9	(37,6)	(10,6)	(8,9)	147,4
Autres ^(b)	289,7	74,3	(38,3)	(22,2)	12,2	315,7
TOTAL	1 038,0	325,5	(268,6)	(82,6)	10,6	1 022,9

	01/01/2014	Dotations	Utilisations	Reprises	Change & aut.	31/12/2014
Restructuration ^(a)	138,3	92,7	(101,9)	(1,5)	6,6	134,2
Litiges	135,2	51,9	(18,0)	(23,2)	(3,4)	142,5
Garanties	242,4	67,5	(77,7)	(20,8)	19,5	230,9
Pertes à terminaison	51,6	56,8	(32,4)	(6,6)	(0,3)	69,1
Provisions sur contrats	163,4	66,9	(34,5)	(24,5)	0,3	171,6
Autres ^(b)	295,2	63,2	(59,8)	(12,5)	3,6	289,7
TOTAL	1 026,1	399,0	(324,3)	(89,1)	26,3	1 038,0

(a) Le coût net des restructurations s'analyse comme suit :

	2015	2014
Dotations de l'exercice	(81,2)	(92,7)
Reprises de l'exercice	98,0	103,4
Dépenses de l'exercice	(111,1)	(125,1)
COÛT NET DES RESTRUCTURATIONS	(94,3)	(114,4)

(b) Cette ligne inclut les provisions techniques des sociétés d'assurance, les provisions pour risques fiscaux et sociaux, les provisions pour garanties de passif, pour environnement et autres.

10.3 ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES ET DES DETTES

Les soldes présentés au bilan s'analysent comme suit :

	31/12/2015			31/12/2014
	Total	< 1 an	> 1 an	
Clients et factures à établir, brut	3 189,2	3 043,9	145,3	3 019,6
Provisions pour dépréciation clients	(102,2)	(57,5)	(44,7)	(109,2)
Clients et factures à établir, net	3 087,0	2 986,4	100,6	2 910,4
Impôts et taxes (hors IS)	966,6	653,7	312,9	923,6
Autres créances, brut	351,7	300,4	51,3	296,7
Provisions pour dépréciation des autres créances	(1,1)	(1,1)	-	(1,6)
Net	1 317,2	953,0	364,2	1 218,7
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES COURANTES	4 404,2	3 339,4	464,8	4 129,1
Fournisseurs et effets à payer	2 297,5	2 291,4	6,1	2 177,8
Prov. pour congés payés et organismes sociaux	1 406,5	1 395,1	11,4	1 368,1
Impôts et taxes (hors IS)	697,5	697,5	-	657,7
Autres créanciers et charges à payer	1 146,1	1 054,2	91,9	1 065,8
FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES	5 547,6	5 438,2	109,4	5 269,4

Évolution des dépréciations	31/12/2014	Dot./repr.	Utilisation	Périm., change	31/12/2015
Dépréciation clients	(109,2)	(10,3)	13,2	4,1	(102,2)
Dépréciation des autres créances	(1,6)	0,4	-	0,1	(1,1)

10.4 ENGAGEMENTS LIÉS AUX CONTRATS COMMERCIAUX

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 2015, le montant total de ces garanties s'élève à 66,2 M€ (81,5 M€ au 31 décembre 2014).

De la signature du contrat jusqu'à la fin de son exécution, le Groupe s'engage, par l'intermédiaire de banques, à dédommager son client en cas de manquement à ses obligations contractuelles et procède à la mise en place de cautions de bonne exécution. Au 31 décembre 2015, le

montant total de ces garanties s'élève à 2 038,6 M€ (1 902,9 M€ au 31 décembre 2014).

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.

Pour financer l'exécution du contrat, le Groupe perçoit, selon les termes du contrat, des paiements de la part du client 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 2015, le montant total de ces garanties s'élève à 2 183,4 M€ (1 882,0 M€ au 31 décembre 2014).

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 2015, ces engagements s'élèvent à 115,2 M€ (259,3 M€ au 31 décembre 2014).

L'échéancier de ces engagements se présente comme suit :

	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2015	31/12/2014
Garantie de soumission	62,4	3,8	–	66,2	81,5
Caution de bonne exécution	609,2	1 246,7	182,7	2 038,6	1 902,9
Garantie de restitution d'avances	935,4	1 103,6	144,4	2 183,4	1 882,0
Caution de garantie	69,9	13,7	31,6	115,2	259,3
Autres cautions bancaires	64,8	36,0	74,2	175,0	160,0
TOTAL	1 741,7	2 403,8	432,9	4 578,4	4 285,7

Par ailleurs, Thales société mère accorde à des tiers, en soutien de ses filiales et sans l'intermédiaire d'une banque, des garanties dites « maison mère ». L'en-cours s'élève au 31 décembre 2015 à 14 688,3 M€ (12 767,7 M€ au 31 décembre 2014) soit une augmentation de 1 920 M€, dont 667 M€ liés à l'évolution des taux de change.

Cet en-cours inclut l'ensemble des engagements donnés en soutien de Thales Alenia Space, qui font par ailleurs, l'objet d'une contre garantie de Finmeccanica à hauteur de sa participation (33 %) dans le capital de Thales Alenia Space.

NOTE 11 Flux de trésorerie

11.1 VARIATION DE LA TRÉSORERIE (DETTE) NETTE

	2015	2014
Trésorerie (dette) nette à l'ouverture	1 006,3	1 077,3
Autofinancement d'exploitation avant intérêts et impôts	1 642,9	1 465,6
Variation du BFR et des provisions pour risques et charges	143,0	(287,1)
Contributions récurrentes de pensions, intérêts et impôts payés	(217,2)	(234,5)
Investissements d'exploitation	(458,3)	(443,4)
Free cash-flow opérationnel	1 110,4	500,6
Investissements dans les filiales et participations	(51,2)	(378,2)
Cessions de filiales et participations	87,8	4,4
Réduction des déficits de pension (Royaume-Uni)	(101,0)	(68,8)
Variation des prêts financiers	23,3	21,9
Distribution de dividendes de la société mère	(234,0)	(242,8)
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	(51,3)	(130,9)
Auto-contrôle et levées d'options de souscription d'actions	125,4	78,2
Trésorerie (dette) nette des sociétés acquises/cédées	–	33,6
Variations de change : conversion et opérations de financement	26,6	63,8
Variation des dettes/acquisition de titres et autres	35,3	47,2
Variation totale	971,3	(71,0)
TRÉSORERIE (DETTE) NETTE À LA CLÔTURE (NOTE 6.2)	1 977,6	1 006,3

11.2 INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION

Seules les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ayant donné lieu à un mouvement de trésorerie figurent dans le tableau des flux de trésorerie. Sont notamment incluses les capitalisations de frais de développement (note 4.2).

11.3 INVESTISSEMENTS FINANCIER NET

Investissement dans les filiales et participations	2015	2014
Live TV	–	(287,4)
Complément de prix Visionix	(12,9)	–
Prise de participation dans la société Tronics (19,7 %)	(10,3)	–
Activités de cyber sécurité et sécurité des communications d'Alcatel-Lucent	(2,7)	(37,7)
Augmentation de capital de la co-entreprise ACSI	–	(12,5)
Augmentation de capital d'une société immobilière	(7,4)	–
Libération partielle du capital de Cloudwatt	(1,3)	(8,9)
Activités spatiales au Royaume-Uni (SEA)	(2,1)	(6,2)
Complément de prix Sysgo AG	–	(5,3)
Acquisition complémentaire d'Amper Programmas (51 %)	–	(4,0)
Autres	(14,5)	(16,2)
INVESTISSEMENT NET DANS LES FILIALES ET PARTICIPATIONS	(51,2)	(378,2)

Cessions de filiales et participations	2015	2014
ESG Elektroniksystem-und Logistik GmbH (30 %)	75,2	–
Cloudwatt (22 %)	8,9	–
Autres	3,7	4,4
CESSIONS NETTES DE TITRES DE PARTICIPATION	87,8	4,4

NOTE 12 Litiges

Le Groupe est exposé, par son activité, à des litiges techniques et commerciaux.

D'une part, afin de les prévenir et d'en limiter la portée, la politique du Groupe en matière juridique est de généraliser le recours à des méthodes alternatives de règlement des différends. Cette politique est revue régulièrement pour tenir compte des évolutions des métiers du Groupe et accompagnée de séances de formation.

D'autre part, une procédure au terme de laquelle tous les contentieux et précontentieux de nature commerciale, civile ou pénale sont centralisés et traités par la Direction juridique du Groupe avec le support des sociétés du Groupe concernées, a été mise en place depuis de nombreuses années.

Fin 2002, un groupe d'industriels français, parmi lesquels Thales et l'une de ses filiales, a été saisi collectivement d'une demande d'arbitrage par un client commun réclamant une somme qui, selon le demandeur, ne

saurait être inférieure à 260 M\$ et pour laquelle le groupe d'industriels pourrait être solidaire à l'égard du demandeur. Cette demande était relative à l'exécution d'anciens contrats réalisés par ces industriels. Dans le cadre de l'accord signé entre les parties en juin 2003, le demandeur s'est désisté de l'instance.

En novembre 2012, le demandeur a notifié une nouvelle requête en arbitrage pour un montant révisé de 226 M€, la quote-part de Thales étant de l'ordre de 28 % du montant demandé. Les industriels contestent fermement cette demande et à ce jour, il n'est pas possible d'évaluer le risque financier éventuel. En conséquence, Thales n'a pas constitué de provision. Cette procédure est toujours en cours.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 13 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe n'a pas connaissance d'événements significatifs postérieurs à la clôture.

NOTE 14 Principes comptables

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 cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles, d'activités ou de participations ;
- de l'incidence des variations de périmètre sur le résultat consolidé (note 14) ;
- de l'incidence des modifications, réductions ou liquidations de régimes de retraite et autres avantages à long terme ;
- des pertes de valeurs sur actifs immobilisés ;
- des autres résultats opérationnels, provenant d'événements non usuels par leur fréquence, leur nature et leur montant.

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 14. 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 (intérêts financiers et impôts inclus) ;
- le cash-flow net des activités d'investissement, incluant l'investissement net d'exploitation (acquisition et cession d'immobilisations corporelles et incorporelles, y compris les frais de développement capitalisés) et l'investissement financier net ;
- le cash-flow net des activités de financement, comprenant les dividendes versés, les souscriptions au capital dans le cadre d'exercices d'options, 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 trésorerie nette**, solde non défini comptablement qui intègre la dette financière brute, sous déduction de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements immédiatement disponibles. La variation de la trésorerie nette, présentée en note 11.1, met notamment en évidence le **free cash-flow opérationnel**, qui correspond au cash-flow net des activités opérationnelles, diminué de l'investissement net d'exploitation, et augmenté du paiement des déficits de financement des régimes de retraite au Royaume-Uni.

Informations sectorielles

Le Groupe est organisé autour de trois secteurs d'activité dont les résultats opérationnels, extraits du reporting interne, sont régulièrement revus par le Président-directeur général, assisté du Directeur général, Finance et Systèmes d'Information, afin de prendre des décisions sur l'allocation des

ressources et mesurer la performance opérationnelle des secteurs. Ces secteurs sont décrits ci-après :

- le secteur **Aérospatial** regroupe les Activités Mondiales « Avionique » et « Espace », qui développent des systèmes embarqués et des services, majoritairement pour des clients civils (avionneurs, compagnies aériennes, opérateurs de satellites), ainsi que, dans une moindre mesure, pour des clients étatiques/défense (États, agences spatiales et autres organismes parapublics) ;
- le secteur **Transport** correspond à l'Activité mondiale « Systèmes de Transport Terrestre », qui développe des systèmes et services pour une base de clientèle exclusivement civile d'opérateurs d'infrastructures de transport terrestre ;
- le secteur **Défense & Sécurité** 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.

Les indicateurs régulièrement examinés par les dirigeants du Groupe suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés, à l'exception des points suivants :

L'EBIT correspond au résultat opérationnel courant, auquel s'ajoute la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence. Ce total est corrigé des écritures relatives à l'amortissement des actifs incorporels acquis (*purchase price allocation* PPA) enregistrées dans le cadre de regroupement d'entreprises significatifs.

Le **résultat net ajusté**, considéré comme pertinent par le Groupe car il permet d'exclure des éléments non récurrents, 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 incorporels acquis (PPA) ;
- le résultat des cessions, variations de périmètre et autres ;
- la variation de valeurs des instruments dérivés de change, comptabilisées 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 ».

Le **résultat net ajusté par action** correspond au résultat net ajusté attribuable aux actionnaires de la société mère, rapporté au nombre moyen d'actions en circulation dans l'exercice considéré.

Le calcul de ces indicateurs est détaillé dans les notes 2.1 et 2.2.

Engagements hors bilan

Les informations relatives aux engagements hors bilan sont présentées dans les notes suivantes :

- Note 4.3 : engagements liés aux contrats de location ;
- Note 9.3 : engagements liés aux 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 4.3.3.3 du document de référence 2014 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 6.5 ;
- les transactions avec les co-entreprises et leurs co-actionnaires en note 5.1.

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.

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 (les co-entreprises), ou dans lesquelles Thales exerce une influence notable (les entreprises associées) sont mises en équivalence.

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. 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.

Ces participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable. Le Groupe détermine au cas par cas l'option qu'il souhaite appliquer.

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.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe regroupe deux principales catégories comptables : les ventes de biens et services et les contrats de construction.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. Dans le cas où l'existence de différé de paiement a un effet significatif sur la détermination de la juste valeur, le chiffre d'affaires est corrigé pour prendre en compte l'effet financier des différés de paiement.

Ventes de biens et services

Le chiffre d'affaires lié à la vente de biens et services, ainsi que les produits de redevances et de licences, sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et lorsqu'ils peuvent être évalués de façon fiable. Les critères de reconnaissance spécifiques

sujets doivent également être remplis pour que le chiffre d'affaires puisse être reconnu :

- les produits d'une vente de biens sont comptabilisés lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les principaux risques et avantages inhérents à la propriété des biens ;
- les produits relatifs à une prestation de services sont comptabilisés en fonction du degré d'avancement de la prestation.

Les coûts relatifs à la prestation rendue (ventes de biens ou prestations de services) sont reconnus en résultat en même temps que les produits correspondants ont été comptabilisés.

Contrats de construction

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

En fonction de ses caractéristiques, un contrat de construction notifié peut soit directement correspondre à une affaire comptable, soit être segmenté en plusieurs affaires comptables, soit être combiné à un autre contrat de construction en cours d'exécution pour former le périmètre de l'affaire comptable sur laquelle seront reconnus les produits et les charges correspondants.

Les produits et les charges d'une affaire comptable ainsi définie sont enregistrés selon la méthode de l'avancement technique. Toutefois, lorsque l'avancement technique et les dates contractuelles de transfert de propriété ne présentent pas de décalage significatif, l'avancement retenu est celui des clauses contractuelles de transfert de propriété.

Les pénalités de retard ou relatives à la mauvaise exécution du contrat sont comptabilisées en diminution du chiffre d'affaires. Au bilan, les provisions pour pénalités sont déduites des actifs du contrat.

Toute perte probable sur un contrat est provisionnée intégralement dès qu'elle est connue.

Les frais généraux commerciaux, administratifs et financiers sont directement pris en charge dans l'exercice.

L'estimation des travaux restant à effectuer ne tient compte des produits résultant de réclamations présentées que lorsqu'il est hautement probable que celles-ci seront acceptées par le client.

Les paiements partiels reçus sur contrats de construction sont imputés sur les actifs du contrat au rythme de l'avancement du contrat. Les paiements partiels reçus, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont présentés en « avances et acomptes reçus » au passif du bilan.

Le montant cumulé des coûts encourus et des profits comptabilisés, diminué des pertes comptabilisées et des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif du bilan sous la ligne « contrats de construction : actif » et s'il est négatif, en « contrats de construction : passif » au passif du bilan.

Stocks et en-cours

Dans le bilan consolidé, les travaux en-cours relatifs aux contrats de construction sont inclus sous les lignes « Contrats de construction : actif » ou « Contrats de construction : passif ».

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 le coût devient supérieur à la valeur nette de réalisation. Les en-cours, produits semi-finis et produits 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.

Frais de recherche et de développement

Une partie significative des dépenses de recherche et développement est financée par des clients et organismes publics. 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 ci-après sont satisfaits. Dans ce cas, les frais de développement sont inscrits à l'actif du bilan :

- 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 internes minimum 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 plus 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 plus limité, pour lesquels la spécificité des produits développés rend plus difficile une mutualisation des études de développement et donc l'activation des coûts engendrés.

Les frais de développement inscrits à l'actif sont amortis sur la durée d'utilisation du produit. Le mode d'amortissement est, en règle générale, 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. 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.

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 indemnités 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 (déménagement, formation du personnel muté...) sont présentés en « coût des restructurations » au compte de résultat.

Immobilisations incorporelles et corporelles

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles du Groupe incluent essentiellement :

- les écarts d'acquisition (note 14) ;
- les actifs acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, principalement la technologie, la relation 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 14).

Les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de perte de valeur.

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.

Actifs financiers, passifs financiers et instruments dérivés

Actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. Selon la catégorie à laquelle ils appartiennent, au sens d'IAS 39, ils sont évalués ultérieurement soit à leur juste valeur soit au coût amorti.

- Les titres de participation sont qualifiés de « disponibles à la vente » et 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 directement en capitaux propres. En cas d'indication objective de perte de valeur, une dépréciation est enregistrée sur la ligne « autres résultats financiers ». Cette dépréciation n'est reprise en résultat qu'à la date de cession du titre considéré.
- Les créances et prêts financiers sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Cette dépréciation, enregistrée sur la ligne « autres résultats financiers », peut ultérieurement être reprise en résultat si les conditions qui ont conduit à cette dépréciation ont cessé d'exister.
- Les autres actifs financiers sont évalués à la juste valeur par le compte de résultat. Ils comprennent des OPCVM monétaires et non monétaires,

ainsi que des produits de taux (certificats de dépôts, comptes à terme, bons à moyen terme négociables ...).

- 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** 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 ainsi que la valeur « temps » des options de change sont enregistrées en « autres résultats financiers » car ils sont exclus de la relation de couverture.

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, 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.

Imposition différée

Thales comptabilise un impôt différé lorsque la valeur fiscale d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur comptable.

Les impôts différés ne sont pas constatés à l'actif dès lors que la société concernée n'a pas l'assurance raisonnable de les récupérer. 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 généralement de cinq ans, des éléments passés non récurrents et des stratégies fiscales spécifiques à chaque pays.

Retraite 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 générés par des changements d'hypothèses ou des 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).
- Le coût des services passés, évalué dans le cadre d'une modification ou d'une réduction de régime, ainsi que les liquidations de régimes sont intégralement comptabilisés dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus, au sein du résultat opérationnel non courant.
- La charge d'intérêt nette, déterminée sur la base du taux d'actualisation des engagements, est comptabilisée en résultat financier.

Paiements fondés sur des actions

Plans d'actions gratuites réglés en actions

Entre 2007 et 2013, Thales a attribué à ses salariés des actions gratuites et/ou des actions 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 en se référant à la juste valeur des actions 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 présence.

Les conditions de performance, internes, sont prises en compte uniquement par le biais de l'ajustement du nombre probable d'instruments dont l'acquisition par les membres du personnel est attendue à l'issue de la période d'acquisition. Elles ne sont donc pas prises en compte lors de l'évaluation de la juste valeur des instruments octroyés, déterminée à la date d'attribution.

La charge est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits et ajustée, le cas échéant, pour tenir compte de la perte des droits.

Plans en unités indexées sur la valeur de l'action Thales

Un Plan en unités indexées sur la valeur de l'action Thales et dont certaines sont soumises à conditions de performance, a été mis en œuvre en 2014 puis en 2015. À échéance, les bénéficiaires recevront la valeur déterminée pour moitié par dation d'actions et pour moitié en trésorerie.

La part livrée en actions suit les mêmes règles comptables que les plans d'actions gratuites. S'agissant de la part réglée 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.

Le versement de la rémunération étant soumis à une condition de présence, la charge est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits.

Plans d'actionnariat salarié

Les offres d'achat d'actions proposées aux salariés avec une décote par rapport au prix moyen de marché dans le cadre des Plan d'épargne

Entreprise ne comportent pas de période d'acquisition des droits mais sont grevées d'une interdiction légale de céder les actions pendant une période de cinq ans. L'évaluation de l'avantage accordé au salarié tient compte de la perte de valeur associée à cette condition d'incessibilité.

La charge comptable relative aux paiements fondés sur des actions (plans d'options, actions gratuites et PEE) est incluse dans le résultat opérationnel courant avec pour contrepartie le compte de réserves consolidées, sans incidence sur les capitaux propres totaux.

NOTE 15 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires versés aux commissaires aux comptes en 2015 et 2014 sont présentés ci-après^(a) :

	Mazars				E Y			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
(en milliers d'euros)	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ^(b)								
➤ Émetteur	730	695	13 %	13 %	732	770	14 %	15 %
➤ Filiales intégrées globalement	4 019	4 123	74 %	75 %	3 681	3 596	71 %	71 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ^(c)								
➤ Émetteur	279	302	5 %	5 %	123	106	2 %	2 %
➤ Filiales intégrées globalement	414	410	8 %	7 %	287	318	6 %	7 %
Sous-total	5 442	5 530	100 %	100 %	4 823	4 790	93 %	95 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement^(d)								
Juridique, fiscal, social	–	5	–	–	371	272	7 %	5 %
Autres (si > 10 % des honoraires d'audit)	–	–	–	–	–	–	–	–
Sous-total	–	5	–	–	371	272	7 %	5 %
TOTAL	5 442	5 535	100 %	100 %	5 194	5 062	100 %	100 %

(a) Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable prises en charge au compte de résultat.

(b) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau des commissaires aux comptes auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(c) Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées rendues à l'émetteur ou à ses filiales :

- par le commissaire aux comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du code de déontologie ;
- par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du code de déontologie.

(d) Il s'agit des prestations hors audit rendues, dans le respect des dispositions de l'article 24 du code de déontologie, par un membre du réseau aux filiales de l'émetteur dont les comptes sont certifiés.

NOTE 16 Divers

Les filiales allemandes Thales Transportation Systems GmbH et Electronic Signalling Services (ESS) GmbH, situées au 1 Thalesplatz, 71254 Ditzingen, ont demandé à être exemptées de leur obligation de publier leurs comptes sociaux respectifs pour l'exercice 2015, en application de l'alinéa 264 du paragraphe 3 du Code de commerce allemand.

NOTE 17 Liste des principales sociétés consolidées

(outre Thales, société mère)

Dénomination sociale	Pays	% du capital détenu par Thales	% des droits de vote détenus
1. Entités contrôlées (intégration globale)			
TDA Armements SAS	France	100 %	100 %
Thales Alenia Space SAS	France	67 %	67 %
Thales Alenia Space Italia SpA	Italie	67 %	67 %
Thales Air Systems SAS	France	100 %	100 %
Thales Australia Ltd	Australie	100 %	100 %
Thales Austria GmbH	Autriche	100 %	100 %
Thales Avionics SAS	France	100 %	100 %
Thales Avionics Inc	États-Unis	100 %	100 %
Thales Avionics Electrical Systems SAS	France	100 %	100 %
Thales Canada Inc	Canada	100 %	100 %
Thales Communications & Security SAS	France	100 %	100 %
Thales Components Corporation	États-Unis	100 %	100 %
Thales Defence & Security Inc	États-Unis	100 %	100 %
Thales Electronic Systems GmbH	Allemagne	100 %	100 %
Thales e-Security, Inc	États-Unis	100 %	100 %
Thales Espana Grp SAU	Espagne	100 %	100 %
Thales Electron Devices SAS	France	100 %	100 %
Thales Italia SpA	Italie	100 %	100 %
Thales Nederland BV	Pays-Bas	99 %	99 %
Thales Norway AS	Norvège	100 %	100 %
Thales Optronique SAS	France	100 %	100 %
Thales Polska Sp. z.o.o.	Pologne	100 %	100 %
Thales Transportation Systems GmbH	Allemagne	100 %	100 %
Thales Ground Transportation Systems UK Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
Thales Rail Signalling Solutions AG	Suisse	100 %	100 %
Thales-Raytheon Systems Company SAS	France	50 %	50 %
Thales Security Solutions & Services Company	Arabie Saoudite	100 %	100 %
Thales Services SAS	France	100 %	100 %
Thales Solutions Asia Pte Ltd	Singapour	100 %	100 %
Thales Systèmes Aéroportés SAS	France	100 %	100 %
Thales Transport & Security (Hong Kong) Ltd	Hong Kong	100 %	100 %
Thales Transport & Security Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
Thales Training & Simulation SAS	France	100 %	100 %
Trixiel SAS	France	51 %	51 %
Thales Underwater Systems SAS	France	100 %	100 %
Thales UK Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
2. Co-entreprises (mise en équivalence)			
Thales-Raytheon Systems Air and Missile Defense Command and Control SAS	France	50 %	50 %
Citylink Telecommunications Holding Ltd	Royaume-Uni	33 %	33 %
DCNS	France	35 %	35 %

Dénomination sociale	Pays	% du capital détenu par Thales	% des droits de vote détenus
Diehl Aerospace GmbH	Allemagne	49 %	49 %
Hanwha Thales Co., Ltd	Corée du Sud	50 %	50 %
Sofradir SAS	France	50 %	50 %
3. Entreprises associées (mise en équivalence)			
Aviation Communications & Surveillance Systems	États-Unis	30 %	30 %
Air Tanker Holdings Ltd	Royaume-Uni	13 %	13 %
Elettronica SpA	Italie	33 %	33 %
Thales-Raytheon Systems Company LLC	États-Unis	50 %	50 %
Telespazio SpA	Italie	33 %	33 %

1.2.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Thales, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1.4 « Principales sources d'estimation », la direction générale de votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent certains montants figurant dans ses comptes consolidés et les notes qui les accompagnent. Ces hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter de ces estimations dans les circonstances prévues dans la note 1.4 « Principales sources d'estimation » de l'annexe.

Nous avons estimé que, parmi les comptes sujets à des estimations comptables significatives et susceptibles d'une justification de nos appréciations, figurent l'enregistrement des résultats sur les contrats clients du groupe, les tests de perte de valeur relatifs aux écarts d'acquisition, la valorisation des impôts différés actifs, les provisions pour retraites et prestations assimilées et l'évaluation de l'exposition éventuelle aux risques et litiges.

Contrats clients

Votre société constate les résultats sur ses contrats, et en particulier sur ses contrats de construction, selon les modalités décrites dans la note 14 « Chiffre d'affaires » de l'annexe. Ces résultats sont dépendants des estimations à terminaison réalisées par les chargés d'affaires sous le contrôle de la direction générale, selon les procédures du groupe.

Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces évaluations des résultats à terminaison de ces contrats, à comparer les évaluations des résultats à terminaison des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et à vérifier que les notes annexes aux états financiers fournissent une information appropriée.

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2015 s'établit à 3 215,9 M€, ont fait l'objet de tests de dépréciation selon les modalités décrites en note 4.1 « Tests de dépréciation » de l'annexe. Nous avons revu les modalités de réalisation de ces tests fondés sur l'actualisation des prévisions de flux futurs de trésorerie des activités concernées, contrôlé la cohérence des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis pour chacune des activités sous le contrôle du groupe et vérifié que la note 4.1 « Écarts d'acquisition » donne une information appropriée.

Impôts différés actifs

Comme indiqué dans les notes 14 « Imposition différée » et 1.4 « Principales sources d'estimation », la recouvrabilité des impôts différés actifs, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2015 s'établit à 709,1 M€, a été appréciée sur la base de données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis pour chacun des périmètres fiscaux considérés, sous le contrôle du groupe. Nous avons revu les tests de recouvrabilité de ces actifs ainsi réalisés par votre société et avons vérifié que les notes 7.3, 14 et 1.4 de l'annexe aux états financiers donnent une information appropriée.

Retraites et prestations assimilées

Les postes du bilan, à l'actif et au passif des comptes consolidés, et les engagements hors bilan relatifs aux retraites et prestations assimilées du groupe sont estimés sur des bases statistiques et actuarielles. Les modalités de détermination sont décrites dans les notes, 14.j « Retraite et autres avantages à long terme » et 9.3 « Provisions pour retraite et autres avantages à long terme ». Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses retenues dans les modèles de valorisation de ces éléments, au regard notamment de l'expérience de votre société, de son environnement réglementaire et économique, ainsi que de la cohérence d'ensemble de ces hypothèses et du caractère approprié de l'information donnée dans les notes 14.j et 9.3 de l'annexe aux états financiers.

Risques et litiges

S'agissant des risques et litiges, nous avons vérifié que les procédures en vigueur dans votre groupe permettent leur recensement, leur évaluation et

leur traduction comptable dans des conditions satisfaisantes. Nous avons vérifié que les risques et les litiges significatifs identifiés à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures sont décrits de façon appropriée dans les notes annexes aux comptes consolidés et notamment les notes 12 « Litiges » et 6.5 « Gestion des risques financiers ».

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Marc Deslandes
Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG Audit

Philippe Diu
Serge Pottiez

1.3 Rapport de gestion et comptes de la société mère

1.3.1 RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

1.3.1.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

Les **produits d'exploitation** s'élèvent à **627 M€** contre 642 M€ en 2014. Le chiffre d'affaires est de 209 M€ contre 224 M€ en 2014.

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 aux filiales opérationnelles et à des ventes d'études, ces dernières étant réalisées pour l'essentiel par le département central de recherche et technologie du Groupe. La diminution du chiffre d'affaires s'explique essentiellement par la libération du site de Colombes ;

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à 393 M€, équivalent à l'année précédente. Ils correspondent aux redevances versées par les filiales opérationnelles directes, ainsi qu'à des refacturations à ces filiales, qui couvrent les prestations générales ou spécifiques rendues par les services centraux exercés par la société mère, et aux productions immobilisées. 2014 incluait l'activation des travaux immobiliers des sites de Vélizy et siège social à Paris La Défense.

Le résultat d'exploitation est déficitaire de - 70 M€, contre - 82 M€ en 2014.

Le résultat financier est bénéficiaire de 849 M€, contre 684 M€ en 2014,

Les dotations aux provisions sur titres et risques filiales s'élèvent en 2015 à - 36 M€ pour - 19 M€ en 2014. Les reprises de provision sur titres ont représenté 164 M€ en 2015, elles se montaient à 13 M€ en 2014. La principale reprise porte sur les titres de Thales Holdings UK Plc.

Les revenus des participations perçus en 2015 atteignent 701 M€ pour 524 M€ en 2014.

Le résultat exceptionnel est négatif de - 1 M€, contre - 17 M€ en 2014. La diminution s'explique principalement par la prise en charge en 2014 des coûts liés au déménagement du siège de Neuilly sur Seine à la Défense.

L'impôt sur les sociétés est un produit de 94 M€ (77 M€ en 2014), qui résulte essentiellement de l'application du régime d'intégration fiscale dont relèvent Thales et ses filiales.

En 2015, les dépenses exclues des charges déductibles (article 223 *quarter* et 39.4 du Code général des impôts) se sont élevées à 0,2 M€.

L'exercice 2015 se solde par un bénéfice net de 872 M€ contre 663 M€ en 2014.

1.3.1.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2015

Le total du bilan est de 13 809 M€ à fin 2015, en augmentation de 1 334 M€ par rapport au total du bilan de la fin 2014 de 12 475 M€.

L'actif immobilisé, de 8 882 M€ contre 8 733 M€ en 2014, est constitué principalement par les immobilisations financières. L'évolution à la hausse des titres de participation de (186 M€) s'explique principalement par l'augmentation de capital de Thales USA Inc (85 M€) et par les reprises de provisions, en particulier sur Thales Holdings UK Plc.

La diminution du poste « Actions propres non affectées à un plan » résulte essentiellement de l'opération d'actionnariat salarié réalisée sur 2015.

Les autres immobilisations financières sont en diminution de - 19 M€, l'essentiel correspondant à la constatation d'une provision pour dépréciation du prêt accordé à Thales Security Solutions & Services Company - 26 M€ compensée par une reprise de provision risque filiale de 23,9 M€ au passif.

L'actif circulant, de 4 927 M€ à fin décembre 2015, est en augmentation de 1 185 M€. La hausse du poste « Autres créances » de 198 M€ s'explique principalement par les opérations de réévaluation de change pour 220 M€ compensées par une diminution de (15 M€) des créances d'impôt vis-à-vis de l'État.

L'essentiel de la variation du poste « Actions propres affectées à des plans » de (17 M€) résulte de la livraison du plan d'actions gratuites 2011.

Le solde des comptes courants vis-à-vis des sociétés du Groupe correspond à une dette nette de 3 963 M€ à fin 2015, contre 3 448 M€ fin 2014.

Les « Dettes financières » s'élèvent à 1 460 M€ fin 2015 contre 1 492 M€ fin 2014. Elles incluent principalement des emprunts obligataires pour un montant total de 1 400 M€ ainsi que des dettes en devises et en euro vis-à-vis des filiales et participations du Groupe.

À fin 2015, le capital social s'élève à 632,9 M€ et les capitaux propres atteignent 6 650 M€ contre 5 951 M€ à fin 2014.

Information sur les délais de paiements des fournisseurs

Les conditions de paiement de Thales sont de 60 jours date de facture conformément au délai maximal de la Loi de Modernisation Économique (LME).

Présentation ci-dessous de l'antériorité des dettes fournisseurs par rapport à la date de facture :

(en millions d'euros)	Dettes fournisseurs au 31/12/2015			Dettes fournisseurs au 31/12/2014		
	Groupe	Hors Groupe	Total	Groupe	Hors Groupe	Total
France						
Dettes à moins de 2 mois (non échues)	15,5	10,9	25,4	29,1	10,2	39,3
Dettes entre 2 et 4 mois	0,3	2,1	2,4	0,6	1,8	2,4
Dettes au-delà de 4 mois	0,3	0,3	0,6	0,3	0,2	0,5
	16,1	13,3	29,4	30,0	12,2	42,2
Étranger						
Dettes à moins de 2 mois (non échues)	2,0	0,8	2,8	2,1	0,3	2,4
Dettes entre 2 et 4 mois	1,1	0,2	1,3	0,5	0,1	0,6
Dettes au-delà de 4 mois	1,0	0,3	1,3	0,2		0,2
	4,1	1,3	5,4	2,8	0,4	3,2
Sous-total	20,2	14,6	34,8	32,8	12,5	45,4
Charges à payer non échues			25,5			49,1
TOTAL DETTES FOURNISSEURS			60,3			94,5

1.3.1.3 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE EN COURS

Le résultat dégagé par la Société en 2016 devrait être le reflet des dividendes versés par certaines filiales au titre de l'exercice 2015 et des mouvements affectant les provisions pour dépréciation de titres et pour risques sur filiales, commandés par l'évolution de leur activité et de leurs performances en 2016.

1.3.1.4 AFFECTATION DU RÉSULTAT ET POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'assemblée générale constate que le bénéfice distribuable, composé du bénéfice net comptable de l'exercice 2015	871 882 484,38 €
Déduction faite de la dotation à la réserve légale	(936 087,90 €)
Augmenté du montant de l'acompte sur dividende de 0,35 € versé le 11 décembre 2015	73 376 443,00 €
Augmenté du report à nouveau créateur	949 712 111,21 €
S'ÉLÈVE AU TOTAL À	1 894 034 950,69 €

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

Distribution d'un dividende unitaire de € 1.36 aux 210 961 404 actions portant jouissance 1^{er} janvier 2015	286 907 509,44 €
Report à nouveau créateur, pour le solde	1 607 127 441,25 €
TOTAL ÉGAL AU BÉNÉFICE DISTRIBUTABLE	1 894 034 950,69 €

Le dividende 2015, s'il est approuvé par l'assemblée générale le 18 mai 2016, sera détaché le 30 mai 2016 et mis en paiement le 1^{er} juin 2016. Le solde du dividende à distribuer s'élève à 1,01 € par action, compte tenu d'un acompte sur dividendes de 0,35 €

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. Tout dividende non réclamé dans un délai de

cinq ans est prescrit dans les conditions prévues par la loi et est versé au Trésor Public.

Conformément à la loi, il est rappelé que, pour les trois exercices précédents, les montants unitaires de dividendes mis en distribution ont été les suivants, étant précisé que les dividendes versés au titre de 2012, 2013 et 2014 ont ouvert éventuellement droit à un abattement dans les conditions prévues par le Code général des impôts de 40 %.

Exercice	Dividende unitaire
2012	0,88 €
2013	1,12 €
2014	1,12 €
2015	1,36 €^(a)

(a) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

1.3.1.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Conformément aux articles L. 225-100, L. 232-1, L. 247.1 et R. 225-102 du Code de commerce, le rapport de gestion de la société mère est composé des informations suivantes, du présent « Document de référence 2015 » :

Rapport de gestion Code de commerce	Chapitre/Notes
1-Comptes de Thales société mère au 31 décembre 2015	Chapitre 1.3.2.5
➤ Tableau des filiales et participations	Note 23
➤ Tableau des prises de participation et franchissements de seuils dans des sociétés françaises	Note 23
➤ Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	Ch. 1.3.2.6
➤ Tableau des options d'achat et de souscription d'actions en cours de validité au 31 décembre	Note 15
➤ Évolution en nombre et en valeur des actions propres de la Société	Note 14
➤ Frais généraux réintégrés à la suite d'un redressement fiscal	Note 6
➤ Événements survenus depuis la clôture de l'exercice	Note 22
2-Rapport de gestion et comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2015	Chapitres 1 & 2
➤ Présentation de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés contrôlées	Ch. 2.4
➤ Description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté	Ch. 1.1.2
➤ Informations sur l'utilisation des instruments financiers (en complément de la note annexe aux comptes de la Société)	Ch.1.1.2
➤ Informations sur les activités de recherche et développement	Ch. 2.2
3-Gouvernement d'entreprise	Chapitre 3
➤ Informations sur les mandataires sociaux (mandats, fonctions, rémunérations, engagements pris par la Société, options attribuées)	Ch. 3.4
➤ Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	Ch. 3.2
4-Société et capital	Chapitre 4
➤ Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	Ch. 4.3.1
➤ État de la participation des salariés au capital social	Ch. 4.3.3.6
➤ Autorisations d'assemblée générale et délégations du Conseil d'administration	Ch. 4.3.3.9
➤ Descriptif du programme de rachat d'actions adopté par l'assemblée générale du 18 mai 2016	Ch. 4.3.3.4
➤ Opérations de l'exercice sur les actions propres de la Société	Ch. 4.3.3.8
➤ État récapitulatif des opérations sur titres réalisées dans l'exercice par les dirigeants, dirigeants assimilés et personnes liées	Ch. 4.3.3.7
➤ Informations sur l'évolution du cours de bourse sur les deux derniers exercices	Ch. 4.5.1.3
➤ Principaux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Ch. 4.3.3.10
5-Responsabilité d'entreprise	Chapitre 5
➤ Informations sociales	Ch. 5.1
➤ Informations environnementales	Ch. 5.2
➤ Informations sociétales	Ch. 5.3
➤ Informations sur les opérations d'attribution gratuite d'actions réalisées durant l'exercice	Ch. 5.1.5.4

1.3.2 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

1.3.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT PAR NATURE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
> Refacturations des loyers		194,4	208,7
> Études		14,2	15,7
Chiffre d'affaires		208,6	224,4
> Redevances		201,6	185,7
> Refacturations des frais		190,9	207,3
Autres produits d'exploitation		392,5	393,0
Reprises sur provisions		9,7	8,5
Transferts de charges		16,4	15,8
Total produits d'exploitation		627,2	641,7
Autres charges externes		(429,1)	(473,0)
Frais de personnel		(187,1)	(183,2)
Achats et variations de stocks et en-cours		(40,2)	(32,1)
Impôts et taxes		(9,5)	(10,2)
Dotations aux amortissements		(22,8)	(17,4)
Dotations aux provisions		(8,7)	(7,8)
Total charges d'exploitation		(697,4)	(723,7)
Bénéfice (perte) d'exploitation	Note 3	(70,2)	(82,0)
Intérêts financiers assimilés nets		(5,1)	(6,5)
Revenus de participation		700,5	523,7
Autres revenus financiers		224,5	196,2
Autres charges financières		(70,8)	(29,1)
Résultat financier	Note 4	849,1	684,3
Résultat courant avant impôt		778,9	602,3
Résultat exceptionnel	Note 5	(0,8)	(16,8)
Résultat avant impôt		778,1	585,5
Impôt sur les sociétés	Note 6	93,8	77,4
RÉSULTAT NET		871,9	662,9

Les notes en annexe font partie intégrante des comptes de la société mère.

1.3.2.2 BILAN

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	Note 7	132,2	134,4
Titres de participation	Note 8	8 673,3	8 487,1
Actions propres non affectées à des plans	Note 14	8,2	24,9
Autres immobilisations financières	Note 9	68,1	86,9
Total actif immobilisé		8 881,8	8 733,3
Stocks et en-cours		4,9	7,0
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	Note 16	2,7	0,5
Clients et effets à recevoir	Note 16	179,1	159,2
Autres créances	Note 16	804,0	606,1
Comptes-courants des sociétés du Groupe	Note 10	965,7	864,5
Actions propres affectées à des plans	Note 14	17,0	34,0
Intérêts courus sur disponibilités		3,7	19,1
Disponibilités	Note 11	2 949,8	2 051,4
Total actif circulant		4 926,9	3 741,8
TOTAL ACTIF		13 808,7	12 475,1

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Capital social		632,9	623,5
Prime d'émission, de fusion ou d'apport		3 995,4	3 889,9
Réserves et report à nouveau		1 149,5	774,7
Résultat		871,9	662,9
Total capitaux propres	Note 13	6 649,7	5 951,0
Provisions pour risques et charges	Note 17	172,3	158,3
Dettes financières	Note 12	1 460,5	1 492,5
Comptes-courants des sociétés du Groupe	Note 10	4 929,1	4 312,7
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	Note 16	16,3	14,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Note 16	60,3	94,5
Autres dettes	Note 16	520,5	452,0
Total dettes		7 159,0	6 524,1
TOTAL PASSIF		13 808,7	12 475,1

Les notes en annexe font partie intégrante des comptes de la société mère.

1.3.2.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Résultat net		871,9	662,9
À ajouter (déduire) :			
Dotation aux amortissements des immobilisations corporelles et incorp.	Note 7	22,8	17,4
Dotation aux provisions pour retraite et avantages à long terme	Note 17	(18,9)	4,8
Dotation aux provisions pour dépréciation de titres et risques filiales	Note 4	(156,7)	5,7
Plus ou moins-value sur cessions d'actif	Note 5	(17,8)	0,0
Autres éléments		17,7	1,0
Autofinancement d'exploitation		719,0	691,8
Variation du besoin en fonds de roulement et des provisions pour risques et charges d'exploitation		(113,5)	(43,2)
CASH-FLOW NET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	- I -	605,5	648,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(27,6)	(88,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,0	0,0
Investissement net d'exploitation	Note 7	(27,6)	(88,7)
Investissements dans les filiales et participations	Note 8	(96,8)	(51,3)
Remboursements partiels du capital de filiales	Note 8	0,5	350,1
Cessions de filiales et participations	Note 8	12,8	0,6
Diminution (augmentation) des autres immob. financières et actions propres		10,9	11,8
Diminution (augmentation) des comptes-courants débiteurs		(91,7)	(233,9)
Investissement financier net		(164,3)	77,3
CASH-FLOW NET DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	- II -	(191,9)	(11,4)
Distributions de dividendes	Note 13	(234,0)	(242,8)
Augmentation de capital (levées d'options de souscription)		116,1	75,0
Augmentation des dettes financières		27,1	50,2
Remboursement des dettes financières		(5,0)	(31,1)
Augmentation (diminution) des comptes-courants créditeurs		580,6	(488,8)
CASH-FLOW NET DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- III -	484,8	(637,5)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DES DISPONIBILITÉS	I+II+III	898,4	(0,3)
Disponibilités en début de période		2 051,4	2 051,7
DISPONIBILITÉS EN FIN DE PÉRIODE		2 949,8	2 051,4

Les notes en annexe font partie intégrante des comptes de la société mère.

1.3.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions en circulation <i>(en milliers)</i>	Capital	Primes d'émission	Résultats non distribués	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Au 1^{er} janvier 2014	205 745	617,2	3 826,6	616,9	400,6	5 461,3
Affectation du résultat 2013	–	–	–	400,6	(400,6)	0,0
Dividendes (note 13.2)	–	–	–	(242,8)	–	(242,8)
Augmentation de capital	2 096	6,3	63,3	–	–	69,6
Résultat 2014	–	–	–	–	662,9	662,9
Au 31 décembre 2014	207 841	623,5	3 889,9	774,7	662,9	5 951,0
Changement de méthode de comptabilisation des engagements retraite	–	–	–	(54,1)	–	(54,1)
Au 1^{er} janvier 2015	207 841	623,5	3 889,9	720,6	662,9	5 896,9
Affectation du résultat 2014	–	–	–	662,9	(662,9)	0,0
Dividendes (note 13.2)	–	–	–	(234,0)	–	(234,0)
Augmentation de capital	3 120	9,4	105,5	–	–	114,9
Résultat 2015	–	–	–	–	871,9	871,9
AU 31 DÉCEMBRE 2015	210 961	632,9	3 995,4	1 149,5	871,9	6 649,7

Les notes en annexe font partie intégrante des comptes de la société mère.

1.3.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

NOTE 1	Principes comptables mis en œuvre	89
NOTE 2	Évolution des participations directes de Thales	89
NOTE 3	Résultat d'exploitation	89
NOTE 4	Résultat financier	89
NOTE 5	Résultat exceptionnel	91
NOTE 6	Impôt sur les sociétés	91
NOTE 7	Immobilisations corporelles & incorporelles	92
NOTE 8	Titres de participation	93
NOTE 9	Autres immobilisations financières	94
NOTE 10	Comptes courants des sociétés du Groupe	95
NOTE 11	Disponibilités	96
NOTE 12	Dettes financières	96
NOTE 13	Capitaux propres	97
NOTE 14	Actions propres	98
NOTE 15	Plans d'attribution aux salariés	99
NOTE 16	Créances et dettes	101
NOTE 17	Provisions pour risques & charges	102
NOTE 18	Risques juridiques et environnementaux	104
NOTE 19	Engagements hors bilan	105
NOTE 20	Risques de marché	105
NOTE 21	Parties liées	106
NOTE 22	Événements postérieurs à la clôture	107
NOTE 23	Filiales et participations	108

Tous les montants figurant dans ces notes sont exprimés en millions d'euros (M€), à l'exception des informations relatives aux effectifs et au nombre d'actions.

Les comptes présentés au titre de l'exercice 2015 sont comparables à ceux présentés au titre de l'exercice 2014 dans leurs méthodes d'établissement, à l'exception des éléments décrits ci-après.

Effet de l'application rétrospective de la recommandation 2013-02 de l'ANC relative à l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraite et avantages assimilés :

Compte tenu de l'application dans les comptes consolidés du groupe Thales de la norme IAS 19 révisée telle qu'adoptée par la Commission européenne en juin 2012, la société Thales a fait le choix d'une convergence de ses comptes sociaux vers cette norme, conformément à l'une des options proposées par la recommandation de l'ANC du 7 novembre 2013 (2013-02) sur les règles relatives à l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraite et avantages assimilés.

Cette recommandation conduit Thales à reconnaître intégralement dans ses comptes les engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière, comptabilisés jusqu'alors selon la méthode du « Corridor » (méthode consistant à étaler les écarts actuariels sur la durée résiduelle de vie active des bénéficiaires du régime).

En conséquence :

- l'effet du changement calculé de manière rétrospective est imputé en « Report à nouveau » à l'ouverture de l'exercice 2015. Il correspond à l'ensemble des écarts actuariels et modifications de régime non amortis au 1^{er} janvier 2015 du fait de l'application de la règle du « Corridor » pour la comptabilisation des écarts actuariels et de l'étalement linéaire pour la comptabilisation des coûts de service passés. L'impact constitue une augmentation des « Provisions pour risques et charges » de 54 M€ ;
- les écarts actuariels et les effets des changements de régimes postérieurs au 1^{er} janvier 2015 sont comptabilisés intégralement en résultat dans l'exercice où ils sont générés.

NOTE 1 Principes comptables mis en œuvre

La société anonyme Thales est la société mère du groupe Thales.

Les comptes sociaux annuels de Thales sont établis selon les principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général, tels que définis dans le règlement ANC n° 2014-03.

Ces principes sont détaillés dans chacune des notes ci-après.

NOTE 2 Évolution des participations directes de Thales

En 2015, Thales a cédé à Orange sa participation de 22 % dans la société Cloudwatt, pour un montant de 8,9 M€.

En 2014, Thales USA Inc, Thales Deutschland GmbH et Thales Alenia Space SAS avaient procédé à un remboursement partiel de capital pour un montant global de 350 M€.

NOTE 3 Résultat d'exploitation

Outre ses fonctions de société holding (détenition 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.

- 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.

3.1 PRODUITS D'EXPLOITATION

En conséquence, les produits d'exploitation incluent :

- les refacturations de loyers aux filiales opérationnelles ainsi que des ventes d'études, qui constituent le chiffre d'affaires (208,6 M€ en 2015, contre 224,4 M€ en 2014), 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

		2015	2014
Intérêts financiers assimilés nets		(5,1)	(6,5)
Intérêts et produits financiers		28,1	32,1
Intérêts sur comptes courants débiteurs et prêts aux filiales et participations <i>(dont entreprises liées 4,5 M€ en 2015, et 4,2 M€ en 2014)</i>		4,5	4,6
Intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie		23,6	27,5
Intérêts et charges financières		(46,9)	(50,1)
Intérêts sur comptes courants créditeurs et emprunts aux filiales et participations <i>(dont entreprises liées - 12,0 M€ en 2015, et - 15,4 M€ en 2014)</i>		(11,9)	(15,4)
Intérêts sur emprunts obligataires et autres dettes financières		(35,0)	(34,7)
Intérêts sur swaps de taux adossés aux dettes financières		13,7	11,5
Revenus des participations	Note 23	700,5	523,7
Autres revenus financiers		224,5	196,2
Distribution de la prime d'apport de Thales Alenia Space SAS		-	163,0
Reprises de provisions liées à des participations ^(a)		192,9	13,4
Reprises financières aux provisions pour indemnités de fin de carrière et autres avantages	Note 17	16,4	-
Gains de change		12,1	8,9
Reprises de provisions pour risque de change		-	7,7
Retours à meilleure fortune		0,9	0,7
Autres		2,2	2,5
Autres charges financières		(70,8)	(29,1)
Dotations aux provisions liées à des participations ^(a)		(36,2)	(19,1)
Dotations sur créances financières Thales Security Solutions & Services Company ^(b)		(25,5)	-
Dotations financières aux provisions pour indemnités de fin de carrière et autres avantages	Note 17	(1,5)	(6,0)
Pertes de change		(2,6)	(0,2)
Dotations aux provisions pour risque de change		(1,7)	-
Autres		(3,3)	(3,8)
RÉSULTAT FINANCIER		849,1	684,3

(a) Provisions liées à des participations

(b) Suite à reprise pour risque filiale de 23,9 M€ (cf. détail ci-dessous).

	2015		2014	
	Reprises	Dotations	Reprises	Dotations
Provisions pour dépréciation de titres	164,0	(34,6)	13,4	(15,9)
Thales Holdings UK Plc	135,0	-	-	-
Thales Belgium SA	17,0	-	-	-
Cloudwatt	-	-	-	(7,6)
Avimo Group Ltd	10,5	-	9,8	-
Thales Microélectroniques SAS	-	(18,1)	-	(1,7)
Société de Marchands de Biens pour l'Électronique SAS	-	(7,3)	-	-
Thales SESO SAS	-	(3,4)	-	-
Thales Global Services SAS	-	(3,0)	-	-
Autres	1,5	(2,8)	3,6	(6,6)
Provisions pour risques filiales (note 17.2)	28,9	(1,6)	-	(3,2)
Thales Security Solutions & Services Company	23,9	-	-	-
Société de Marchands de Biens pour l'Électronique SAS	4,5	-	-	(1,5)
Autres	0,5	(1,6)	-	(1,7)
TOTAL	192,9	(36,2)	13,4	(19,1)

NOTE 5 Résultat exceptionnel**5.1 PRINCIPES COMPTABLES**

Le résultat exceptionnel inclut :

➤ **les coûts des restructurations.**

Ces coûts sont essentiellement constitués des indemnités 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 coûts de remise en état du site restitué ou les mises au rebut d'actifs. L'ensemble de ces coûts ainsi que les coûts liés directement à des mesures de restructuration

(déménagement, formation du personnel muté...) sont présentés en « coût des restructurations » au compte de résultat ;

- **les plus ou moins-values de cessions d'actifs**, en particulier d'activités ou de titres de participation. Par exception aux règles du Plan Comptable Général et afin de donner une information plus fidèle des transactions, les reprises de provisions pour dépréciation de titres et les reprises de provisions pour risques filiales sont intégrées au résultat des cessions ;
- **les autres produits et charges provenant d'événements non usuels** par leur fréquence, leur nature et leur montant.

5.2 ANALYSE DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2015	2014
Coût des restructurations	(8,5)	(16,8)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs	17,8	0,0
Cession brevets à Thomson Licensing	-	1,4
Cession d'actions propres dans le cadre de l'actionnariat salarié	12,9	
Cession Thales Programas, Electronica y Comunicaciones SA	3,9	
Cession d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité	1,6	-
Cession Cloudwatt	1,1	-
Cession SAS Sartrouville	(0,2)	-
Autres	(1,5)	(1,4)
Dotations aux provisions pour risques exceptionnels	(10,1)	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(0,8)	(16,8)

NOTE 6 Impôt sur les sociétés**6.1 CADRE GÉNÉRAL ET PRINCIPES COMPTABLES**

Thales a opté, depuis le 1^{er} 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 pourra être amenée à supporter la charge d'impôt correspondante lorsque ces filiales

redeviendront bénéficiaires et seront 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 aux exercices 2014 et 2015, toutes contributions confondues, s'élève à 38 %. Les déficits fiscaux reportables sont imputables dans la limite de 50 % du bénéfice fiscal. Par ailleurs, depuis le 17 août 2012, les sociétés françaises sont soumises à une contribution de 3 % sur la distribution des dividendes.

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 :

	2015	2014
Impôt sur les bénéfices reçu des filiales bénéficiaires	127,7	90,6
Impôt sur les bénéfices dû à l'État	(54,7)	(28,8)
Produit d'intégration fiscale au titre de l'impôt sur les bénéfices	73,0	61,8
Contribution de 3 % sur les dividendes des filiales bénéficiaires	18,1	11,7
Contribution de 3 % sur les dividendes due à l'État	(7,0)	(7,3)
Produit d'intégration fiscale au titre de la contribution sur les dividendes	11,1	4,4
Crédit d'impôt recherche	7,6	7,9
Ajustements sur exercices antérieurs et autres impôts	2,1	3,3
PRODUIT D'IMPÔT	93,8	77,4

En 2015 comme en 2014, aucune réintégration de frais généraux n'a été effectuée à la suite d'un redressement fiscal. Les dépenses exclues des charges déductibles (article 223 *quater* et 39.4 du Code général des impôts) représentent 0,2 M€ en 2015 contre 0,1 M€ en 2014, correspondant à l'amortissement excédentaire des véhicules.

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 (127,6 M€ en base au 31 décembre 2015 contre 116,5 M€ à fin 2014). Celles-ci proviennent essentiellement des provisions pour risques et charges non déductibles fiscalement, et notamment des provisions pour retraite ;
- des déficits fiscaux reportables. Au 31 décembre 2014, les déficits du groupe d'intégration fiscale s'élevaient à 224,3 M€. Ils sont estimés à 79,3 M€ au 31 décembre 2015.

Les impôts différés correspondants ne sont pas comptabilisés.

NOTE 7 Immobilisations corporelles & incorporelles

7.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles (logiciels 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.

Les immobilisations louées en crédit-bail ou en location-vente, selon un contrat présentant les caractéristiques d'une acquisition, ne sont pas comptabilisées et sont présentées le cas échéant en engagements hors bilan.

7.2 DÉTAIL PAR NATURE

	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Amort. & dépréc. cumulés	Net	Valeur brute	Amort. & dépréc. cumulés	Net
Immobilisations incorporelles	18,7	(18,7)	-	18,6	(18,5)	0,1
Constructions	209,3	(102,5)	106,8	215,8	(92,7)	123,1
Install techniques, matériels et outillages industriels	44,6	(41,8)	2,7	44,0	(40,6)	3,4
Agencements, mobiliers et autres	31,2	(8,6)	22,6	24,9	(17,1)	7,8
Immobilisations corporelles	285,1	(152,9)	132,2	284,7	(150,4)	134,3
TOTAL	303,8	(171,6)	132,2	303,3	(168,9)	134,4

7.3 ÉVOLUTION DES IMMOBILISATIONS NETTES

	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total
Valeur nette au 01/01/2014	0,1	51,8	51,9
Acquisitions	0,1	88,6	88,7
Dotation aux amortissements	(0,1)	(17,3)	(17,4)
Autres	–	11,2	11,2
Valeur nette au 31/12/2014	0,1	134,3	134,4
Acquisitions	0,1	27,5	27,6
Dotation aux amortissements	(0,2)	(22,6)	(22,8)
Autres	–	(7,0)	(7,0)
VALEUR NETTE AU 31/12/2015	0,1	132,2	132,2

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 par l'approche des flux de trésorerie futurs à partir des plans stratégiques établis sur les trois prochaines années et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en matière de croissance de l'activité et de valeur terminale sont fondées sur une approche raisonnable, avec une croissance limitée à 2 %.

Le taux d'actualisation retenu est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe (8,5 % en 2015 comme en 2014), corrigé éventuellement du risque propre à chaque participation. Ce taux est basé notamment sur les taux d'intérêt sans risque du marché, les facteurs de risque inhérents à l'activité de l'entreprise, le taux d'emprunt marginal de l'entreprise et les risques spécifiques pour lesquels les flux de trésorerie n'ont pas été ajustés.

Les tests de dépréciation sont réalisés annuellement à la fin du second semestre afin de mettre cet exercice en cohérence avec le calendrier interne d'établissement des plans stratégiques des entités du Groupe.

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 01/01/2014		10 287,9	(1 490,5)	8 797,4
Acquisitions/souscriptions au capital		51,3	-	51,3
Augmentation du capital de Thales Microelectronics SAS		22,4	-	22,4
Création SNC Thales Merignac		20,0	-	20,0
Libération du capital de Cloudwatt		8,9	-	8,9
Remboursements partiels de capital		(350,1)	-	(350,1)
Remboursement partiel du capital de Thales USA Inc		(209,1)	-	(209,1)
Remboursement partiel du capital de Thales Deutschland GmbH		(100,0)	-	(100,0)
Remboursement partiel du capital de Thales Alenia Space SAS		(41,0)	-	(41,0)
Cession Habitat 06		(0,6)	-	(0,6)
Dotations aux provisions	Note 4	-	(15,9)	(15,9)
Reprises de provisions	Note 4	-	13,4	13,4
Autres		(8,4)	-	(8,4)
VALEUR AU 31/12/2014		9 980,1	(1 493,0)	8 487,1
Acquisitions/souscriptions au capital		96,8	-	96,8
Augmentation du capital de Thales USA Inc		84,8	-	84,8
Augmentation du capital de SMBPE		7,4	-	7,4
Augmentation du capital de Thales Communications Ltda		1,8	-	1,8
Augmentation du capital de SAS Sartrouville		1,5	-	1,5
Libération du capital de Cloudwatt		1,3	-	1,3
Remboursement partiel du capital de Sofresa		(0,5)	-	(0,5)
Cessions		(12,8)	-	(12,8)
Vente Cloudwatt		(8,9)	-	(8,9)
Vente Thales Programas, Electronica y Comunicaciones SA		(3,9)	-	(3,9)
Dotations aux provisions	Note 4	-	(34,6)	(34,6)
Reprises de provisions	Note 4	-	164,0	164,0
Autres		(58,1)	31,4	(26,7)
VALEUR AU 31/12/2015		10 005,5	(1 332,2)	8 673,3

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

	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Prêts à des filiales et participations directes (note 23)	29,0	(26,4)	2,6	24,6	–	24,6
Prêts à d'autres filiales du Groupe	39,0	–	39,0	39,1	–	39,1
Prêts à d'autres participations du Groupe	8,8	–	8,8	11,1	–	11,1
Autres immobilisations financières	21,9	(4,2)	17,7	16,3	(4,2)	12,1
TOTAL	98,7	(30,6)	68,1	91,1	(4,2)	86,9

9.3 DÉTAIL PAR ÉCHÉANCES ET PAR DEVISES

Répartition par échéances	31/12/2015	31/12/2014
Inférieure à un an	46,9	52,1
De un à cinq ans	14,3	25,2
Supérieure à cinq ans	6,9	9,6
TOTAL	68,1	86,9

Répartition par devises	31/12/2015	31/12/2014
Euro	47,7	44,5
Ryal saoudien	–	21,0
Rand d'Afrique du Sud	12,5	19,3
Yuan Chinois	6,4	–
Autres devises	1,5	2,1
TOTAL	68,1	86,9

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 société du Groupe ont une échéance inférieure à un an.

10.2 COMPTES COURANTS DÉBITEURS

	31/12/2015	31/12/2014
Dettes des filiales et participations directes vis-à-vis de Thales (note 23)	826,4	733,1
Dettes d'autres filiales du Groupe vis-à-vis de Thales	139,3	131,4
TOTAL	965,7	864,5

10.3 COMPTES COURANTS CRÉDITEURS

	31/12/2015	31/12/2014
Dépôts des filiales et participations directes auprès de Thales (note 23)	3 867,4	3 317,7
Dépôts de Thales Alenia Space (France et Italie) auprès de Thales	284,3	349,8
Dépôts de Thales Australia Ltd auprès de Thales	285,7	233,2
Dépôts d'autres filiales du Groupe auprès de Thales	491,7	412,0
TOTAL	4 929,1	4 312,7

NOTE 11 Disponibilités

11.1 PRINCIPES COMPTABLES

Le poste disponibilités comprend les montants en caisse, 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).

11.2 DÉTAIL DU POSTE

La trésorerie disponible figurant à l'actif au 31 décembre 2015 s'élève à 2 949,8 M€ mobilisables à court terme (2 051,4 M€ au 31 décembre 2014). Ce montant inclut 2 785,2 M€ (1 725,6 M€ en 2014) de comptes à terme, SICAV monétaires euros, titres de créances négociables, et autres placements à moins de trois mois.

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 *pro rata 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	Swaps à taux variable	31/12/2015	31/12/2014
Emprunt obligataire, échéance mars 2021	Fixe 2,25 %	300 M€	300,0	300,0
Emprunt obligataire, échéance mars 2018	Fixe 1,63 %	300 M€	500,0	500,0
Emprunt obligataire, échéance octobre 2016	Fixe 2,75 %	400 M€	600,0	600,0
Autres dettes financières			45,5	77,6
Intérêts courus			15,0	14,9
DETTE FINANCIÈRE BRUTE			1 460,5	1 492,5

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas de financement utilisé, d'un montant significatif, comportant des clauses de remboursement ou d'exigibilité anticipée fondées sur le rating ou sur des ratios financiers.

Au 31 décembre 2015, les lignes de crédit confirmées, accordées par les banques et non utilisées, s'élèvent à 1 500 M€ venant à échéance en 2020. Ces lignes de crédit servent de lignes de substitution au programme

de billets de trésorerie et de réserve financière. La documentation des dites lignes de crédit précise que dans l'hypothèse où l'État ne détiendrait plus son action spécifique au capital de la Société, et que, simultanément, la dette financière nette consolidée rapportée à l'EBITDA ⁽¹⁾ serait supérieure à 3, des clauses d'exigibilité anticipées entreraient en vigueur.

(1) L'EBITDA est la somme du résultat d'exploitation, de l'amortissement des actifs mobiliers et immobiliers et de toute dépréciation des biens incorporels, déduction faite de l'amortissement du goodwill. Cet agrégat est établi selon les principes comptables français.

12.3 DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCES ET DEVISES

Répartition par échéances	31/12/2015	31/12/2014
Inférieure à un an	660,5	78,6
De un à cinq ans	500,0	1 114,0
Supérieure à cinq ans	300,0	300,0
TOTAL	1 460,5	1 492,5

Répartition par devises	31/12/2015	31/12/2014
Euro	1 426,0	1 455,0
Dollar singapourien	34,5	32,8
Rand d'Afrique du Sud	–	4,7
TOTAL	1 460,5	1 492,5

NOTE 13 Capitaux propres

13.1 CAPITAL

Le capital social de Thales s'élève à 632 884 212 € et se compose de 210 961 404 actions de 3 €, contre 207 841 111 actions au 31 décembre 2014, soit une augmentation de 3 120 293 actions résultant d'exercices d'options de souscription d'actions. La répartition du capital est présentée ci-après :

	31/12/2015			31/12/2014		
	Actions	% du capital	% droits de vote	Actions	% du capital	% droits de vote
TSA	54 786 654	25,97 %	36,04 %	54 786 654	26,36 %	36,51 %
État (dont 1 action spécifique)	2 060	–	–	2 060	–	–
Secteur Public ^(a)	54 788 714	25,97 %	36,04 %	54 788 714	26,36 %	36,51 %
Dassault Aviation ^(b)	52 531 431	24,90 %	28,67 %	52 531 431	25,28 %	29,05 %
Thales ^(c)	839 254	0,40 %	–	1 876 732	0,90 %	–
Salariés	5 684 120	2,69 %	3,24 %	4 151 060	2,00 %	2,70 %
Autres actionnaires	97 117 885	46,04 %	32,05 %	94 493 174	45,46 %	31,74 %
TOTAL^(d)	210 961 404	100,00 %	100,00 %	207 841 111	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 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 2015.

(b) Dassault Aviation détient 34 654 349 actions au nominatif pur depuis plus de deux ans, ayant par conséquent un droit de vote double au 31 décembre 2015, et 17 877 082 actions sous la forme au porteur.

(c) L'auto-détention est composée de 9 000 actions au porteur dans le cadre d'un contrat de liquidité et de 830 254 actions au nominatif pur.

(d) En 2015, les exercices d'options de souscription d'actions ont conduit à la création de 3 120 293 actions nouvelles, portant jouissance le 1^{er} janvier 2015.

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas de titre donnant accès au capital de la Société, à l'exception des options de souscription d'actions décrites dans la note ci-après.

13.2 RÉSERVES ET REPORT À NOUVEAU

	31/12/2014	Changement de méthode de comptabilisation des engagements retraite	01/01/2015	Affectation du résultat 2014	Solde du dividende 2014	Acompte sur dividende 2015	31/12/2015
Réserve légale	61,7	-	61,7	0,7	-	-	62,4
Réserve indisponible	8,3	-	8,3	-	-	-	8,3
Réserve ordinaire	128,9	-	128,9	-	-	-	128,9
Autres réserves	0,3	-	0,3	-	-	-	0,3
Report à nouveau	575,5	(54,1)	521,4	662,2	(160,7)	(73,3)	949,6
TOTAL	774,7	(54,1)	720,6	662,9	(160,7)	(73,3)	1 149,5

Au titre de l'exercice 2014, Thales a distribué 230,7 M€ (soit 1,12 € par action), dont 70,0 M€ d'acompte sur dividende en décembre 2014, et 160,7 M€ de solde versé en mai 2015. Au titre de 2015, Thales a distribué, en décembre 2015, un acompte sur dividende de 73,3 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 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 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

Au 31 décembre 2015, Thales détient 839 254 actions propres, dont 215 830 actions (0,10 % du capital) cessibles librement et 623 424 actions (0,30 % du capital) affectées au plan d'attribution d'actions gratuites du 20 décembre 2012.

	2015			2014		
	Actions propres cessibles librement	Actions propres affectées à des plans	Total actions propres	Actions propres cessibles librement	Actions propres affectées à des plans	Total actions propres
Au 1^{er} janvier	700 294	1 176 438	1 876 732	626 717	1 863 460	2 490 177
Achat dans le cadre du contrat de liquidité	807 144	-	807 144	2 146 816	-	2 146 816
Cession dans le cadre du contrat de liquidité	(822 144)	-	(822 144)	(2 216 116)	-	(2 216 116)
Cession aux salariés (plan d'actionariat)	(457 596)	-	(457 596)	-	-	-
Livraison d'actions gratuites	-	(535 532)	(535 532)	4 095	(548 240)	(544 145)
Exercice d'options d'achat d'actions	(29 350)	-	(29 350)	-	-	-
Actions reclassées	17 482	(17 482)	-	138 782	(138 782)	-
Variation nette	(484 464)	(553 014)	(1 037 478)	73 577	(687 022)	(613 445)
AU 31 DÉCEMBRE	215 830	623 424	839 254	700 294	1 176 438	1 876 732

Évolution en valeur

Actions propres cessibles librement	2015	2014
Au 1^{er} janvier	24,9	24,0
Achat dans le cadre du contrat de liquidité	43,7	93,4
Cession dans le cadre du contrat de liquidité	(44,2)	(96,5)
Cession aux salariés (plan d'actionnariat)	(15,6)	–
Attribution d'actions gratuites	–	0,2
Exercice d'options d'achat d'actions	(1,0)	–
Actions reclassées	0,4	3,8
AU 31 DÉCEMBRE	8,2	24,9
<i>Dont, coût d'acquisition</i>	8,2	24,9
<i>Dont, dépréciation</i>	–	–
Cours moyen de l'action en décembre	69,44 €	43,68 €

Actions propres affectées à des plans	2015	2014
Au 1^{er} janvier	34,0	57,4
Livraison d'actions gratuites	(16,6)	(19,6)
Actions gratuites reclassées	(0,4)	(3,8)
AU 31 DÉCEMBRE	17,0	34,0
Provision pour risques charges	(6,3)	(4,3)

NOTE 15 Plans d'attribution aux salariés

Le Groupe a attribué de façon régulière à ses salariés et à ses dirigeants des options de souscription ou d'achat d'actions jusqu'en 2011. La décision d'arrêter d'attribuer des options a été prise en 2012.

Entre 2007 et 2013, le Groupe a attribué des actions gratuites et/ou des actions de performance dans le cadre de sa politique habituelle de gestion de la performance des personnels du Groupe.

Depuis 2014, le Groupe a arrêté les attributions gratuites d'actions et y a substitué des plans en unités indexées sur la valeur de l'action Thales et dont certaines sont soumises à conditions de performance.

Chaque unité attribuée donne droit, à la fin d'une période d'acquisition de 4 ans et sous réserve du respect de la condition de présence stipulée dans le règlement, au versement d'une valeur monétaire. Cette valeur monétaire sera calculée à l'issue de la période d'acquisition et sera égale à la moyenne des cours d'ouverture quotidiens de l'action Thales pendant la période d'acquisition. Les variations extrêmes à la hausse et/ou à la baisse du cours seront neutralisées. Le montant dû à l'échéance aux bénéficiaires respectant les conditions de présence sera égal au nombre d'unités attribué

multiplié par la valeur de l'unité. Le montant dû sera versé aux bénéficiaires pour moitié par dation d'actions et pour moitié par un versement monétaire.

Au 31 décembre 2015, sont en vigueur :

- 88 450 options d'achat d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 44,17 € ;
- 2 615 865 options de souscription d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 36,32 € dont 399 948 sont soumises à des conditions de performance ;
- 1 263 137 actions gratuites dont 407 507 sont soumises à des conditions de performance ;
- 1 300 510 unités dont 507 600 sont soumises à des conditions de performance.

Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre, en 2015, un plan d'actionnariat salarié dont les caractéristiques sont décrites dans le paragraphe 15.5 ci-après.

15.1 PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS EN VIGUEUR

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2014	Options exercées en 2015	Options annulées en 2015	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2015
25/11/2008	du 25/11/2012 au 24/11/2018	38,50 €	37 800	(29 350)	–	8 450
04/07/2007	du 04/07/2011 au 03/07/2017	44,77 €	80 000	–	–	80 000

15.2 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN VIGUEUR

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2014	Options exercées en 2015	Options annulées en 2015 ^(b)	Nombre d'options en vigueur au 31/12/2015
15/09/2011 ^(a)	du 15/09/2015 au 14/09/2021	26,34 €	312 444	(82 561)	(5 050)	224 833
23/09/2010 ^(a)	du 23/09/2014 au 22/09/2020	26,34 €	347 850	(170 835)	(1 900)	175 115
25/06/2009	du 25/06/2013 au 24/06/2019	32,88 €	857 492	(341 653)	(1 140)	514 699
01/07/2008	du 01/07/2012 au 30/06/2018	38,50 €	1 108 717	(421 032)	(28 470)	659 215
04/07/2007	du 04/07/2011 au 03/07/2017	44,77 €	1 225 355	(718 420)	(5 320)	501 615
09/11/2006	du 09/11/2010 au 08/11/2016	36,47 €	1 160 610	(616 422)	(3 800)	540 388
30/06/2005	du 30/06/2009 au 29/06/2015	34,01 €	830 933	(769 370)	(61 563)	–

(a) Plan soumis à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution.

(b) Y compris, pour les plans concernés, les options radiées en cas de non atteinte partielle ou totale des conditions de performance (73 368 options radiées à fin 2014 sur le plan 2011 après ajustement définitif).

Attributions et exercices d'options au cours de l'exercice 2015

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice	Date du plan
1 – Administrateurs			
Options attribuées en 2015		Néant	
2 – Dix plus importantes attributions d'options à des salariés			
Options attribuées en 2015		Néant	
3 – Dix plus importants exercices d'options par des salariés^(a)			
Options exercées en 2015	20 000	38,50 €	01/07/2008
	20 000	32,88 €	25/06/2009
	20 000	26,34 €	23/09/2010
	15 000	44,77 €	04/07/2007
	15 000	36,47 €	09/11/2006
	13 000	32,88 €	25/06/2009
	12 000	44,77 €	04/07/2007
	11 000	44,77 €	04/07/2007
	11 000	44,77 €	04/07/2007
	11 000	38,50 €	01/07/2008

(a) Toutes sociétés du Groupe confondues.

15.3 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 31/12/2014	Actions annulées en 2015 ^(b)	Actions livrées en 2015	Solde d'actions gratuites au 31/12/2015
17/09/2013	du 17/09/2013 au 17/09/2017	39,16 €	413 790 240 963 ^(a)	(7 180) (7 260)	(600) –	406 010 233 703
20/12/2012	du 20/12/2012 au 20/12/2016	27,47 €	458 400 177 854 ^(a)	(7 830) (4 050)	(950) –	449 620 173 804
15/09/2011	du 15/09/2011 au 15/09/2015	25,20 €	437 200 102 984 ^(a)	(3 730) (2 422)	(433 470) (100 562)	– –

(a) Plan soumis à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution.

(b) Y compris, pour les plans concernés, les actions radiées en cas de non atteinte partielle ou totale des conditions de performance (120 759 actions radiées en 2014).

15.4 ATTRIBUTION D' UNITÉS INDEXÉES SUR LA VALEUR DE L' ACTION THALES

Date de décision d'attribution	Période d'acquisition	Cours de l'action à la date d'octroi	Solde d'unités au 31/12/2014	Unités attribuées en 2015	Unités annulées en 2015 ^(b)	Unités livrées en 2015	Solde d'unités au 31/12/2015
16/09/2014	du 16/09/2014 au 16/09/2018	42,42 €	424 550 280 250 ^(a)	– –	(7 180) (4 650)	(600) –	417 040 275 600
17/09/2015	du 17/09/2015 au 17/09/2019	61,75 €	– –	376 840 232 000 ^(a)	(970) –	– –	375 870 232 000

(a) Plan soumis à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution.

(b) Y compris, pour les plans concernés, les actions radiées en cas de non atteinte partielle ou totale des conditions de performance.

15.5 PLAN D' ACTIONNARIAT SALARIÉ

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 25 février 2015, le Groupe a mis en œuvre au bénéfice de ses salariés, une offre d'achat d'actions avec décote et abondement. L'offre a été réalisée par une cession d'actions existantes auto-détenues.

Le prix de souscription, fixé le 16 octobre 2015, correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Thales sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de bourse précédents, diminuée d'une décote de 20 %, soit 49,85 €.

Ce plan est assorti d'un abondement correspondant à une action gratuite pour deux actions acquises jusqu'à vingt-quatre actions acquises puis une

action gratuite pour quatre actions acquises de vingt-cinq à soixante-douze actions acquises, dans la limite de vingt-quatre actions d'abondement.

L'offre s'inscrit dans le cadre du Plan d'épargne Groupe, l'investissement restant indisponible pendant 5 ans, à l'exception du Royaume-Uni où l'offre est mise en œuvre dans le cadre d'un dispositif *Share Incentive Plan* (« SIP »).

Ainsi, en 2015, 311 403 actions ont été souscrites par les salariés au cours de 49,85 €, ces derniers ayant reçu 146 193 actions gratuites au titre de l'abondement. La livraison des titres aux salariés britanniques sera finalisée début 2016.

La charge relative au plan (abondement et décote) a fait l'objet d'une refacturation aux filiales concernées.

NOTE 16 Créances et dettes

16.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes et créances commerciales libellées en devises font généralement l'objet de couverture de change et sont en conséquence converties au cours de couverture.

Thales (société mère) couvre, pour le compte de ses filiales, les risques de change associés à des contrats ou des opérations commerciales courantes. À chaque clôture :

- les instruments dérivés souscrits par Thales (société mère) auprès des banques sont enregistrés à leur valeur de marché, présentée, à l'actif ou au passif, au sein du poste « différence de conversion et régularisation de change » ;

- les garanties de change accordées aux filiales sont enregistrées à leur valeur de marché, présentée au sein du poste « différence de conversion et régularisation de change ».

Le solde de ces postes correspond essentiellement au décalage temporaire 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.

16.2 CRÉANCES ET DETTES PAR NATURE

	Brut	Provision	31/12/2015	31/12/2014
			Net	Net
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	2,7	-	2,7	0,5
Clients et effets à recevoir	180,2	(1,1)	179,1	159,2
Autres créances	804,0	-	804,0	606,1
État, impôt sur les sociétés (essentiellement crédit d'impôt recherche)	357,5	-	357,5	372,7
Différence de conversion et régularisation de change	399,6	-	399,6	180,1
Créances fiscales et sociales	24,1	-	24,1	23,9
Autres	22,8	-	22,8	29,4
TOTAL	986,9	(1,1)	985,8	765,8
Avances et acomptes reçus sur commande	16,3	-	16,3	14,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	60,3	-	60,3	94,5
Autres dettes	520,5	-	520,5	452,0
Dettes fiscales vis-à-vis des filiales intégrées	161,4	-	161,4	191,7
Différence de conversion et régularisation de change	237,0	-	237,0	163,9
Dettes fiscales hors IS et sociales	85,4	-	85,4	82,8
Autres	36,7	-	36,7	13,6
TOTAL	597,1	-	597,1	560,6

16.3 ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES ET DES DETTES AU 31 DÉCEMBRE 2015

	Net	Échéances		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	2,7	2,7	-	-
Clients et effets à recevoir	179,1	179,1	-	-
Autres créances	804,0	514,6	289,4	-
TOTAL CRÉANCES	985,8	696,4	289,4	-
Avances et acomptes reçus sur commande	16,3	16,3	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	60,3	60,3	-	-
Autres dettes	520,5	396,0	124,5	-
TOTAL DETTES	597,1	472,6	124,5	-

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 sécurité sociale de base (Sécurité sociale, régimes complémentaires

obligatoires tels que l'ARRCO, l'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 (médailles 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, est enregistré en résultat d'exploitation ;
- la charge de désactualisation de l'engagement net, ainsi que les gains et pertes actuarielles résultant de l'incidence des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur l'engagement net, sont enregistrés en résultat financier ;
- l'incidence des modifications de régimes issues de renégociations des avantages accordés affecte le résultat exceptionnel.

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

	31/12/2014	01/01/2015 retraité	Dotations	Reprises	Reclassement	31/12/2015
Retraite et autres avantages au personnel (17.3)	64,2	118,2	4,7	(23,6)	-	99,3
Risques filiales	31,9	31,9	1,6	(28,9)	(1,3)	3,3
Restructurations	12,0	12,0	6,3	(13,5)	-	4,8
Autres	50,2	50,2	16,4	(1,7)	-	64,9
TOTAL	158,3	212,3	29,0	(67,7)	(1,3)	172,3

La provision pour retraite et autre avantages au personnel comprend, au 1^{er} janvier 2015, l'effet du provisionnement complémentaire de 54 M€ lié à l'application de la recommandation 2013-02 de l'ANC sur les règles d'évaluation des engagements de retraite et avantages assimilés.

17.3 RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES AU PERSONNEL

Les provisions constatées au bilan s'analysent de la manière suivante :

	Retraite	Autres avantages	Total
Provision au 31 décembre 2014	(61,2)	(3,0)	(64,2)
Impact du changement de méthode comptable	(54,0)	-	(54,0)
Provision au 1^{er} janvier 2015	(115,2)	(3,0)	(118,2)
Dotation nette aux provisions, dont :	19,2	(0,3)	18,9
Coût des services rendus au cours de l'exercice	(2,6)	(0,2)	(2,8)
Charge financière :	15,1	(0,2)	14,9
➤ Intérêts nets	(1,4)	(0,1)	(1,5)
➤ Gains (pertes) actuariels	16,5	(0,1)	16,4
Prestations et contributions versées	6,5	0,1	6,6
Autres	0,2	-	0,2
Provision au 31 décembre 2015	(96,0)	(3,3)	(99,3)
Dont :			
Engagements	(140,5)	(3,3)	(143,8)
Placements	44,5	-	44,5

Les hypothèses actuarielles utilisées pour la détermination des engagements sont les suivantes :

	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'actualisation	2,03 %	1,50 %
Taux d'inflation	1,60 %	1,60 %
Taux moyen d'augmentation des salaires	2,20 %	2,70 %
Espérance de durée de vie active moyenne résiduelle	7 ans	7 ans

NOTE 18 Risques juridiques et environnementaux

18.1 RISQUES JURIDIQUES

Le Groupe est exposé, par son activité, à des litiges techniques et commerciaux.

D'une part, afin de les prévenir et d'en limiter la portée, la politique du Groupe en matière juridique est de généraliser le recours à des méthodes alternatives de règlement des différends. Cette politique est revue régulièrement pour tenir compte des évolutions des métiers du Groupe et accompagnée de séances de formation.

D'autre part, une procédure au terme de laquelle tous les contentieux et précontentieux de nature commerciale, civile ou pénale sont centralisés et traités par la Direction juridique du Groupe avec le support des sociétés du Groupe concernées, a été mise en place depuis de nombreuses années.

Fin 2002, un groupe d'industriels français, parmi lesquels Thales et l'une de ses filiales, a été saisi collectivement d'une demande d'arbitrage par un client commun réclamant une somme qui, selon le demandeur, ne saurait être inférieure à 260 M\$ et pour laquelle le groupe d'industriels pourrait être solidaire à l'égard du demandeur. Cette demande était relative à l'exécution d'anciens contrats réalisés par ces industriels. Dans le cadre de l'accord signé entre les parties en juin 2003, le demandeur s'est désisté de l'instance.

En novembre 2012, le demandeur a notifié une nouvelle requête en arbitrage pour un montant révisé de 226 M€, la quote-part de Thales étant de l'ordre de 28 % du montant demandé. Les industriels contestent fermement cette demande et à ce jour, il n'est pas possible d'évaluer le risque financier éventuel. En conséquence, Thales n'a pas constitué de provision. Cette procédure est toujours en cours.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

18.2 ENVIRONNEMENT

Du fait de la nature des activités exercées par Thales, les risques environnementaux reposent sur d'éventuelles atteintes à l'environnement et la santé résultant de ces activités, l'impact de l'environnement sur ces activités, le non-respect des nouvelles réglementations applicables aux activités et aux produits.

Depuis de nombreuses années, une analyse des risques environnementaux est réalisée et régulièrement mise à jour en fonction des activités exercées, des évolutions scientifiques et techniques ainsi que des nouveaux enjeux.

Capitalisée dans une cartographie des risques, cette analyse vise à :

- vérifier que les salariés et les populations environnantes ne sont pas exposés à des risques sanitaires et environnementaux ;
- s'assurer de la conformité des activités exercées et des produits ;
- analyser l'impact des nouvelles réglementations, y compris sur la conception des produits ;
- identifier une organisation adaptée et des plans d'actions, déclinés soit localement, soit au niveau Groupe, en fonction des résultats de cette cartographie.

En soutien de cette analyse, un système de management de l'environnement est déployé sur l'ensemble des sites visant à assurer la maîtrise et la limitation des impacts environnementaux des activités et des produits. Intégré dans le référentiel du Groupe, ce système de management se décline dans les différents métiers. C'est ainsi que les compétences en matière d'environnement se sont étendues aux fonctions d'ingénierie, de recherche, d'achats, de contrats, etc.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions pour risques environnementaux s'élève à 4,6 M€.

NOTE 19 Engagements hors bilan**19.1 AVALS ET CAUTIONS**

Engagements donnés	31/12/2015	31/12/2014
➤ Garanties données par Thales dans le cadre de contrats commerciaux signés par les entités opérationnelles	10 794,9	9 102,1
➤ Garanties données aux banques pour des facilités accordées aux filiales	2 189,0	1 811,9
➤ Contre-garantie donnée aux trustees pour couvrir les obligations de pensions de Thales au Royaume-Uni	1 146,8	1 072,0
➤ Autres garanties données à des filiales du Groupe	438,8	393,5
➤ Autres garanties données à des tiers	557,6	781,7
Total^(a)	15 127,1	13 161,2
➤ Dont, relatifs aux filiales directes de Thales (note 23)	4 508,2	3 692,4
➤ Dont, relatifs aux autres filiales du Groupe	10 164,8	9 112,2
➤ Dont relatifs aux participations directes et indirectes	454,1	356,6
Engagements reçus	31/12/2015	31/12/2014
Abandons de créance consentis avec clause de retour à meilleure fortune à des entreprises liées	120,8	121,7

(a) L'augmentation des garanties entre 2014 et 2015 est liée à l'évolution des taux de change d'une part (+ 667 M€) et à la mise en place de nouvelles garanties sur des contrats significatifs d'autre part.

19.2 ENGAGEMENTS DE LOCATION IMMOBILIÈRE

	31/12/2015	31/12/2014
Contrats de location simple	649,5	753,7
à moins d'un an	112,4	113,9
de un an à cinq ans	329,4	358,8
à plus de cinq ans	207,7	281,0

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. Les gains et pertes sur les dérivés de change souscrits par Thales auprès de contreparties bancaires sont comptabilisés en résultat. L'engagement de Thales vis-à-vis des filiales opérationnelles, au titre de ces offres, fait l'objet d'une provision en cas de valorisation négative.

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, réalisés ou latents, sur les dérivés bancaires et sur les garanties accordées aux filiales sont comptabilisés de manière symétrique en résultat.

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.

Thales couvre, dans certains cas, les risques patrimoniaux sur ses actifs nets à l'étranger. Les gains et pertes sur les dérivés de change sont enregistrés au bilan en différence de conversion (note 16), à l'exception du résultat lié au 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 2015 et 2014, le Groupe détient les instruments dérivés décrits ci-après. Tous ces instruments sont qualifiés en couverture.

	31/12/2015		31/12/2014	
	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swaps payeur taux variable				
➤ swaps adossés à l'emprunt obligataire 2021	300,0	19,9	300,0	21,0
➤ swaps adossés à l'emprunt obligataire 2018	300,0	8,1	300,0	8,3
➤ swaps adossés à l'emprunt obligataire 2016	400,0	8,2	400,0	14,8
TOTAL	1 000,0	36,2	1 000,0	44,1
Swaps payeur taux fixe				
➤ swap de taux d'échéance 2019, adossé à un prêt	8,7	(0,4)	11,1	(0,6)
➤ cross currency swap adossé à un prêt	16,0	(0,5)	2,1	-
TOTAL	24,7	(0,9)	13,2	(0,6)

20.3 GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les instruments dérivés souscrits par Thales auprès des banques sont les suivants :

	31/12/2015				Valeur de marché	31/12/2014	
	USD	GBP	Autres	Total		Total	Valeur de marché
Couvertures d'offres et opérations commerciales							
➤ Ventes à terme de devises	4 818,0	718,2	2 400,1	7 936,3	(242,3)	6 177,2	(151,5)
➤ Achats à terme de devises	1 829,6	906,4	1 375,6	4 111,6		3 070,0	
➤ Options vendeuses de devises (<i>call et put</i>)	132,1	19,4	66,2	217,7	1,6	257,1	2,0
➤ Options acheteuses de devises (<i>call et put</i>)	31,4	12,4	54,3	98,1		200,0	
Couvertures liées à la centralisation de trésorerie							
➤ Swaps de change vendeurs de devises	414,7	-	169,1	583,8	(11,1)	592,2	(20,7)
➤ Swaps de change acheteurs de devises	-	937,2	600,3	1 537,5		1 288,1	
Couvertures d'actifs nets à l'étranger							
➤ Swaps de change vendeurs de devises	-	-	-	-	-	-	-
➤ Swaps de change acheteurs de devises	-	-	-	-	-	-	-

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 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.

21.2 ACCORDS CONCLUS AVEC LES ACTIONNAIRES DE THALES

La section 4.3.3.3 du présent document de référence 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 DCNS

Depuis décembre 2011, Thales détient 35 % du capital de la société DCNS, filiale contrôlée conjointement avec l'État.

Thales et DCNS 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 :

	2015	2014
Avantages à court terme		
➤ Rémunérations fixes	4,1	4,3
➤ Rémunérations variables	2,8	2,9
➤ Charges sociales patronales	2,4	2,5
➤ Indemnités de fin de contrat résultant d'engagements contractuels	2,1	–
➤ Charges sociales patronales/indemnités de fin de contrat	0,7	–
➤ Jetons de présence	0,6	0,6
Autres avantages		
➤ Avantages postérieurs à l'emploi	1,3	1,7
➤ Rémunérations fondées sur des actions (note 15 ^(a))	1,0	0,7

(a) Évalué selon la norme IFRS 2 (Paiements en actions).

NOTE 22 Événements postérieurs à la clôture

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.

NOTE 23 Filiales et participations

Données de la société (en devise locale)

Contribution des filiales et participations aux comptes de Thales (EUR)

		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Valeur comptable des titres détenus (Valeur brute)	Valeur comptable des titres détenus (Valeur nette)	Quote-part du capital détenu (en %)	Prêts et avances consentis par Thales et non encore remboursés	Créances	Dettes	Cautions et avals donnés par Thales	Dividendes encaissés par Thales au cours de l'exercice
	(en millions)												
A. Renseignements détaillés concernant les filiales ou participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la Société													
1. Filiales													
Thales Holdings UK PIC	GBP	-	13,6	726,8	395,2	2 571,7	1 835,0	100 %	-	5,8	568,6	-	-
Thales Avionics SAS	EUR	1 176,7	99,6	175,0	66,2	936,8	936,8	100 %	-	-	269,6	-	195,2
Thales Alenia Space SAS	EUR	-	112,2	918,0	265,5	683,1	683,1	67 %	-	0,1	-	338,6	77,5
Thales Systèmes Aérospatiaux SAS	EUR	941,5	70,4	93,2	62,2	706,1	706,1	100 %	-	-	1 266,6	658,1	127,4
Thales Deutschland GMBH	EUR	-	(32,5)	27,1	315,0	545,0	545,0	100 %	-	52,0	-	220,0	-
Thales USA INC	USD	-	(0,7)	118,1	357,0	476,6	476,6	100 %	-	-	173,0	466,4	-
Thales Communications & Security SAS	EUR	1 864,0	123,3	164,0	(4,2)	590,8	590,8	100 %	-	-	378,0	1 025,0	121,3
Thales International SAS	EUR	-	19,9	313,0	14,5	398,5	398,5	100 %	-	188,1	29,0	6,0	50,3
Thales Air Systems SAS	EUR	633,0	32,4	126,3	197,9	314,1	314,1	89 %	-	-	487,3	193,5	-
Avimo Group LTD	SGD	-	0,4	22,1	36,2	250,7	72,5	100 %	-	-	-	-	-
Thales Nederland BV	EUR	426,9	6,6	29,5	132,5	235,2	235,2	99 %	-	-	150,9	399,1	-
Thales Underwater Systems NV Pays-Bas	EUR	-	-	4,5	4,1	129,2	8,5	100 %	-	-	-	-	-
Thales Services SAS	EUR	414,3	10,5	1,5	(2,8)	126,4	126,4	100 %	-	24,0	-	8,7	3,3
Sifelec SAS	EUR	-	0,2	38,3	(6,3)	111,8	38,7	100 %	-	-	28,3	-	-
Thales Optronique SAS	EUR	421,3	34,8	56,2	99,5	106,3	106,3	77 %	-	0,1	173,4	193,2	31,2
Thales Underwater Systems SAS	EUR	418,4	33,1	15,3	(8,8)	96,5	96,5	100 %	-	-	277,6	88,8	29,4
Thales holding norway AS	NOK	-	-	419,8	(186,8)	77,2	77,2	100 %	-	-	-	-	-
Thales Corporate Ventures SAS	EUR	-	0,9	15,0	12,2	73,3	16,7	100 %	-	-	12,7	-	-
Thales Microelectronics SAS	EUR	67,9	0,6	0,5	25,1	88,0	8,7	100 %	-	-	10,7	-	-
Thales Suisse SA	CHF	32,4	10,0	57,2	(11,7)	56,1	56,1	100 %	-	-	0,2	-	7,1
TDA Armements SAS	EUR	91,8	15,1	0,3	17,1	51,7	51,7	100 %	-	14,3	-	4,0	16,4
Thales Europe SAS	EUR	-	(19,1)	43,2	(33,1)	43,2	43,2	100 %	-	187,9	-	-	-
Thales Belgium S. A	EUR	28,8	1,5	3,4	2,1	41,4	21,6	100 %	-	-	3,6	18,6	-
Thales Electron Devices SAS	EUR	301,6	0,8	31,0	39,1	39,2	39,2	100 %	-	72,5	0,0	47,4	9,9
CMT Medical Technologies LTD	USD	15,8	0,2	1,0	28,6	21,8	21,8	100 %	-	-	6,3	-	-
Thales Canada INC	CAD	485,0	(47,9)	6,8	(37,0)	19,7	19,7	55 %	-	27,2	7,8	836,9	-
SNC Thales Merignac	EUR	-	(0,3)	20,0	(0,1)	20,0	19,7	100 %	-	59,5	-	-	-
Thales Avionics Electrical Systems SAS	EUR	126,1	(8,6)	6,9	(13,5)	18,6	18,6	100 %	-	78,7	0,1	-	-

Données de la société (en devise locale) Contribution des filiales et participations aux comptes de Thales (EUR)

	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Valeur comptable des titres détenus (Valeur brute)	Valeur comptable des titres détenus (Valeur nette)	Quote-part du capital détenu (en %)	Prêts et avances consentis par Thales et non encore remboursés	Créances	Dettes	Cautions et avais donnés par Thales	Dividendes encaissés par Thales au cours de l'exercice
Société Marchand de Biens Pour l'Électronique SAS	EUR -	(1,4)	0,0	(4,5)	23,5	0,1	100 %	-	-	-	-	-
Thales Seso SAS	EUR 17,7	0,5	0,4	1,8	14,6	11,2	100 %	-	6,4	0,0	-	1,3
Thales Global Services SAS	EUR 432,8	1,2	0,5	5,4	12,4	7,3	100 %	-	16,6	0,0	-	-
SAS Chatelleraut Brelandiere	EUR 2,9	0,9	2,0	1,3	10,0	2,5	100 %	-	-	1,2	-	0,4
Thales Communications LTDA	BRL -	-	14,6	(14,6)	11,0	1,8	100 %	-	-	-	-	-
Thales Angenieux SAS	EUR 70,5	2,9	2,7	13,3	8,1	8,1	100 %	-	0,1	3,7	3,9	0,5
TOTAL DES FILIALES			8 908,4	7 595,0	8 908,4	7 595,0		-	733,3	3 848,5	4 508,2	671,2
2. Participations												
United Monolithic Semiconductors Holding	EUR 0,0	3,0	33,9	10,9	24,3	22,8	50 %	-	-	-	-	-
Electronica SPA	EUR 0,0	20,9	0,0	63,1	26,7	26,7	33 %	-	-	-	-	4,9
Sofradir	EUR 145,9	22,0	6,0	71,1	26,4	26,4	50 %	-	-	-	1,7	10,5
Telespazio SPA	EUR 628,7	(1,5)	50,0	190,2	81,6	81,6	33 %	2,6	-	-	-	5,6
DCNS Group	EUR 3 118,7	62,5	563,0	(380,1)	833,7	833,7	35 %	-	-	-	0,6	-
Thales Systems Ireland LTD	EUR -	(0,5)	7,7	0,5	56,3	56,3	23 %	-	-	-	-	0,5
Total des Participations			1 049,1	1 047,6	1 049,1	1 047,6		2,6	-	-	2,3	21,4
TOTAL A			9 957,5	8 642,6	9 957,5	8 642,6		2,6	733,3	3 848,5	4 510,5	692,6

B. Renseignements détaillés concernant les autres filiales ou participations

1. Filiales non reprises au paragraphe A

Filiales françaises	28,2	18,9	-	31,5	15,9	0,8	3,3
Filiales étrangères	0,6	0,1	-	-	-	-	-
Total	28,8	19,1	-	31,5	15,9	0,8	3,3

2. Participations non reprises dans le paragraphe A

Dans des sociétés françaises	11,8	11,6	-	1,9	-	-	4,5
Dans des sociétés étrangères	7,4	0,0	26,4	61,6	1,1	239,6	0,1
Total	19,2	11,6	26,4	61,6	3,0	239,6	4,6
TOTAL B	48,0	30,7	26,4	93,1	18,9	240,4	8,0
TOTAL GÉNÉRAL : A + B	10 005,5	8 673,3	29,0	826,4	3 867,4	4 750,9	700,5

Informations relatives aux entreprises liées

Filiales directes de Thales (A)	2,6	733,3	3 848,5	4 510,5
Filiales directes de Thales (B)	26,4	93,1	18,9	240,4
Autres filiales du Groupe	-	139,3	1 061,7	10 376,2

Prises de participation et franchissements de seuils dans des sociétés françaises au cours de l'exercice 2015

► POURCENTAGE DE DÉTENTION

Investissement	Au 31/12/2014					Au 31/12/2015				
	> 5 %	>20 %	>33 %	>50 %	>66 %	>5 %	>20 %	>33 %	>50 %	>66 %
1. En augmentation										
2. En diminution										
Cloudwatt	-	22 %	-	-	-	-	-	-	-	-
SAS Sartrou	-	-	-	-	100 %	-	-	-	-	-

1.3.2.6 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2011	2012	2013	2014	2015
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social	607,0	607,0	617,2	623,5	632,9
Nombre des actions ordinaires existantes	202 328 457	202 339 674	205 744 500	207 841 111	210 961 404
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	15 056 223	12 294 262	8 186 261	5 841 789	2 615 865
2. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	143,9	174,9	205,9	224,4	208,6
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(224,2)	222,0	379,7	609,3	625,7
Impôt sur les bénéfices	78,9	48,1	85,8	77,4	93,8
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	175,4	306,8	400,6	662,9	871,9
Résultat distribué	155,2	175,7	227,6	230,7	73,3 ^(a)
3. Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	(0,72)	1,34	2,26	3,30	3,41
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,87	1,52	1,95	3,19	4,13
Dividende net attribué à chaque action	0,78	0,88	1,12	1,12	1,36 ^(b)
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice, dont :	985	824	833	852	831
Ingénieurs & cadres	808	711	726	749	735
Techniciens & agents de maîtrise	177	113	107	103	96
Frais de personnel, dont :	188,9	161,6	177,1	183,2	187,1
Masse salariale de l'exercice	138,4	113,7	123,9	130,2	131,5
Sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	50,5	47,9	53,2	53,0	55,6

(a) Acompte sur dividendes.

(b) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

2011 : Capital porté de 597 246 081,0 € à 606 985 371,0 € suite à une augmentation de capital.

2012 : Capital porté de 606 985 371,0 € à 607 019 022,0 € suite à une augmentation de capital.

2013 : Capital porté de 607 019 022,0 € à 617 233 500,0 € suite à une augmentation de capital.

2014 : Capital porté de 617 233 500,0 € à 623 523 333,0 € suite à une augmentation de capital.

2015 : Capital porté de 623 523 333,0 € à 632 884 212,0 € suite à une augmentation de capital.

1.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Thales, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les effets de la première application de la recommandation 2013-02 de l'ANC relative à l'évaluation de la comptabilisation des engagements de retraite et assimilés, exposés dans le paragraphe introductif aux notes annexes aux comptes.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Titres de participation

Les titres de participation dont le montant net figure au bilan au 31 décembre 2015 pour 8 673,30 M€ sont évalués à leur coût de

revient et dépréciés sur la base de leur valeur d'inventaire selon les modalités décrites dans la note 8 de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire, notamment à revoir l'actualisation des perspectives de rentabilité des filiales et participations concernées, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis pour chacune de ces filiales ou participations sous le contrôle de la direction générale et nous avons vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels.

Risques et litiges

S'agissant des risques et litiges, nous avons vérifié que les procédures en vigueur dans votre société permettent leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable dans des conditions satisfaisantes. Nous avons également vérifié que les litiges identifiés à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures sont décrits de façon appropriée dans les notes annexes aux états financiers et notamment dans la note 18.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Marc Deslandes
Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG Audit

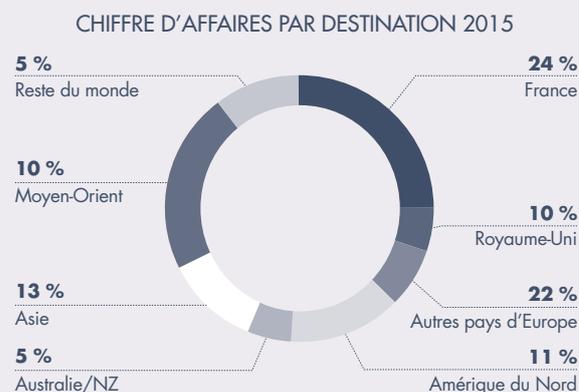
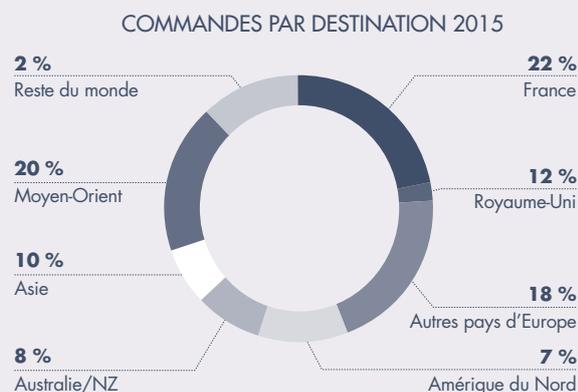
Philippe Diu
Serge Pottiez

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉ ÉQUILIBRÉ ENTRE ACTIVITÉS CIVILES ET DÉFENSE, PARTAGEANT DES TECHNOLOGIES COMMUNES

En millions d'euros	Aérospatial		Transport		Défense & Sécurité		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Carnet de commandes	9 766	8 687	4 841	3 615	17 611	14 915	32 292	27 285
Prises de commandes	6 279	5 024	2 826	1 651	9 704	7 608	18 880	14 363
Chiffre d'affaires	5 381	5 014	1 519	1 402	7 084	6 480	14 063	12 974
EBIT ⁽¹⁾	518	505	-37	32	760	620	1 216	985
Effectifs consolidés	17 960	17 951	6 289	6 331	32 207	31 599	62 194	61 709

(1) Mesure à caractère non strictement comptable, Cf rapport de gestion du Groupe en page 8.

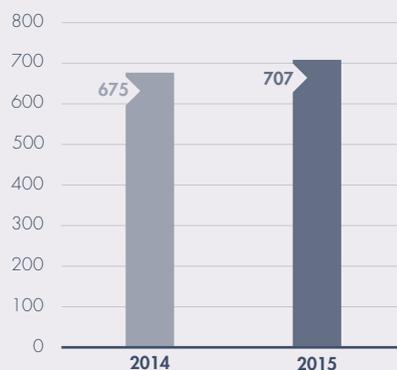
UNE FORTE PRÉSENCE INTERNATIONALE



L'INNOVATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

- Un portefeuille de plus de 16 500 brevets et demandes, près de 400 nouvelles demandes réalisées en 2015
- Une politique d'innovation ouverte sur le monde académique, les centres de recherche et les partenariats industriels : Thales soutient près de 200 doctorants partout dans le monde ainsi qu'une dizaine de chaires d'enseignement en cohérence avec ses orientations techniques
- Cinq centres de recherche Thales Research & Technology dans le monde : France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Singapour et Canada
- Thales, un acteur majeur des pôles de compétitivité en France et au Royaume-Uni

R&D AUTOFINANCEE TOTALE



ACTIVITÉS

2.1	SECTEURS OPÉRATIONNELS	114
2.1.1	Secteur Aérospatial	114
2.1.2	Secteur Transport	116
2.1.3	Secteur Défense & Sécurité	118
2.2	RECHERCHE ET INNOVATION	122
2.2.1	La recherche et développement, clé de la compétitivité et de la croissance	122
2.2.2	Les quatre domaines techniques clés	122
2.2.3	Thales au cœur des écosystèmes de l'innovation	123
2.2.4	Une politique dynamique de gestion de la propriété intellectuelle	124
2.3	RELATIONS ENTRE THALES ET SES FILIALES	125
2.3.1	Organigramme simplifié au 31 décembre 2015	125
2.3.2	Rôle de Thales société mère dans le Groupe	126
2.3.3	Flux financiers entre Thales société mère et ses filiales	126
2.4	DONNÉES SUR LES PRINCIPALES FILIALES OPÉRATIONNELLES ET PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS	127
2.4.1	Liste des principales sociétés consolidées	127
2.4.2	Principaux sites industriels	129

2.1 Secteurs opérationnels

Depuis début 2013, le Groupe a mis en place une organisation matricielle qui repose sur :

- six Activités Mondiales, regroupées en trois secteurs opérationnels : Aérospatial (Avionique, Espace), Transport (Systèmes de Transport Terrestre) et Défense & Sécurité (Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés, Systèmes Terrestres et Aériens, Systèmes de Mission de Défense) ;

- une organisation internationale répartie entre les grands pays d'implantation du Groupe (Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Canada, États-Unis et Australie & Nouvelle-Zélande), les autres pays d'Europe et les marchés émergents.

2.1.1 SECTEUR AÉROSPATIAL

Le secteur Aérospatial regroupe les Activités Mondiales Avionique et Espace.

L'Activité Mondiale **Avionique** offre une large gamme d'équipements et de fonctions embarqués pour le pilotage, la navigation et le contrôle des systèmes avions, la génération et la conversion électrique et les systèmes multimédias de bord. Cette activité comprend également des solutions de simulation et d'entraînement pour avions militaires et hélicoptères civils et militaires, ainsi que des sous-systèmes d'imagerie ou d'hyperfréquences. Partenaire des grands constructeurs aéronautiques et des compagnies aériennes, Thales se présente comme un acteur présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur aérien, en complément de ses activités de gestion du trafic aérien et spatiales.

L'Activité mondiale **Espace** propose des solutions et systèmes spatiaux, en particulier dans les domaines des télécommunications, de l'observation radar et optique de la Terre, de la navigation par satellite et de l'exploration de l'Univers. Le partenariat stratégique constitué dans le domaine spatial par Thales et Finmeccanica – la « Space Alliance » – répond aux grands défis environnementaux, scientifiques, de sécurité et de développement de la société de l'information, et se fonde sur la complémentarité des solutions proposées par Thales Alenia Space (détenue à 67 % par Thales et à 33 % par Finmeccanica) dans les solutions par satellite et par Telespazio (détenue à 33 % par Thales et à 67 % par Finmeccanica) dans les services.

2.1.1.1 CHIFFRES CLÉS

	2015	2014
Carnet de commandes au 31 décembre	9 766	8 687
Prises de commandes	6 279	5 024
Chiffre d'affaires	5 381	5 014
EBIT ^(a)	518	505
Effectifs consolidés	17 960	17 951

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition au paragraphe « présentation de l'information financière » du rapport de gestion en page 8.

2.1.1.2 AVIONIQUE

2.1.1.2.1 Présentation générale

Thales réalise des systèmes d'avionique de vol, des équipements et des systèmes de cabine passagers ainsi que des simulateurs de vol pour hélicoptères et avions militaires. Le Groupe propose également des sous-systèmes d'hyperfréquence (tubes et amplificateurs de puissance) et d'imagerie.

La gamme des équipements et systèmes d'avionique de vol recouvre les systèmes électroniques de bord, jusqu'aux viseurs de casque, pour assurer la navigation et le pilotage, pour des avions et hélicoptères civils et militaires.

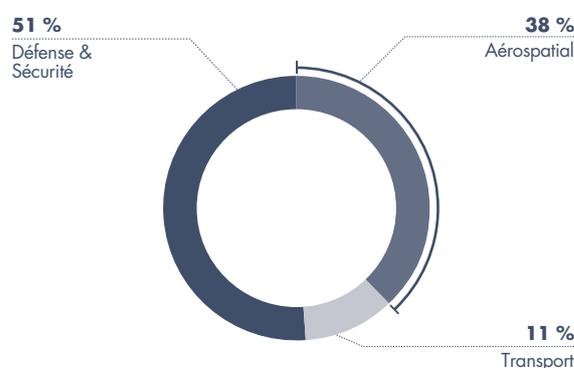
Thales intervient également comme fournisseur d'équipements de génération électrique et de conversion de puissance.

Sur le marché des systèmes de cabine, l'offre de Thales se concentre sur le segment du multimédia de bord et de la connectivité passager. Par ailleurs, le Groupe propose des systèmes de servitude et d'éclairage de cabine par le biais de la co-entreprise Diehl Aerospace.

Dans le domaine de la simulation et de la formation, Thales fournit les simulateurs de vol de plusieurs programmes de défense européens et assure la formation de pilotes, en particulier d'hélicoptères, à travers la co-entreprise Helisim.

Les sous-systèmes d'hyperfréquence sont destinés aux marchés du spatial et de la défense, ainsi qu'à certaines applications industrielles civiles ou de télécommunication, tandis que les sous-systèmes d'imagerie visent le marché de la radiologie médicale.

CHIFFRE D'AFFAIRES



2.1.1.2.2 Position concurrentielle

Comptant parmi les acteurs principaux du marché de l'avionique de vol, Thales est fournisseur auprès des aviateurs civils et militaires AgustaWestland, Airbus Group, ATR, Bell, Boeing, Bombardier, Dassault Aviation, Embraer, Gulfstream, NHIndustries, Sikorsky ou encore Sukhoi. La croissance de cette activité est donc directement corrélée à l'évolution des cadences de production des aviateurs. Les autres principaux acteurs du domaine sont les Américains Honeywell et Rockwell Collins.

Sur le segment des systèmes de multimédia de bord, Thales est l'un des deux principaux acteurs mondiaux avec la société Panasonic Avionics.

La concurrence est multiple sur le marché des solutions de simulation, avec des sociétés de défense américaines comme Lockheed Martin et Raytheon ou encore L3Com.

Dans le domaine des sous-systèmes d'hyperfréquence et d'imagerie, Thales maintient ses positions de premier plan sur les marchés mondiaux.

2.1.1.2.3 Faits marquants 2015

Dans le domaine de l'**avionique civile**, Thales a accompagné la montée en charge de la production de l'Airbus A350, dont le premier exemplaire a été livré fin 2014, et 14 exemplaires en 2015. Par ailleurs, le Groupe a signé avec ATR, à l'occasion du salon du Bourget, un contrat portant sur le renforcement de leur partenariat au travers d'un développement incrémental commun destiné au système avionique de l'ATR-600.

Un jalon important a également été franchi avec la pose de la première pierre du nouveau site de Thales à Bordeaux, futur siège mondial des activités avioniques du Groupe.

Dans le domaine **entraînement et simulation**, l'année 2015 a été marquée par le lancement, en coopération avec Rheinmetall Defence Electronics (RDE), du programme pour la rénovation et la mise à niveau de 20 simulateurs d'hélicoptères de combat Tigre franco-allemands pour l'OCCAr (Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement). Thales a également été notifié pour fournir des moyens de simulation Rafale pour les forces françaises et égyptiennes avec Sogitec. En fin d'année, Thales a remporté l'appel d'offres pour la fourniture, à travers sa filiale Helisim, du service de formation et entraînement du futur hélicoptère H160 d'Airbus Helicopters.

Dans les activités de **multimédia de cabine**, la marque Thales InFlyt Experience a été lancée lors du salon Aircraft Interiors à Hambourg, marquant ainsi la refonte des activités de divertissements à bord et de connectivité. Le système AVANT a été intégré pour la première fois sur l'A350 XWB livré à Qatar Airways ainsi que sur les Boeing B787-9 de Vietnam Airlines, et a été sélectionné pour équiper la cabine de première classe de B787 de British Airways. 2015 marque aussi le premier anniversaire de l'acquisition de LiveTV, dont les activités sont venues compléter l'offre de Thales. Plus de 400 appareils sont désormais équipés avec l'offre de connectivité en bande Ka.

Dans le domaine **avionique hélicoptères**, après avoir annoncé fin 2014 la signature d'un MoU (Memorandum of Understanding), Thales et Shanghai AVIC (SAVIC) ont travaillé ensemble pour développer leur partenariat en vue de fournir des solutions communes au marché chinois. Turbomeca et Thales ont élargi leur coopération dans le domaine de la régulation moteurs (FADEC D) à de futurs projets moteurs.

Dans le domaine **avionique militaire**, l'année a notamment été marquée par les premiers succès du Rafale à l'exportation. Par ailleurs, les deux premiers Mirage 2000 modernisés ont été livrés aux autorités indiennes ainsi qu'un A400M à l'armée de l'air royale malaisienne.

En matière de **systèmes électriques**, Thales a signé avec l'avionneur chinois AVIC deux importants contrats portant sur la fourniture de solutions de génération électrique pour les hélicoptères AC312 et H425. Cette année a également eu lieu le vol inaugural de l'avion militaire Antonov 178 équipé de solutions Thales.

En matière de **support aux compagnies aériennes**, Thales est classé pour la neuvième année consécutive, dans la liste des dix meilleurs fournisseurs de support d'Airbus. Thales a par ailleurs annoncé le développement d'une nouvelle application de vol *Electronic Flight Bag* (EFB) avec pour premier client Air France, qui prévoit d'équiper à terme l'ensemble de sa flotte. Thales a aussi annoncé la signature de plusieurs contrats clés pour la fourniture d'affichages (collimateurs) tête haute notamment avec les compagnies China Southern Airlines et Etihad.

Dans le domaine des **sous-systèmes d'imageries et hyperfréquences**, Thales a lancé avec succès ses nouveaux capteurs plans destinés à la radiographie. Sur le marché spatial, les tubes fournis par Thales ont participé aux récents succès des missions scientifiques Rosetta et New Horizons. Thales a également été présent sur de nombreux satellites commerciaux et a remporté un contrat majeur avec Boeing pour une couverture en bande Ka.

2.1.1.3 ESPACE

2.1.1.3.1 Présentation générale

Thales Alenia Space est une joint-venture entre Thales (67 %) et Finmeccanica (33 %) et forme la Space Alliance avec son partenaire Telespazio, détenu à 33 % par Thales et à 67 % par Finmeccanica.

Depuis plus de quarante ans, Thales Alenia Space conçoit, intègre, teste, exploite et livre des systèmes spatiaux innovants. Ces produits de pointe répondent aux besoins des clients commerciaux, institutionnels, scientifiques, de défense et de sécurité du monde entier. Les satellites et charges utiles de Thales Alenia Space sont devenus des références internationalement reconnues pour offrir des services de communications et de navigation, veiller sur l'environnement, observer les océans, mieux comprendre le changement climatique et faire avancer la recherche scientifique. Thales Alenia Space est également l'un des principaux fournisseurs de la station spatiale internationale et demeure un acteur incontournable de l'exploration de l'Univers.

Thales Alenia Space est l'un des leaders mondiaux en matière de conception de **satellites de télécommunication**, de plateformes et de charges utiles, marché qui représente la moitié de son activité. La société offre un large éventail de solutions, depuis la fourniture d'équipements haute-performance jusqu'aux systèmes clé-en-main. Les plateformes de la famille Spacebus NEO, destinées aux satellites géostationnaires, répondent aux besoins des opérateurs du monde entier. Les charges utiles conçues par Thales Alenia Space ont prouvé leur performance, leur fiabilité et leur compétitivité à bord des satellites réalisés par les principaux industriels du secteur spatial. Dans le domaine des constellations de télécommunication mobile en orbite moyenne et basse, Thales Alenia Space confirme son expertise de principal acteur mondial du marché avec les projets Globalstar, Iridium NEXT, O3b et Leosat.

Dans le **domaine militaire**, Thales Alenia Space s'illustre dans la conception et la réalisation de systèmes de télécommunications hautement sécurisés, ainsi que de systèmes d'observation et charges utiles optiques et radars à haute résolution. Elle propose des segments spatiaux et sols de télécommunication ou d'observation ainsi que des systèmes duaux, civils et militaires. Elle est notamment fournisseur du ministère de la Défense français et est au cœur de la coopération franco-italienne avec les programmes Sical et Athena Fidus.

Dans le **domaine de l'observation** de la Terre, Thales Alenia Space occupe une position de premier plan en matière de charges utiles optique et radar de haute ou très haute résolution à vocations militaire, duale ou civile : collecte de renseignements, désignation d'objectifs, cartographie et gestion de crises, météorologie, océanographie et climatologie, etc.

Depuis trois décennies, l'Agence spatiale européenne (ESA) et l'organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques (Eumetsat) ont attribué à Thales Alenia Space la maîtrise d'œuvre des programmes de satellites météorologiques en Europe (satellites Meteosat), ainsi que les missions dédiées à l'environnement dans le cadre du

programme Copernicus ou à l'altimétrie spatiale, activité pour laquelle les radars de Thales Alenia Space sont une référence mondiale dans les domaines de la surveillance des océans et des glaces.

Aujourd'hui, Thales Alenia Space est maître d'œuvre du programme phare Exomars, la plus ambitieuse mission martienne de l'ESA qui va atterrir sur le sol de la planète rouge en 2016. La société est aussi maître-d'œuvre d'EUCLID, un satellite scientifique de l'ESA dédié à la compréhension de la matière noire et a conduit le succès de l'IXV, mini navette européenne qui a validé des technologies de rentrée atmosphérique au service de futurs vols habités. Au sol, elle a déployé les antennes de radioastronomie sur le plateau d'Atacama au Chili dans le cadre du programme ALMA pour l'Observatoire Européen Austral (ESO).

Thales Alenia Space est aussi à l'origine de la navigation par satellite en Europe avec la maîtrise d'œuvre d'Egnos, le précurseur de Galileo et joue un rôle central dans son évolution avec le support système de Galileo et l'implication dans la phase de validation en orbite avec les quatre premiers satellites de la constellation lancés, mais surtout avec la réalisation du segment sol de mission de la constellation complète.

Dans le domaine du vol habité, Thales Alenia Space est un contributeur majeur à la station spatiale internationale (ISS), avec la fourniture de plus de 50 % de son volume pressurisé. Il a une forte implication dans les véhicules qui ont et vont assurer le réapprovisionnement de l'ISS : ATV (*Automated Transfer Vehicle*) pour l'ESA, Cygnus pour la NASA, et bientôt le vaisseau spatial Orion pour la NASA.

Enfin, Thales Alenia Space contribue à la politique européenne d'accès à l'espace à travers la fourniture de l'électronique embarquée à bord de la fusée Ariane, du système embarqué de sauvegarde pour Soyouz en Guyane et bientôt de celui d'Ariane 6.

2.1.1.3.2 Position concurrentielle

Le marché des satellites est un marché dynamique fortement concurrentiel. Dans le domaine des satellites commerciaux, les principaux concurrents de Thales Alenia Space sont Space Systems/Loral, Airbus Group, Orbital ATK, Boeing et Lockheed Martin. Les enjeux commerciaux portent désormais en particulier sur la capacité à proposer des solutions satellitaires emportant une propulsion tout-électrique. Il faut noter l'arrivée progressive sur le marché commercial de nouveaux acteurs internationaux russes, chinois, indiens, israéliens, japonais, etc. dans les domaines des télécommunications et de l'observation. L'arrivée des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) a également changé le paysage commercial avec l'apparition de nouveaux besoins en terme de méga-constellations. La société Space X en particulier propose de se doter de sa propre constellation.

Dans le domaine institutionnel, dont l'évolution dépend largement de l'environnement budgétaire des États, les principaux concurrents européens sont Airbus Group et OHB qui peuvent aussi être des partenaires selon les programmes.

2.1.1.3.3 Faits marquants 2015

Dans le domaine des télécommunications, Thales Alenia Space a signé la phase C/D de NEOSAT avec l'ESA et a engrangé un contrat avec l'opérateur Eutelsat pour un satellite haut débit pour l'Afrique. Ce contrat est dimensionnant pour la société puisque c'est la première application commerciale de sa nouvelle ligne de produit Spacebus NEO dans sa version tout-électrique. De plus, un contrat a été signé avec le Bangladesh

pour le satellite Bangabandhu, ainsi qu'un contrat pour une charge utile Arsat 3 pour l'Argentine. Dans le domaine des constellations, Thales Alenia Space continue à travailler avec LEOSAT sur la faisabilité et la définition de sa constellation de 80 à 120 satellites visant à proposer des solutions d'internet haut débit et a signé le contrat de fourniture de 8 satellites supplémentaires pour O3b Network. Enfin dans le domaine de la défense, Thales Alenia Space a signé un contrat de co-traitance pour le programme de télécommunications militaires COMSAT-NG à hauteur de 65 %. Le marché COMSAT-NG porte sur la réalisation de deux satellites de télécommunications militaires pour les forces armées françaises en remplacement des satellites Syracuse 3A et Syracuse 3B lancés respectivement en 2005 et 2006.

Dans le domaine de l'observation de la terre, 2015 aura encore démontré le leadership de Thales Alenia Space en terme d'altimétrie spatiale dédiée à l'océanographie avec la signature du contrat de réalisation du satellite SWOT (*Surface Water Ocean Topography*) pour le CNES, de l'altimètre Poseidon 4 monté à bord de Sentinel 6, et de l'altimètre Poseidon 3C qui sera monté à bord de SWOT.

Dans le domaine de l'optique haute résolution, Thales Alenia Space a signé le contrat d'étude post Pléiades et post CSO, et dans celui des radars, le contrat COSMO-SkyMed Seconde Génération pour l'agence spatiale italienne et le ministère de la Défense italien, ainsi qu'un segment sol d'exploitation des données COSMO-SkyMed pour le ministère de la défense polonais.

Enfin, Thales Alenia Space a signé les modèles C/D de la Sentinel 1, programme dédié à l'environnement pour l'ESA et l'Union Européenne dans le cadre du programme Copernicus.

Dans le domaine de l'exploration et la science, Thales Alenia Space a signé la phase B du satellite scientifique PLATO (*PLAnetary and Oscillation of Stars*) pour l'ESA et le contrat avec Airbus Defence and Space pour la réalisation des systèmes thermomécaniques du module de service européen (ESM) du vaisseau spatial Orion de la NASA.

En 2015, Thales Alenia Space a participé à 9 lancements, dont celui de l'IXV avec le succès de la mission du module de rentrée atmosphérique européen et celui de Sicral 2 qui vient compléter la coopération franco-italienne dans le domaine de la défense après Athena-Fidus, lancé en 2014. On peut noter également la livraison de 3 satellites liés au climat : MSG4, satellite de météorologie lancé en juillet 2015, Jason 3 dédié à l'océanographie (et lancé en janvier 2016), et Sentinel 3A, dédié à l'environnement lancé depuis Plezesk le 16 février 2016.

Notons également en 2015, la création de partenariats stratégiques avec l'université technologique de Nanyang à Singapour et la signature d'un accord avec l'université de Varsovie en Pologne.

Du point de vue industriel, 2015 a vu notamment l'introduction de robots, de robots collaboratifs ou de technologie d'impression 3D dans les processus de fabrication ; des pièces 3D ont déjà volé sur Arabsat 6B, Turkmenspace et vont voler sur Koreasat. Une imprimante 3D a également été livrée aux astronautes dans l'ISS.

Le développement des implantations internationales de Thales Alenia Space s'est poursuivi en 2015, avec l'ouverture d'une nouvelle filiale en Pologne ainsi que d'un centre technologique au Brésil. En 2015, Thales Alenia Space a également inauguré un nouveau bâtiment destiné à l'optique haute résolution sur le site de Cannes pour répondre aux besoins des marchés à l'export.

2.1.2 SECTEUR TRANSPORT

Thales propose aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructures de transport terrestre des systèmes et services pour exploiter au mieux leurs investissements en optimisant leur performance opérationnelle, en offrant la meilleure expérience aux passagers et en maîtrisant la complexité

croissante des systèmes de transport. Les solutions Thales permettent d'accroître la capacité des infrastructures de transport et d'acheminer les voyageurs et les marchandises en toute sécurité, rapidement et au meilleur coût.

2.1.2.1 CHIFFRES CLÉS

	2015	2014
Carnet de commandes au 31 décembre	4 842	3 615
Prises de commandes	2 826	1 652
Chiffre d'affaires	1 519	1 402
EBIT ^(a)	(37)	32
Effectifs consolidés	6 289	6 331

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition au paragraphe « présentation de l'information financière » du rapport de gestion en page 8.

2.1.2.2 SYSTÈMES DE TRANSPORT TERRESTRE

2.1.2.2.1 Présentation générale

Le Groupe est l'un des tout premiers acteurs mondiaux en signalisation ferroviaire et contrôle/supervision de réseaux de transport urbains et grandes lignes. Il propose également une offre de billetterie sur support électronique (« billettique »).

En signalisation ferroviaire, l'offre de Thales couvre les besoins de trafic « longue distance » conventionnel et à haute vitesse, ainsi que ceux des réseaux urbains : métros, tramways et trains suburbains. Thales capitalise sur son savoir-faire en matière de systèmes d'information critiques et de cyber-sécurité pour proposer aux opérateurs de réseaux de transport des solutions intégrées et protégées, afin de superviser et contrôler efficacement leurs opérations et satisfaire leurs passagers en offrant une plus grande qualité de service tout en contribuant à renforcer leur sécurité, ainsi que celle du personnel et des infrastructures.

Thales est également un acteur mondial des solutions de collecte de paiements auprès des passagers, notamment pour les opérateurs de transports urbains, avec une longue expérience des systèmes de billettique multimodaux et multi-opérateurs.

2.1.2.2.2 Position concurrentielle

Thales propose au marché du transport terrestre (dont la croissance est largement liée à l'urbanisation) un portefeuille de solutions d'automatisation et de services dédiés à la sûreté, à la bonne exploitation et la sécurité des infrastructures ferroviaires. Spécialisé dans les systèmes et services critiques intelligents, Thales se démarque de ses concurrents « généralistes » qui proposent des gammes de produits dominées par le matériel roulant. Ces capacités et compétences font de Thales un acteur majeur reconnu avec des positions fortes sur ses marchés.

Le panorama concurrentiel varie largement suivant les segments visés par Thales. Dans le domaine de la signalisation, Thales est l'un des principaux acteurs du marché et compte parmi ses principaux concurrents Siemens, Alstom, Ansaldo STS et Bombardier. Dans le domaine de la billettique, les principaux concurrents du Groupe sont Cubic, Parkeon, Scheidt & Bachmann et Xerox.

2.1.2.2.3 Faits marquants 2015

2015 a été une année record en termes de prises de commandes pour l'activité **signalisation urbaine** de Thales avec le gain de plusieurs contrats de taille très importante.

CHIFFRE D'AFFAIRES



À Londres, fort du succès de la modernisation des lignes *Jubilee* et *Northern*, Transport for London a attribué à Thales le marché de modernisation des lignes *Circle*, *District*, *Metropolitan* et *Hammersmith & City* qui représentent près de 40 % de son réseau. À l'achèvement du projet en 2023, la capacité globale sur ces lignes devrait augmenter de 30 % grâce à une fréquence accrue des trains aux heures de pointe.

À Hong-Kong, MTR Corporation, l'opérateur du métro, a attribué à Thales un contrat d'envergure portant sur la modernisation de sept lignes qui seront équipées de la technologie CBTC (Communication-Based Train Control) de Thales. Celle-ci permettra d'accroître la capacité, améliorer la fiabilité et faciliter l'entretien du système et des infrastructures existants.

À New York, Thales a été retenu pour fournir la signalisation d'une partie de la ligne de métro *Queens Boulevard* qui relie Manhattan au Queens. La partie de la ligne couverte par les équipements CBTC de Thales sera interopérable avec les autres parties de ligne couvertes par d'autres fournisseurs d'équipements.

En Chine, la co-entreprise Thales SAIC Transportation System a remporté plusieurs contrats pour de nouvelles lignes de métro (à Qingdao, Nanchang, Wuhan et Shijiazhuang) et de tramway (à Shanghai).

Thales va également fournir la signalisation, les communications et le centre de contrôle de la ligne de tramway de Danhai à Taïwan.

En Australie, Thales a été sélectionné pour équiper le réseau de l'agglomération de Sydney, premier système australien entièrement automatisé.

Au Qatar, Thales a remporté le contrat de fourniture des systèmes de signalisation et de billettique du nouveau métro de Doha.

Dans le domaine de la **signalisation grandes lignes**, Thales a continué de déployer ses technologies ETCS (*European Train Control System*) sur les lignes à grandes vitesses en Espagne. En France, la SNCF a étendu le contrat avec Thales pour remplacer le poste d'aiguillage de Vitry-sur-Seine. L'activité grandes lignes est également soutenue par des contrats cadres pour fournir des systèmes de signalisation dans plusieurs pays européens, notamment en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en Norvège.

Dans le domaine de la **billettique**, Thales a lancé en juin 2015 sa solution TransCity lors du salon de l'Union Internationale des Transports Publics à Milan. Celle-ci permet aux passagers de valider leur paiement directement au portillon d'accès (par carte bancaire sans contact, téléphone mobile ou carte de transport). Cette solution de billettique « cloud-ready » facilite en outre la gestion pour les opérateurs en permettant l'analyse des données générées. Cette nouvelle solution a connu ses deux premiers succès à l'export avec l'équipement du réseau express régional de Johannesburg et la modernisation de deux lignes du métro du Caire.

2.1.3 SECTEUR DÉFENSE & SÉCURITÉ

Partenaire de longue date des forces armées, Thales les accompagne sur le terrain pour accroître leur efficacité opérationnelle tout en leur assurant la meilleure protection possible.

Les systèmes conçus par Thales servent tous les milieux : terrestre, aérien, naval, spatial et réseaux numériques (cyber-espace). Ils permettent la détection, l'évaluation, la maîtrise de l'information, la prise de décision rapide et la mise en œuvre de réponses adaptées, allant jusqu'à la neutralisation des menaces, avec une fiabilité maximale. En facilitant la coordination des opérations interarmées ou en coalition, ils contribuent à la supériorité décisionnelle des forces.

Face à l'évolution des risques, la défense ne peut à elle seule contenir les nouvelles menaces que sont les trafics, le terrorisme, la criminalité organisée, les cyber-attaques, les catastrophes naturelles, etc.

Cette convergence défense/sécurité implique de mettre en place de nouvelles solutions et technologies qui permettent notamment le partage des systèmes d'information et de communication existants, mais aussi la protection des réseaux et des infrastructures.

Le secteur Défense & Sécurité, dont la base de clientèle est essentiellement gouvernementale, regroupe les compétences de Thales dans ces différents domaines, articulées au sein de trois Activités Mondiales : systèmes d'information et de communication sécurisés (section 2.1.3.2), systèmes terrestres et aériens (section 2.1.3.3) et systèmes de mission de défense (section 2.1.3.4).

2.1.3.1 CHIFFRES CLÉS

	2015	2014
Carnet de commandes au 31 décembre	17 611	14 915
Prises de commandes	9 704	7 608
Chiffre d'affaires	7 084	6 480
EBIT ^(a)	760	620
Effectifs consolidés	32 207	31 599

(a) Indicateur non strictement comptable, cf. définition au paragraphe « présentation de l'information financière » du rapport de gestion en page 8.

2.1.3.2 SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION SÉCURISÉS

2.1.3.2.1 Présentation générale

Au cœur du continuum défense-sécurité, Thales propose des systèmes d'information et de télécommunications, interopérables et sécurisés, pour les forces armées, les forces de sécurité et les opérateurs d'importance vitale. Ces activités, qui regroupent radiocommunications, réseaux, systèmes de protection, systèmes d'information critiques et cyber-sécurité, répondent aux besoins de marchés où l'utilisation des nouvelles technologies numériques comme les communications mobiles 4G, le *cloud computing* ou le *big data* sont déterminantes. Thales intervient tout au long de la chaîne de valeur, des équipements aux systèmes et aux systèmes de systèmes, en passant par le soutien logistique et les services associés.

Ces activités se déclinent autour de quatre segments :

➤ **les produits de radiocommunications.** Thales conçoit des radios et des solutions de communication embarquées et tactiques pour les trois milieux (terre, air et mer), des systèmes d'identification ami/enemi (IFF), des systèmes de radionavigation et des solutions de guerre électronique des communications. 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. Thales est le maître d'œuvre du programme Contact, qui doit livrer à partir de 2018 les premières solutions radio logicielles pour les forces armées françaises. Il est

également présent au niveau européen avec le programme ESSOR et aux États-Unis avec le programme Rifleman ;

➤ **les réseaux et systèmes d'infrastructures.** Assurer la sécurité, l'intégrité, la continuité de service et la résilience des réseaux de télécommunication, d'infrastructure, déployables ou mobiles, sont des enjeux majeurs pour les gouvernements, les armées et les opérateurs dits d'importance vitale (santé, eau, énergie, communications...). Dans ce domaine, Thales propose des solutions allant jusqu'à l'exploitation et la gestion de réseaux sécurisés pour le compte de forces armées, y compris sur le théâtre des opérations (comme par exemple pour l'ISAF⁽¹⁾ en Afghanistan ou l'EUNAM en République Centrafricaine). En France, le Groupe opère les systèmes d'information, de communication et de sûreté de l'Hexagone Balard, le nouveau ministère français de la Défense ;

➤ **les systèmes de protection.** Thales développe des systèmes d'information, de commandement et de renseignement pour les forces armées (fonctions militaires résumées sous l'abréviation anglaise C4ISR). Le Groupe répond également aux besoins croissants de sécurité au profit des nations (systèmes de gestion de l'identité, contrôle et surveillance aux frontières), des villes (sécurité urbaine, villes intelligentes, gestion de crise, sécurisation de grands événements) et des infrastructures critiques (protection des aéroports, des transports publics, des sites sensibles, des sites énergétiques). Ces systèmes visent à faciliter la prise de décision rapide des opérateurs dans les centres de commandement et de supervision ou en situation de mobilité, et en offrant aux utilisateurs une information pertinente, claire et immédiate sur leur environnement ;

CHIFFRE D'AFFAIRES



(1) International Security Assistance Force (ISAF) ou Force internationale d'assistance et de sécurité. L'ISAF constitue la composante militaire de la coalition, sous l'égide de l'OTAN et sous mandat de l'ONU, opérant en Afghanistan depuis 2001.

➤ **les systèmes d'information critiques et la cyber-sécurité.** Thales est un acteur majeur de la cyber-sécurité en Europe, auprès de clients civils comme militaires. Grâce à ses produits de protection des réseaux, du *cloud* et des équipements mobiles, et à ses solutions de sécurisation des données, Thales dispose de solutions pour protéger les systèmes d'information et les données critiques de ses clients. Par ailleurs, Thales accompagne ses clients dans la prévention et la détection des cyber-attaques en concevant des architectures sécurisées dès la conception. Celles-ci sont supervisées et maintenues en conditions opérationnelles et de sécurité par Thales. Enfin, le Groupe sécurise les programmes de transformation numérique des entreprises et des administrations, afin qu'elles bénéficient des avancées technologiques de la mobilité, du *cloud computing* et des modèles collaboratifs tout en assurant la protection de leurs données critiques.

2.1.3.2.2 Position concurrentielle

Les concurrents de Thales varient – tant au niveau sectoriel que géographique – et diffèrent suivant le domaine d'activité.

Dans le domaine de la défense – radiocommunications, réseaux, contrôle et commandement – les concurrents sont majoritairement américains : Harris, General Dynamics, Raytheon. L'israélien Elbit Systems est également un concurrent. En Europe, Airbus Group est présent ainsi que Rohde & Schwarz, en particulier dans le domaine des communications navales et de la guerre électronique, et en Turquie, Aselsan, essentiellement pour les radiocommunications.

Dans le domaine de la sécurité, les concurrents de Thales sont principalement issus du secteur aéronautique et défense (Boeing, Northrop Grumman, Honeywell, Airbus Group, etc.) ou des systèmes d'information (IBM, Atos, Capgemini, etc.). Ces derniers sont également des concurrents de Thales dans le domaine des systèmes d'information critiques.

Enfin, dans le domaine de la cyber-sécurité, Thales est en concurrence avec des sociétés comme RSA ou Gemalto dans le civil et BAE Systems, Ultra Electronics, Airbus Group ou Secunet dans la défense.

2.1.3.2.3 Faits marquants 2015

Dans le domaine des **produits de radiocommunications**, les développements de Thales dans le domaine de la radio logicielle ont franchi une étape importante en 2015 avec les essais d'interopérabilité ESSOR⁽¹⁾, menés dans un cadre européen avec 6 nations. En France, Thales poursuit la réalisation du programme Contact, qui délivrera dès 2018 les premières solutions radio logicielles pour les forces armées terrestres, aéronautiques et navales. À l'export, Thales s'est vu notifier plusieurs commandes de radios en Egypte où le Groupe va livrer des équipements de radiocommunications tactiques à longue distance, des équipements radio pour le Rafale, un réseau de communications et des équipements de radiocommunication pour les frégates FREMM.

Aux États-Unis, Thales a obtenu en 2015 un contrat de qualification pour les livraisons de série de la radio Rifleman. Le Groupe a également été sélectionné pour la fourniture des terminaux terrestres de la future constellation de satellites Iridium Next. Enfin, Thales a été retenu pour la réalisation de terminaux satellite tactiques pour l'armée de terre américaine.

Dans le domaine aéronautique, Thales a été sélectionné pour fournir une suite complète d'équipements de communications, navigation, identification pour le programme des ravitailleurs MRTT⁽²⁾ français.

Thales a également été sélectionné pour fournir différents systèmes de guerre électronique, dont le système de détection des bâtiments OPV⁽³⁾

d'un pays du Moyen-Orient, ainsi qu'un important système de brouillage pour un pays européen.

Dans le domaine des **réseaux et systèmes d'infrastructures**, Thales a franchi avec succès au Qatar une étape importante de la réalisation du système de communications militaires par satellite destiné aux forces terrestres et navales, avec le déploiement d'une capacité opérationnelle initiale.

En France, Thales a joué un rôle majeur dans la conception générale de l'ingénierie de défense de l'Hexagone-Balard, le nouveau siège du ministère de la Défense inauguré en novembre 2015. Le Groupe réalise l'exploitation et la maintenance sur une durée de 30 ans des systèmes d'information et de communication, ainsi que des systèmes de sûreté de ce site stratégique regroupant 9 300 personnes.

Toujours en France, Thales a fourni des stations au sol supplémentaires dans le cadre du programme de communications spatiales Syracuse III⁽⁴⁾. Équipées des moyens de communications par satellite « *on-the-move* » de Thales, ces stations permettent au commandement d'opérer en mouvement sur le théâtre d'opérations.

Enfin, Thales a été choisi par le Qatar et le sultanat d'Oman pour des solutions de communications TETRA dans le cadre de projets de sécurisation d'infrastructures critiques.

Concernant les **systèmes de protection**, Thales a remporté en 2015 de nombreux succès plus particulièrement dans le domaine de la protection des infrastructures critiques. Au Qatar, Thales a été retenu pour sécuriser le nouveau port commercial de Doha. Ce projet portuaire est l'un des plus grands jamais développés dans le monde et également l'un des plus à la pointe de la technologie. Au sultanat d'Oman, Thales a été choisi pour fournir des technologies avancées pour assurer la protection des voyageurs et des infrastructures des aéroports de Mascate et de Salalah.

Dans le domaine de l'électronique embarquée à bord des véhicules (« *véronique* »), Thales s'est vu notifier une nouvelle tranche du contrat Scorpion portant sur le développement et le lancement de la production des équipements support des systèmes d'information et de numérisation du champ de bataille. Thales assure notamment la responsabilité de l'architecture électronique des véhicules.

Thales a conforté son positionnement dans les systèmes C4I⁽⁵⁾ pour la défense : au Canada avec le programme LCSS (Land Command Support System), en Australie avec le programme CISSO (Command and Intelligence Systems Support Office) et en France avec le Système d'Information des Armées (SIA).

Dans le domaine des **systèmes d'information critiques et de la cyber-sécurité**, Thales a mis en service un nouveau centre de supervision de cyber-sécurité aux Pays-Bas pour servir le marché local et l'Europe Continentale.

Par ailleurs, Thales a annoncé un accord définitif pour l'acquisition de Vormetric, un des premiers fournisseurs de solutions de protection des données stockées dans les infrastructures physiques, virtuelles ou dans le *cloud*. La réalisation de la transaction est soumise aux conditions habituelles de clôture et devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2016. Cet investissement viendra compléter le portefeuille de solutions de Thales e-Security, acteur de premier plan des modules matériels de sécurité (HSM), et renforce la position de Thales sur ce segment stratégique en forte croissance.

En France, Thales a reçu l'accréditation PASSI (Prestateur d'Audit de Sécurité des Systèmes d'Information) de la part de l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI), positionnant le Groupe comme un partenaire de confiance certifié. Le Groupe a également remporté le contrat d'infogérance sécurisée du Groupe Ramsay Générale de Santé, premier groupe français d'hospitalisation privée.

(1) ESSOR : European Secure Software defined Radio.

(2) MRTT : Multi Role Tanker Transport.

(3) OPV : Offshore Patrol Vessel.

(4) Syracuse III pour **S**ystème de **R**Adio**C**ommunications **U**tilisant un **S**atellite**E**.

(5) C4I : Command, Control, Communications, Computer & Intelligence.

2.1.3.3 SYSTÈMES TERRESTRES ET AÉRIENS

2.1.3.3.1 Présentation générale

Les systèmes et équipements proposés par Thales participent à la sécurité de l'espace aérien. Dans le domaine civil du **contrôle et de la gestion du trafic aérien**, l'offre de Thales s'étend des équipements conventionnels d'aide à la navigation aux radars et centres de contrôle du trafic aérien, en passant par les systèmes de surveillance et d'aide à la navigation par satellite et les solutions de gestion aéroportuaire.

Thales joue un rôle clé en tant qu'architecte et intégrateur de la gestion aérienne du futur, notamment dans le cadre des initiatives « Aviation System Block Upgrades » de l'OACI⁽¹⁾ en Europe et du programme NextGen aux États-Unis. Thales reste le premier partenaire industriel du projet SESAR⁽²⁾ en Europe.

Dans le domaine militaire, Thales détient 50 % de **Thales Raytheon Systems**, un acteur international de premier rang dans la défense aérienne. Depuis sa création en 2001, Thales Raytheon Systems a vendu des radars de défense aérienne, dont les GM200 et GM400 construits par Thales et des centres de commandement et de contrôle pour l'espace aérien militaire dans le monde entier afin d'assurer la protection et la sécurité des forces et des moyens déployés dans plus de 60 pays. Thales Raytheon Systems est notamment le principal maître d'œuvre du système de commandement et de contrôle aérien (ACCS pour *Air Command and Control System*) de l'OTAN.

De plus, Thales offre sur tous les continents l'une des gammes les plus étendues de **radars** terrestres et navals, civils et militaires, de surveillance, de gestion du trafic aérien et de conduite de tir.

Thales propose une large gamme de **systèmes d'armes** pour la défense aérienne : moyenne portée (SAMP/T), courte portée (Crotale et RAPIDDefender) et très courte portée (canon de défense aérienne RAPIDFire et système de missile RAPIDRanger). Le Groupe est par ailleurs spécialisé dans les systèmes d'armement multirôles basés sur la famille du nouveau missile léger multirôle (LMM), qui comprend une variante de chute libre guidée. Thales est également l'un des principaux acteurs du secteur des munitions : lance-roquettes mortier, munitions à précision métrique, missiles et systèmes d'amorçage, systèmes de protection rapprochée de véhicules, systèmes soldat et systèmes de protection du champ de bataille.

Dans l'**optronique**, qui conjugue systèmes optiques et systèmes électroniques, le Groupe conçoit et produit des composants et systèmes qui permettent la surveillance, la reconnaissance, la protection, la détection de menaces et la désignation d'objectifs, de jour comme de nuit, sur tout type de plateforme terrestre, navale (à la surface et sous-marine) et aérienne pour le compte de clients des secteurs de la défense et de la sécurité basés dans le monde entier. L'expertise de Thales dans les domaines de l'optique s'applique également aux domaines commerciaux des zooms de cinéma et des lasers.

Thales conçoit, fabrique et assure le support de **véhicules militaires blindés** comme le Hawkei et le Bushmaster. Le Groupe propose des solutions performantes 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 et la maîtrise d'œuvre. Les systèmes d'architecture ouverte des véhicules disposent de fonctions « prêtes à l'emploi » standardisées pour les sous-systèmes et produits embarqués, ce qui permet d'augmenter les capacités et les performances du véhicule, tout en réduisant sa taille, son poids et la charge de travail de l'opérateur, ainsi que les coûts occasionnés pendant la durée de vie des systèmes.

2.1.3.3.2 Position concurrentielle

L'expertise de Thales, dans tous les domaines du contrôle du trafic aérien – automatisation, navigation, surveillance, communication par satellite – est largement reconnue par les autorités mondiales de l'aviation civile. Avec plus de 40 % de l'espace aérien mondial contrôlé par TopSky-ATC, Thales détient une place de premier plan sur le marché des systèmes de contrôle aérien et des radars civils.

Les autres principaux acteurs du domaine civil sont les groupes américains Lockheed Martin et Raytheon, les Européens Indra et Finmeccanica (Selex) et sur certaines niches Saab, Frequentis et Exelis.

Dans le domaine militaire, les principaux concurrents de Thales sont les groupes américains Lockheed Martin, Northrop Grumman, Raytheon et en Europe Finmeccanica, Airbus Group, BAE Systems, Indra et Saab.

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 de 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 majeurs en systèmes d'armes.

Thales est l'un des principaux fournisseurs européens d'optronique, segment où il est principalement concurrencé par des fournisseurs nord-américains (Raytheon et Flir Systems) et par des fournisseurs israéliens (principalement Elbit). Le segment de marché des systèmes de véhicules protégés est dominé sur le plan mondial par BAE Systems, General Dynamics, Rheinmetall, Krauss-Maffei Wegmann et Nexter, Thales intervenant en Europe autant pour ses propres équipements que pour ceux d'autres fournisseurs au sein de systèmes de mission complexes.

2.1.3.3.3 Faits marquants 2015

Tout au long de l'année, le Groupe a remporté de nombreux contrats pour des radars et des systèmes de contrôle dédiés à la gestion du trafic aérien. Ces contrats ont été principalement signés en Europe, en Afrique (ASECNA et république démocratique du Congo) et en Asie (Chine, Indonésie). De grands contrats d'aide à la navigation ont été signés en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient. À l'occasion du salon du Bourget, Thales a présenté son radar de gestion du trafic aérien de nouvelle génération, le STAR NG, descendant direct du radar STAR 2000, leader du marché.

Thales a livré 18 **radars** de la famille Ground Master à plusieurs forces aériennes, et Thales Raytheon Systems a signé son premier contrat avec la Géorgie et renforcé ses relations avec le Kazakhstan avec un deuxième contrat pour un radar GM400.

Le système de commandement et de contrôle aérien (ACCS) de l'OTAN est entré en service opérationnel en Italie. D'ici à fin 2016, il sera opérationnel sur les trois autres grands sites de l'OTAN en Belgique, France et Allemagne, ainsi que dans dix autres pays (sites de réplique). Thales-Raytheon Systems a en outre signé un contrat avec l'agence de communication et d'information de l'OTAN pour la mise à niveau de ses capacités de défense contre les missiles balistiques.

La *Missile Defence Agency* aux États-Unis a décerné le *Technology Pioneer Award*, le prix des pionniers de la technologie, aux équipes de défense aérienne étendue françaises et italiennes, pour le succès du tir contre une cible représentant un missile balistique tactique.

(1) Organisation de l'aviation civile internationale.

(2) Single European Sky ATM Research.

Dans le domaine des **systèmes d'armes avancés**, deux contrats majeurs ont été signés en 2015, qui attestent de la reconnaissance de Thales en tant que fournisseur de systèmes. Armasuisse, l'office fédéral suisse en charge de la défense et des approvisionnements, a mandaté Thales pour être son maître d'œuvre lors de la phase de préparation des achats pour le système de défense aérienne au sol de moyenne portée BODLUV 2020.

Thales a signé un contrat pour le système de défense aérienne intégrée ForceSHIELD et des missiles STARStreak pour les forces armées de Malaisie, qui intègre des systèmes de radars, de communications, d'engagement et de conduite de tir, des lanceurs et des missiles pour répondre aux besoins des utilisateurs en première ligne.

Le lanceur multiple léger de nouvelle génération a été mis sur le marché ; il permet le déploiement des missiles STARStreak ou des missiles légers multirôles.

En octobre 2015, un navire de la marine royale néerlandaise utilisant le radar SMART-L Early Warning Capability et un radar polyvalent Active Phased Array (APAR) de Thales a réussi à poursuivre et intercepter un missile balistique dans l'espace tout en interceptant, en parallèle, deux cibles avec ses propres missiles Standard Missile (SM-2) et Evolved SeaSparrow Missile (ESSM).

2.1.3.4 SYSTÈMES DE MISSION DE DÉFENSE

2.1.3.4.1 Présentation générale

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

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

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

Dans le **domaine de la lutte navale de surface**, l'offre de Thales couvre l'ensemble du système de combat avec l'intégration des équipements (radars, guerre électronique, senseurs infrarouge, etc.), des systèmes d'armes et des moyens de communication et de commandement, ainsi que des capacités d'ingénierie de plates-formes navales.

Dans le **domaine de la lutte sous la mer**, le Groupe propose une large gamme incluant toute la suite sonars pour sous-marins, les sonars de coque et remorqués pour bâtiments de surface, les systèmes de lutte anti-mines intégrant tous types de sonars, y compris à l'aide de drones sous-marins, ainsi que les têtes acoustiques pour torpilles.

2.1.3.4.2 Position concurrentielle

Dans le domaine des systèmes de combat électroniques, Thales est un des principaux acteurs européens, en concurrence avec Finmeccanica (Selex), BAE Systems, Lockheed Martin, Raytheon et Northrop Grumman auxquels s'ajoutent dans le domaine des systèmes de renseignement, de surveillance et de reconnaissance Airbus Group, General Atomics et Elbit.

Dans le domaine des systèmes navals de surface, Thales compte parmi les principaux acteurs européens aux côtés de Finmeccanica (Selex), Saab et BAE et est en compétition avec Lockheed Martin. Dans le domaine de

En 2015, plusieurs contrats d'optronique ont été conclus à l'exportation, notamment au Moyen-Orient et en Asie. Cette activité a également profité des ventes à l'export du Rafale, avec la signature du premier contrat à l'exportation pour sa nacelle de désignation laser TALIOS. En France, Optrolead (coentreprise entre Thales et Safran) a reçu le contrat portant sur la modernisation de la suite optronique dans le cadre du programme Scorpion. Au Royaume-Uni, Thales a remporté le contrat pour fournir les systèmes de visée des véhicules blindés SCOUT SV. Le Groupe a également décroché les contrats de support en continu et de modernisation des périscoopes pour les marines britanniques, australiennes et canadiennes. Thales a également confirmé le succès du lancement de son imageur thermique à tourelle de longue portée Kate, avec une commande de plus de 1 200 unités.

Dans le domaine des **véhicules blindés**, Thales a remporté le contrat pour la construction de 1 100 véhicules 4x4 Hawkei pour l'armée australienne. Le Hawkei est le véhicule de nouvelle génération du Groupe, qui assure mobilité et protection des soldats en opération dans le droit fil du succès du Bushmaster, gros véhicule ayant contribué à sauver de nombreuses vies parmi les troupes australiennes et autres engagées sur les théâtres d'opérations les plus périlleux aux quatre coins de la planète.

la lutte sous la mer, Thales est un des principaux acteurs européens avec Atlas Elektronik et Ultra Electronics, en compétition avec les Américains Lockheed Martin, Raytheon et L3.

2.1.3.4.3 Faits marquants 2015

Systèmes de Combat Electroniques. Les quatre premiers Mirage 2000 modernisés des Forces Aériennes Indiennes ont été livrés. L'Égypte a signé le premier contrat export du Rafale pour équiper ses Forces Aériennes ; les trois premiers avions, sur un total de 24, lui ont été livrés. Le Qatar a également signé un contrat pour l'acquisition de 24 Rafale ; ces avions seront livrés à partir de 2018. La Direction Générale de l'Armement a procédé avec succès au premier tir guidé d'un missile air-air longue portée Meteor dont les capacités seront pleinement exploitées grâce au radar à antenne active RBE2 du Rafale.

Systèmes de surveillance et de renseignement aéroportés. Un nouveau lot de radars de surveillance tactique I-master a été choisi par le Gouvernement jordanien pour équiper ses Forces Aériennes Royales. La Direction Générale de l'Armement a confié à Thales et à son co-maître d'œuvre, Airbus Defence and Space, le marché du futur système satellitaire de renseignement électromagnétique de la Défense française. La Royal Navy britannique a sélectionné le radar Searchwater et le système de mission Cerberus pour ses nouveaux hélicoptères de surveillance. Pour la première fois, le drone « Watchkeeper » a volé avec succès dans un espace aérien civil contrôlé, aux côtés d'avions pilotés. Il s'agit de la seule plateforme certifiée de sa catégorie à pouvoir réaliser un vol dans ces conditions.

Systèmes navals de surface. Le ministère de la Défense néerlandais et Thales ont conclu un partenariat pour le soutien de quatre radars d'alerte avancée Smart-L EWC équipant la Marine Royale, ainsi que la fourniture et le soutien de deux radars SMART-L EWC supplémentaires pour les Forces Aériennes Royales. En octobre 2015, durant l'exercice interalliés « At Sea Demonstration 2015 », un navire de la Marine Royale néerlandaise (HNLMS *De Zeven Provinciën*) équipé d'un Smart-L EWC et d'un radar multifonction, a guidé un missile SM-3 lancé depuis un bâtiment de la Marine américaine (USS *Roth*) pour intercepter avec succès une menace balistique. Cette première dans les eaux européennes a démontré l'efficacité et l'interopérabilité des systèmes et équipements des forces de l'OTAN.

Systèmes de Lutte sous la Mer. La Direction Générale de l'Armement en France et le ministère de la Défense du Royaume-Uni ont attribué via

l'OCCAr (Organisme Conjoint de Coopération en matière d'Armement) à Thales et à BAE Systems le contrat de lutte contre les mines marines MMCM (Maritime Mine Contre Mesures). Ce programme permet de développer un système comprenant des véhicules autonomes destiné à la

détection et à la neutralisation des mines marines et dispositifs explosifs improvisés sous-marins (UWIED). Une version modernisée de sonars à profondeur variable pour chasseurs de mines a été lancée.

2.2 Recherche et innovation

Thales doit maîtriser des technologies de plus en plus sophistiquées, en particulier les technologies de détection, d'analyse, ou d'élaboration de décision, afin de concevoir et développer les systèmes d'information critiques. Ces solutions innovantes servent ses clients sur les marchés de l'aéronautique, du spatial, du transport terrestre, de la défense et de la sécurité.

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 start-ups ;
- une dimension « marché » par la co-innovation d'usage avec les clients et leur écosystème.

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 25 000 personnes, dont plus de 70 % d'ingénieurs. Sur le périmètre restreint de la R&D, facteur essentiel de compétitivité, Thales a dépensé 707 M€ de R&D autofinancée en 2015, soit 5 % du chiffre d'affaires.

Une part significative 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 développer :

- de nouvelles technologies ;
- 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

La gouvernance des activités de recherche et de développement des technologies clés est répartie en quatre domaines :

- **technologies du matériel** : électronique, électromagnétisme, optronique, acoustique, techniques radiofréquence, maîtrise des contraintes thermiques ;
- **technologies du logiciel** : calculateurs de traitement, systèmes embarqués temps réel, systèmes distribués, architectures orientées services, ingénierie dirigée par les modèles, sécurité des systèmes d'information ;

- **sciences de l'information et de la cognition** : fouille et fusion de données, systèmes autonomes, environnements synthétiques, facteurs humains ;
- **systèmes** : axé sur la conception architecturale des systèmes, ce domaine apporte un support en termes de méthodologie, de processus outillés et d'expertise.

FOCUS 1

SE RESSOURCER AVEC LES JEUNES POUSSÉS

Thales poursuit sa politique active de partenariat et sa démarche d'innovation ouverte avec les start-ups, qui composent un écosystème particulièrement dynamique et innovant.

Au contact des entreprises innovantes, le Groupe peut ainsi identifier l'émergence de nouvelles technologies, voire de nouveaux services et *business models*. Ces start-ups représentent un potentiel de partenaires, de fournisseurs et peuvent aussi présenter un intérêt pour une prise de participation.

Afin de renforcer encore son accès aux jeunes pousses, Thales est membre fondateur de Starburst, incubateur de start-ups spécialisé dans le domaine aéronautique et spatial à Paris. Thales est également partenaire stratégique du Media Lab du MIT aux États-Unis.

En 2015, près de 120 start-ups ont ainsi été approchées et 18 projets concrets ont été lancés avec des unités opérationnelles de Thales, notamment dans les domaines de l'avionique, de l'optronique et de la cyber-sécurité.

2.2.3 THALES AU CŒUR DES ÉCOSYSTÈMES DE L'INNOVATION

Dans tous les pays où il est implanté industriellement, Thales cherche à nouer des partenariats au sein d'écosystèmes d'innovation, avec des partenaires académiques, des centres de *design*, des entreprises innovantes, des industriels pour innover ensemble sur les usages, les *business models* et les technologies.

Pour développer les technologies dont le Groupe a besoin, les liens tissés entre ses équipes de recherche et le monde académique sont essentiels. Thales Research & Technology (TRT), réseau international des laboratoires centraux, a vocation à établir des relations privilégiées avec des partenaires académiques.

TRT est implanté en France, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, à Singapour et au Canada. En France, le laboratoire de Palaiseau, sur le campus de l'École polytechnique, est totalement impliqué dans la dynamique de constitution du pôle scientifique et technologique d'envergure mondiale de Saclay.

De la même façon, le centre de recherche néerlandais est hébergé par l'université de Delft et celui de Singapour est associé à la Nanyang Technological University et au CNRS dans une des rares unités mixtes internationales du CNRS incluant un partenaire industriel.

En France, Thales entretient de nombreux partenariats stratégiques tels qu'avec le CNRS, l'École polytechnique, Telecom Paris Tech, l'université Pierre-et-Marie-Curie (UPMC-Paris VI), l'université Paul-Sabatier (Toulouse III), pour n'en citer que quelques-uns.

La forme la plus aboutie de collaboration est le laboratoire commun, comme Thales le pratique avec le CNRS dans le domaine de la physique, avec le CEA-LETI dans le 3-5 Lab (GIE dont les membres sont Alcatel-Lucent, Thales et le CEA-LETI), avec le CEA-LIST pour la vision artificielle et la mise en œuvre des approches formelles dans les logiciels critiques, avec l'UPMC dans le domaine de la fouille de données, etc.

Thales se positionne comme un acteur majeur au sein de nombreux pôles de compétitivité (System@tic Paris-Région, Aerospace Valley, Mer Bretagne et Mer PACA, Images et réseaux, etc.) et au sein de l'Institut de Recherche Technologique Saint-Exupéry dont il est membre fondateur.

Au Royaume-Uni, TRT est directement lié à plusieurs grandes universités britanniques, dont Cambridge, Bristol et Southampton. Thales est un membre actif de plusieurs centres d'excellence : le Mobile Virtual Centre of Excellence (MVCE) dans le domaine des communications mobiles ; le Centre sur les Technologies de Sécurisation de l'Information (CSIT) dont

le leader est Queen's University de Belfast ; le Integrated Vehicle Health Management (IVHM) de l'université de Cranfield, le Centre pour les infrastructures intelligentes (CSIC) dont le leader est Cambridge University ainsi que le Defense Academic Pathway (DAP) aux côtés de nombreux industriels et partenaires académiques. Au Royaume-Uni, Thales participe également à différents groupes de réflexion : le conseil de la recherche en ingénierie et sciences physiques (Engineering & Physical Science Research Council, EPSRC), la confédération des industries britanniques de relations avec les partenaires académiques (Inter Company Academic Relations Group, ICARG), et enfin le centre national pour les universités et les affaires (National Centre for Universities & Business, NCUB).

Au Canada, le Groupe travaille régulièrement avec des réseaux et institutions de recherche tels que le Consortium de Recherche et Innovation en Aérospatiale au Québec (CRIAQ), l'université de Toronto, l'université McGill, l'École polytechnique de Montréal et l'université Laval avec laquelle Thales a conclu un accord d'unité mixte de recherche en sciences urbaines.

Dans les pays à forte croissance, Thales a la volonté d'accompagner son développement en créant localement des espaces d'innovation reprenant les concepts déjà expérimentés de co-innovation avec des acteurs locaux, établissant ainsi une relation de confiance sur le long terme.

Enfin, début 2015, le Groupe a défini un certain nombre d'actions plus spécifiques en direction de plusieurs écosystèmes de start-ups parmi les plus performants. En France, Thales s'est rapproché des différents incubateurs et accélérateurs que des initiatives publiques ou privées ont mis en place. Thales est ainsi membre fondateur de l'accélérateur Starburst (Paris), spécialisé dans le domaine aéronautique et spatial. Aux États Unis, les liens sont en place avec les écosystèmes d'innovation de Boston (centré sur le MIT) et de la Silicon Valley. (Voir focus 1)

La formation fait également partie de cette stratégie globale de mise en relation du Groupe avec le monde académique. Le Groupe soutient environ 200 doctorants partout dans le monde. Ceux-ci travaillent sur des sujets directement en rapport avec les problématiques techniques de Thales, ce qui renforce ainsi son attractivité auprès des jeunes scientifiques. Thales soutient également une dizaine de chaires d'enseignement en cohérence avec ses orientations techniques. En 2015, Thales a ainsi annoncé la création, pour la période 2016-2020, de la chaire ARISE (Architecture et Ingénierie des Systèmes Embarqués) avec l'ISAE-SUPAERO.

FOCUS 2

RENOUVEAU DANS LA SIGNALISATION FERROVIAIRE : UN INSTRUMENT DE MESURE « LUMINEUX » DE POSITION DES TRAINS

Traditionnellement, la détection précise de position des trains est fondée sur des capteurs magnétiques ou électriques comptant les essieux traversant des zones de référence placées sur les voies.

En partenariat avec une PME innovante, Thales a récemment mis au point une nouvelle approche à base d'optique. Transmise par une fibre optique, la longueur d'onde de la lumière est modifiée lorsque le rail est soumis à la contrainte liée au passage de l'essieu du train. La détection et le comptage de ces perturbations de l'onde lumineuse réalisent la fonction de comptage des essieux.

Cette technologie de rupture a fait l'objet d'une protection par brevet et constitue un différenciateur en termes de coût de l'équipement, qui ne nécessite plus de lourds câblages en cuivre, de facilité d'installation, grâce à sa compacité, et d'empreinte environnementale, grâce à une consommation d'énergie moindre.

2.2.4 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.

Thales a déposé près de 400 nouvelles demandes de brevets en 2015. Le nombre toujours conséquent de demandes de brevets ces dernières années traduit l'attention que porte Thales à l'innovation et à la transformation des résultats de la recherche en avantages compétitifs. Une nouvelle fois en 2015, Thales figure au palmarès *Thomson Reuters Top*

100 Global Innovators, distinguant le Groupe pour le volume, le succès et l'influence de ses brevets, soulignant ainsi l'engagement du Groupe en matière d'innovation, de protection des idées et de commercialisation des inventions.

Le portefeuille, qui compte plus de 16 500 brevets et demandes, est adapté régulièrement aux besoins des unités opérationnelles, notamment pour la préservation de leurs parts de marché.

FOCUS 3

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE DANS L'AVIATION

En 2015, le Groupe a inauguré son *innovation hub xPlor* à Boston (États-Unis). Un des axes d'innovation de ce laboratoire concerne le *Big Data Analytics* sur le marché de l'aviation. Ce secteur d'activité génère des flux de données extrêmement importants dont l'analyse peut induire des opportunités de création de valeur pour les compagnies aériennes, les aéroports et les services de navigation.

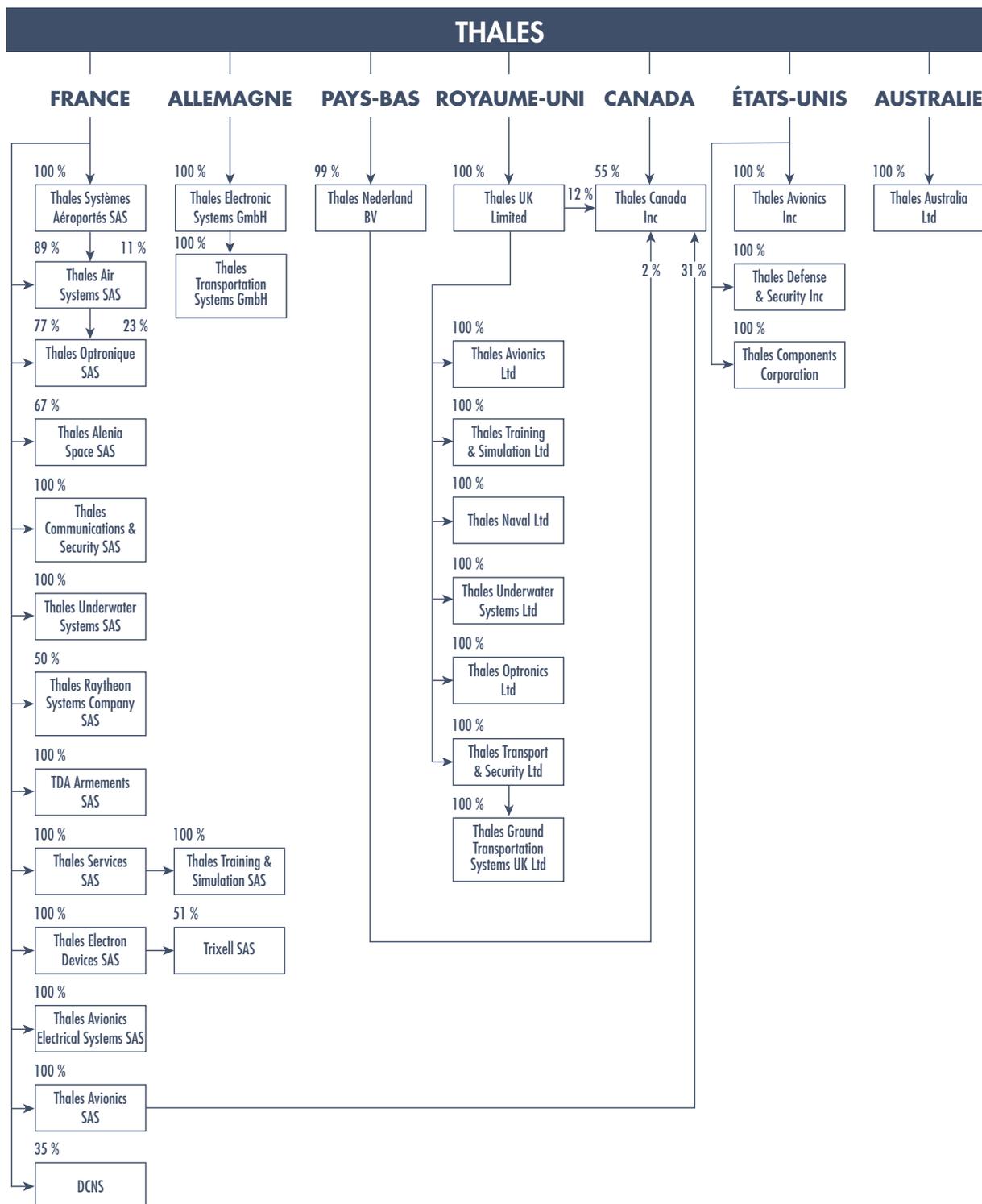
Les technologies algorithmiques de fouille de données, d'apprentissage, d'analyse prédictive et de visualisation intelligente offrent des aides à la décision basées sur la seule analyse de ces données, la détection d'anomalies et la prédiction d'événements liés au trafic ou à la maintenance. Des premières démonstrations ont été menées à bien sur la maintenance prédictive des équipements de multimédia de bord et sur la prédiction fine des horaires des vols à l'arrivée.

2.3 Relations entre Thales et ses filiales

2.3.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

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 DCNS).



2.3.2 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 page 122 et suivantes du présent document.

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

2.3.3 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.

2.4 Données sur les principales filiales opérationnelles et principaux sites industriels

2.4.1 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les critères de significativité retenus pour l'établissement de ces tableaux ont également été appliqués pour la liste des principales sociétés consolidées figurant en note 17 des annexes des comptes consolidés.

Dénomination sociale	Pays	% du capital détenu par Thales	% des droits de vote détenus
1. Entités contrôlées (intégration globale)			
TDA Armements SAS	France	100 %	100 %
Thales Alenia Space SAS	France	67 %	67 %
Thales Alenia Space Italia SpA	Italie	67 %	67 %
Thales Air Systems SAS	France	100 %	100 %
Thales Australia Ltd	Australie	100 %	100 %
Thales Austria GmbH	Autriche	100 %	100 %
Thales Avionics SAS	France	100 %	100 %
Thales Avionics Inc	États-Unis	100 %	100 %
Thales Avionics Electrical Systems SAS	France	100 %	100 %
Thales Canada Inc	Canada	100 %	100 %
Thales Communications & Security SAS	France	100 %	100 %
Thales Components Corporation	États-Unis	100 %	100 %
Thales Defence & Security Inc	États-Unis	100 %	100 %
Thales Electronic Systems GmbH	Allemagne	100 %	100 %
Thales e-Security, Inc	États-Unis	100 %	100 %
Thales Espana Grp SAU	Espagne	100 %	100 %
Thales Electron Devices SAS	France	100 %	100 %
Thales Italia SpA	Italie	100 %	100 %
Thales Nederland BV	Pays-Bas	99 %	99 %
Thales Norway AS	Norvège	100 %	100 %
Thales Optronique SAS	France	100 %	100 %
Thales Polska Sp. z.o.o.	Pologne	100 %	100 %
Thales Transportation Systems GmbH	Allemagne	100 %	100 %
Thales Ground Transportation Systems UK Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
Thales Rail Signalling Solutions AG	Suisse	100 %	100 %
Thales-Raytheon Systems Company SAS	France	50 %	50 %
Thales Security Solutions & Services Company	Arabie Saoudite	100 %	100 %
Thales Services SAS	France	100 %	100 %
Thales Solutions Asia Pte Ltd	Singapour	100 %	100 %
Thales Systèmes Aéroportés SAS	France	100 %	100 %
Thales Transport & Security (Hong Kong) Ltd	Hong Kong	100 %	100 %
Thales Transport & Security Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %
Thales Training & Simulation SAS	France	100 %	100 %
Trixiell SAS	France	51 %	51 %
Thales Underwater Systems SAS	France	100 %	100 %
Thales UK Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %

Dénomination sociale	Pays	% du capital détenu par Thales	% des droits de vote détenus
2. Co-entreprises (mise en équivalence)			
ThalesRaytheon Systems Air and Missile Defense Command and Control SAS	France	50 %	50 %
Citylink Telecommunications Holding Ltd	Royaume-Uni	33 %	33 %
DCNS	France	35 %	35 %
Diehl Aerospace GmbH	Allemagne	49 %	49 %
Hanwha Thales Co., Ltd (anciennement Samsung Thales Co Ltd)	Corée du Sud	50 %	50 %
Sofradir SAS	France	50 %	50 %
3. Entreprises associées (mise en équivalence)			
Aviation Communications & Surveillance Systems	États-Unis	30 %	30 %
Air Tanker Holdings Ltd	Royaume-Uni	13 %	13 %
Elettronica SpA	Italie	33 %	33 %
ThalesRaytheon Systems Company LLC	États-Unis	50 %	50 %
Telespazio SpA	Italie	33 %	33 %

2.4.2 PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

À fin 2015, quatorze sites employaient plus de 1 000 personnes :

Au 31 décembre 2015	Effectifs	Propriété	Surface en m ²
France			
Bordeaux (Sud-Ouest)	2 100	Location (Le Haillan) et Propriété (Pessac)	59 000
Brest (Bretagne)	1 423	Location	56 000
Cannes (Provence)	1 128	Propriété-Location	83 000
Cholet (Pays de la Loire)	1 886	Location	51 000
Gennevilliers (Île-de-France)	3 432	Location	86 000
Élancourt (Île-de-France)	3 067	Location	104 000
Massy (Île-de-France)	1 078	Location	26 000
Rungis (Île-de-France)	1 066	Location	31 000
Toulouse (Sud-Ouest)	3 830	Propriété-Location	142 000
Vélizy (Île-de-France)	4 440	Location	130 000
Royaume-Uni			
Crawley	1 712	Location	34 000
Pays-Bas			
Hengelo	1 291	Propriété	87 000
Australie			
Sydney	1 075	Location	60 000
Allemagne			
Stuttgart	1 520	Location	59 000

ACTIONNARIAT DE CONCERT ENTRE L'ÉTAT ET DASSAULT AVIATION

TROIS ACCORDS

Pacte d'actionnaire

Convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux

Convention spécifique

PRINCIPALES DISPOSITIONS :

- Définition de la gouvernance d'entreprise et composition des organes sociaux de Thales
- Droit de veto et engagements de Dassault Aviation (le « Partenaire industriel ») envers l'Etat (le « Secteur Public »)
- Restrictions relatives au transfert ou à la cession « d'intérêts stratégiques »
- Un pacte d'actionnaire valide jusqu'en décembre 2016, renouvelable par période de 5 ans par tacite reconduction

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DECEMBRE 2015

- 16 membres dont 14 nommés en assemblée générale, dont 1 représentant des actionnaires salariés et 2 représentants élus par les salariés
- 4 membres indépendants, 6 femmes au conseil d'administration (dont une représentante des salariés)
- Durée statutaire des mandats d'administrateurs : 4 ans depuis le vote de l'assemblée générale du 24 mai 2013
- Conseil réuni à 9 reprises durant l'année 2015 avec un taux de participation de 96 %

3 COMITÉS :

- Comité stratégique (4 réunions en 2015 avec un taux de présence de 100 %)
- Comité d'audit et des comptes (6 réunions en 2015 avec un taux de présence de 100 %)
- Comité de la gouvernance et des rémunérations (5 réunions en 2015 avec un taux de présence de 100 %)

ÉQUIPE DIRIGEANTE



GOVERNEMENT **D'ENTREPRISE**

3.1	COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2015	132
3.1.1	Administrateurs	132
3.1.2	Autres participants aux séances du Conseil d'administration (sans voix délibérative)	140
3.2	RAPPORT DU PRÉSIDENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2016 SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES	141
3.2.1	Gouvernement d'entreprise	141
3.2.2	Contrôle interne et gestion des risques	147
3.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ THALES	154
3.4	DIRECTION GÉNÉRALE	155
3.4.1	Comité exécutif au 31 mars 2016	155
3.4.2	Rémunération des dirigeants	155
3.5	INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION	165
3.5.1	Participation	165
3.5.2	Intéressement	165
3.6	COMMISSAIRES AUX COMPTES	166
3.6.1	Commissaires aux comptes titulaires	166
3.6.2	Commissaires aux comptes suppléants	166
3.6.3	Honoraires des commissaires aux comptes	167

3.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2015

3.1.1 ADMINISTRATEURS

Nommés en assemblée générale

PATRICE CAINE

(45 ans)

Président-directeur général

Président du comité stratégique

Date de première nomination : 23 décembre 2014.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 1 188 actions Thales.
+ 3 438 options de souscription d'actions Thales.

CARRIÈRE

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, Air Systems, 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.

Il a reçu la médaille de la Défense Nationale, échelon bronze. En 2014, Il est nommé Chevalier de l'Ordre national du Mérite.

Le 23 décembre 2014, il est nommé **Président-directeur général de Thales** par le Conseil d'administration. Il préside également le comité stratégique.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : administrateur de DCNS et de l'École des Mines de Paris.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. CAINE au cours des cinq dernières années :

En France : administrateur de Opale Defense.

À l'étranger : néant.

THIERRY AULAGNON

(65 ans)

Administrateur proposé par le Secteur Public

Date de première nomination : 23 juillet 2015.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 500 actions Thales.

CARRIÈRE

Né le 24 juillet 1950, de nationalité française, Thierry Aulagnon est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Entre 1975 et 1996, il a occupé de nombreuses fonctions au sein du ministère de l'Économie et des Finances dont celles de Directeur de Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances et de Chef du Service des financements et des participations à la Direction du Trésor.

De 1996 à 1999, il a été Directeur général du Groupe des Assurances Nationales (GAN).

Depuis 2000, il a occupé diverses fonctions à la Société Générale, d'abord en tant que banquier conseil en charge de grands clients, puis comme Directeur de la Banque d'Investissement, enfin comme Directeur en charge des relations clients et de la Banque d'Investissement.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Pas de mandats ni de fonctions dans d'autres sociétés.

LAURENCE BROSETA

(47 ans)

Administratrice proposée par le Secteur Public

Date de première nomination : 14 mai 2014.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 500 actions Thales.

En outre, son époux, Xavier Broseta, détient :

- 450 actions Thales ;
- 52 actions Thales dans le Plan d'épargne Groupe ;
- 17 500 options de souscription d'actions Thales.

CARRIÈRE

Née le 22 septembre 1968, de nationalité française, Laurence Broseta est diplômée de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications.

Laurence Broseta débute sa carrière sur des postes de responsabilité opérationnelle d'exploitation des bus, tramways et métros à la RATP, puis participe à des projets de nouvelles infrastructures ferroviaires en Angleterre, puis en Afrique du Sud, où elle crée et pilote une filiale d'exploitation locale.

En 2008, Laurence Broseta dirige la Business unit international de RATP Dev en charge des exploitations de service de transports (Bus, trains, métros, tramway) dans neuf pays, et du développement commercial.

Depuis mars 2013, Laurence Broseta est **directrice générale France de Transdev** (Chiffre d'affaires 2,5 Mds€, 35 000 personnes).

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : administratrice de Transdev (transport de voyageurs), de VE Airport (activité aéroportuaire), de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme BROSETA

au cours des cinq dernières années :

En France : administratrice de la fondation Ratp et de Veolia Transport Ratp Asia.

À l'étranger : administratrice de Veolia Transport Ratp Korea LT (Corée), de Veolia Transport Ratp China LT (Chine), Mumbai Metro One Operation (Inde), de Bombela Operating Company (Afrique du sud), de Ratp Dev Italia (Italie), de Seta (Italie, Émilie Romagne), de GEST (Italie, Florence), de Ratp El Djazair (Algérie), de Fullington Bus co et de McDonald Transit associates (États-Unis).

LAURENT COLLET-BILLON

(65 ans)

Administrateur proposé par le Secteur Public, représentant de l'État

Date de première nomination : 1^{er} juillet 2014.

Échéance du mandat en cours : AGO 2016.

Nombre d'actions détenues : n'est pas dans l'obligation de détenir des actions Thales (représentant de l'État au sens de l'article 139 de la loi NRE).

CARRIÈRE

Né le 1^{er} juillet 1950, de nationalité française, Ingénieur général de l'armement de classe exceptionnelle, diplômé de l'école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, Laurent Collet-Billon a commencé sa carrière dans la DGA en 1974. En 1987, il est nommé conseiller technique pour les affaires stratégiques, industrielles et d'armement au cabinet du ministre de la Défense, André Giraud. En 1988, il est chargé du programme Horus à la DGA, qui couvre l'armement air-sol nucléaire, puis, en 1992, il prend la responsabilité du domaine spatial. À partir de 1994, il assure des responsabilités de direction dans le domaine des armements terrestres, de l'électronique et de l'informatique.

Il est nommé architecte du système de forces « mobilité stratégique et tactique » à la création de cette nouvelle fonction, en février 1997. En août 1997, Laurent Collet-Billon devient Directeur du service des programmes d'observation, de télécommunication et d'information (SPOTI) de la DGA. Le Conseil des ministres du 2 mai 2001 le nomme au poste d'adjoint au délégué général pour l'armement et Directeur des systèmes d'armes. Il est également désigné comme représentant français au Conseil de surveillance de l'organisation conjointe de coopération en matière d'armement (OCCAR). En juillet 2006, Laurent Collet-Billon rejoint Alcatel comme conseiller pour les affaires de défense et de sécurité du groupe. Laurent Collet-Billon a été nommé **délégué général pour l'armement** en Conseil des ministres du 28 juillet 2008. Il est grand officier de la Légion d'honneur et officier de l'ordre national du Mérite. Il est ancien auditeur du centre des hautes études de l'armement (CHEAr).

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : représentant de l'État au Conseil d'administration de l'École polytechnique.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. COLLET-BILLON

au cours des cinq dernières années :

En France et à l'étranger : néant.

GUYLAINE DYÈVRE

(55 ans)

Administratrice indépendante

Date de première nomination : 13 mai 2015.

Échéance du mandat en cours : AGO 2019.

Nombre d'actions détenues : 500 actions Thales.

CARRIÈRE

Née le 30 novembre 1960, de nationalité française, Guylaine Dyèvre est titulaire d'une maîtrise de Sciences Politiques et d'une licence de Sciences Économiques.

Au sein des 25 ans d'expérience acquise dans le secteur financier, Guylaine Dyèvre a passé plus de 10 ans sur les marchés de capitaux. Elle a successivement dirigé des équipes internationales en France et dans toute l'Europe sur des dérivés de change.

Elle a ensuite rejoint les activités de banque de Financement et d'Investissement pour y couvrir des clients stratégiques multinationaux puis les activités d'assurance afin d'y diriger les partenariats globaux.

De 2009 à début 2015, responsable des rémunérations, des avantages sociaux et de l'expatriation de BNP Paribas, Guylaine Dyèvre était notamment responsable du design et de la mise en œuvre des politiques et schémas de rémunérations pour l'ensemble des collaborateurs du groupe ainsi que de la gestion des plans de pension à l'international.

Depuis février 2015, elle est **responsable mondialement de la compliance** de la banque de financement et d'investissement du groupe BNP Paribas.

Elle est en outre, administratrice des Conseils d'administration et de surveillance de Rémy-Cointreau et de Veolia Eau et Colonel de la réserve citoyenne de l'armée de l'air.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés :

En France : administratrice de Rémy-Cointreau ⁽¹⁾ et de Veolia Eau.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme DYEYRE au cours des cinq dernières années :

En France et à l'étranger : néant.

CHARLES EDELSTENNE

(77 ans)

Administrateur proposé par le Partenaire industriel

Membre du comité stratégique

Date de première nomination : 19 mai 2009.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 509 actions Thales.

CARRIÈRE

Né le 9 janvier 1938, de nationalité française, Charles Edelstenne est Expert-comptable diplômé.

Il a fait sa carrière chez Dassault Aviation, où il a débuté en 1960 comme Chef du Service des études financières. Il en devient Secrétaire général en 1975 puis Vice-président chargé des affaires économiques et financières en 1986. Entre 2000 et 2012, il est Président-directeur général de Dassault Aviation.

En janvier 2013, Charles Edelstenne devient **Directeur général du Groupe Industriel Marcel Dassault**.

Il a été Fondateur, Gérant puis Président-directeur général et est actuellement **Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes**.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SA ⁽¹⁾, Directeur général et Membre du Conseil de surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, Président d'Honneur de Dassault Aviation SA ⁽¹⁾, administrateur de Dassault Aviation SA ⁽¹⁾, de Carrefour SA ⁽¹⁾ et de Sogitec Industries SA, Président d'Honneur du Gifas, Gérant des Sociétés Civiles Arie et Arie 2, Nili et Nili 2.

À l'étranger : administrateur de SABCA ⁽¹⁾ (Belgique), administrateur de Dassault Falcon Jet Corp (États-Unis).

Autres fonctions exercées par M. EDELSTENNE au cours des cinq dernières années :

En France : Président-directeur général de Dassault Aviation SA ⁽¹⁾, Président du Gifas et du Cidef.

À l'étranger : Chairman de Dassault Falcon Jet (États-Unis), Président de Dassault International Inc. (États-Unis).

(1) Société cotée.

YANNICK D'ESCATHA

(67 ans)

Administrateur indépendant**Président du comité de la gouvernance et des rémunérations****Date de première nomination :** 19 mai 2009.**Échéance du mandat en cours :** AGO 2016.**Nombre d'actions détenues :** 500 actions Thales.**CARRIÈRE**

Né le 18 mars 1948, de nationalité française, Yannick d'Escatha est diplômé de l'école Polytechnique et ingénieur du Corps des Mines.

En 1972, il est maître de conférences à l'école Polytechnique, à l'école des Mines de Paris et à l'ENSTA.

En 1973, il participe à l'élaboration de la réglementation technique française en matière de chaudières nucléaires à eau, puis à son application en tant qu'expert auprès du ministère de l'Industrie.

En 1978, il est nommé chef du bureau de contrôle de la construction nucléaire, où il assume la responsabilité du contrôle technique de l'État dans l'application de cette réglementation au programme électronucléaire français.

En 1982, il est détaché auprès de la société Technicatome, filiale du CEA, dont la mission principale est la maîtrise d'œuvre industrielle de la propulsion nucléaire des bâtiments de la Marine Nationale. Après avoir été Directeur des établissements de Cadarache et d'Aix en Provence, Yannick d'Escatha est nommé Directeur général adjoint de Technicatome le 1^{er} janvier 1987.

Le 1^{er} mars 1990, il est appelé par l'administrateur général du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), pour occuper les fonctions de Directeur de la Direction des Technologies avancées, nouvellement créée, et devient administrateur général adjoint du CEA le 14 septembre 1992.

Il est nommé administrateur général du CEA à compter du 1^{er} juillet 1995, et Président de la holding CEA-Industrie le 28 juin 1999.

Le 1^{er} janvier 2000, il est nommé Directeur général délégué industrie d'EDF. Chargé du Pôle Industrie d'EDF, il est responsable des activités de production, d'ingénierie et de politique industrielle du groupe.

En janvier 2002, il est Directeur général délégué d'EDF.

En février 2003, Yannick d'Escatha est nommé, en Conseil des ministres, Président du Centre National d'Études Spatiales (CNES) et reconduit dans cette fonction en février 2010, jusqu'à l'âge limite de 65 ans (2013).

Depuis mai 2013, il est Conseiller du Président de Sofinel (Société Française d'Ingénierie Électronucléaire et d'assistance pour l'exportation).

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**Mandats exercés dans d'autres sociétés :****En France :** Membre de l'académie des technologies.**À l'étranger :** néant.**Autres fonctions exercées par M. D'ESCATHA****au cours des cinq dernières années :**

En France : Président du Centre National d'Études Spatiales, Président du Conseil d'administration de l'université de technologie de Troyes, membre du Conseil d'administration d'EDF ⁽¹⁾, représentant permanent du CNES au Conseil d'administration d'Arianespace SA et représentant permanent du CNES au Conseil d'administration d'Arianespace Participation.

À l'étranger : néant.**PHILIPPE LÉPINAY**

(62 ans)

Administrateur représentant les salariés actionnaires**Membre du comité stratégique****Date de première nomination :** 8 mars 2007, avec effet au 1^{er} avril 2007, ratification par l'assemblée générale du 16 mai 2007.**Échéance du mandat en cours :** AGO 2017.**Nombre d'actions détenues :** 2 847 actions Thales.**CARRIÈRE**

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 à la Sopema. En 1986, il rejoint Thales Electron Devices en tant qu'ingénieur commercial export, puis en 2000, il devient Directeur du Développement de Thales Engineering & Consulting.

Il rejoint Thales International en 2003. Depuis 2010, il est **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 : Président de la Fédération française des Associations d'actionnaires Salariés (FAS), Vice-président de la Fédération des Associations d'actionnaires Salariés de Thales (FAST) et membre du comité de surveillance du FCPE « Actionnariat Salarié Thales » et 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.**Autres fonctions exercées par M. LÉPINAY****au cours des cinq dernières années :****En France et à l'étranger :** néant.

(1) Société cotée.

LOÏK SEGALEN

(55 ans)

Administrateur représentant le Partenaire industriel

Membre du comité d'audit et des comptes

Date de première nomination : 19 mai 2009.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 509 actions Thales.

CARRIÈRE

Né le 27 mars 1960, de nationalité française, Loïk Segalen est diplômé de l'École Centrale de Lyon et de l'ESSEC. Il débute 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.

Chevalier de l'Ordre National du Mérite et 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 Sogitec, membre du Conseil du Gifas.

À l'étranger : administrateur de Dassault Falcon Jet (États-Unis), de Dassault International Inc. (États-Unis), de Dassault Procurement Services (États-Unis), de Midway (États-Unis), de Sabca ⁽¹⁾, Sabca Limburg (Belgique) et de Dassault Belgique Aviation.

Autres fonctions exercées par M. SEGALEN au cours des cinq dernières années :

En France : Président de Dassault Réassurance et de Dassault Assurances Courtage, administrateur de SIAE, gérant de Dassault Aéroservice, représentant permanent de Dassault Aviation ⁽¹⁾ au Conseil de Corse Composites Aéronautiques.

À l'étranger : néant.

ANNE-CLAIRE TAITTINGER

(66 ans)

Administratrice indépendante

Président du comité d'audit et des comptes

Date de première nomination : 15 mai 2012.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 500 actions Thales.

CARRIÈRE

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, d'un DESS en urbanisme et aménagement du territoire et d'un MBA HEC (CPA Paris).

Anne-Claire Taittinger débute sa carrière en 1975 au sein des filiales départementales d'aménagement urbain de la Caisse des Dépôts et Consignations, comme responsable d'opérations d'aménagement urbain à Villepinte, Sevran, Les Ulis et à Lyon (1976-1979).

Elle intègre le Groupe du Louvre en 1979 au poste de Secrétaire général puis devient Président-directeur général de la Compagnie Financière Deville. Elle sera successivement Président-directeur général de la Compagnie Financière Leblanc, de ELM-Leblanc, Vice-président-directeur général du pôle industriel Deville, Président-directeur général des parfums Annick Goutal, puis de Baccarat. Elle devient 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. Après avoir conduit la cession du groupe Taittinger à un fonds d'investissement en 2005, elle quitte les fonctions précédentes. Depuis, Anne-Claire Taittinger fait partie du pool d'investisseurs acquéreur du Champagne Taittinger en septembre 2006.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : administratrice de Carrefour ⁽¹⁾, Président de SAS Le Riffroy.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme TAITTINGER au cours des cinq dernières années :

En France : Jusqu'en octobre 2013 : administratrice de FinanCités, de l'IFA (Institut Français des administrateurs) et de la Fondation PlanetFinance, membre du Conseil de surveillance de Planet Finance. Jusqu'en mai 2014 : administratrice de Club Méditerranée ⁽¹⁾.

À l'étranger : néant.

(1) Société cotée.

ANN TAYLOR

(68 ans)

Administratrice indépendante**Date de première nomination :** 15 mai 2012.**Échéance du mandat en cours :** AGO 2018.**Nombre d'actions détenues :** 500 actions Thales.**CARRIÈRE**

Née le 2 juillet 1947, de nationalité britannique, Ann Taylor a fait ses études à l'Université de Bradford où elle a obtenu une licence en Sciences Politiques et Histoire et à l'Université de Sheffield où elle a obtenu un Master en Histoire de l'économie.

En 1974, elle est élue députée de la circonscription de Bolton West, siège qu'elle conserve jusqu'en 1983.

Elle est ensuite responsable de la Housing Corporation et conférencière au sein de la Hansard Society (membre du Birkbeck College) de 1983 à 1987.

En 1987, Ann Taylor est élue députée de la circonscription de Dewsbury. Elle occupe alors diverses fonctions ministérielles, notamment, de 1990 à 1997, celles de sous-secrétaire d'État à l'éducation et sous-secrétaire d'État à l'environnement. En 1998, elle relève directement du Premier ministre et participe à la plupart des comités du gouvernement.

En 2001, elle est Présidente du comité du renseignement et de la sécurité sous l'autorité directe du Premier ministre.

En 2005, elle entre à la Chambre des Lords (Pairie à vie) où elle est représentante à l'assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe (comité politique) et à l'Union de l'Europe occidentale (comité de la défense).

En 2007, ministre du gouvernement britannique à la Chambre des Lords, Ann Taylor est responsable des questions relevant de la Défense et notamment ministre de l'Équipement et du soutien de la défense en 2007 et 2009 puis ministre de la Défense et de la Sécurité internationale, de 2008 à 2010.

Ann Taylor est actuellement **membre de la Chambre des Lords**, et siège au « Constitution Committee ».

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**Mandats exercés dans d'autres sociétés :****En France :** néant.**À l'étranger :** membre du comité consultatif (advisory board) de Thales UK Plc ⁽¹⁾**Autres fonctions exercées par Mme TAYLOR****au cours des cinq dernières années :****En France et à l'étranger :** néant.**ÉRIC TRAPPIER**

(55 ans)

Administrateur proposé par le Partenaire industriel**Membre du comité de la gouvernance et des rémunérations****Date de première nomination :** 19 mai 2009.**Échéance du mandat en cours :** AGO 2018.**Nombre d'actions détenues :** 500 actions Thales.**CARRIÈRE**

Né le 1^{er} juin 1960, de nationalité française, Éric Trappier est diplômé de l'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, puis Directeur général international en 2006. Il est nommé **Président-directeur général de Dassault Aviation** en janvier 2013. Il est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Officier 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 : Président-directeur général de Dassault Aviation SA ⁽¹⁾, 1^{er} Vice-président du Gifas, Président du Comité Défense de l'ASD, Président de la Commission Défense du Cidef/Gifas, administrateur de Sogitec Industries.

À l'étranger : Chairman de Dassault Falcon Jet (États-Unis), administrateur et Président de Dassault International Inc. (États-Unis).

Autres fonctions exercées par M. TRAPPIER**au cours des cinq dernières années :**

En France : administrateur-gérant du GIE Rafale International, et de Dassault International, Représentant permanent de Dassault Aviation au Conseil de Sofresa, Odas, Sofema et Eurotradia.

À l'étranger : néant.⁽¹⁾ Société du groupe Thales.

MARTIN VIAL

(61 ans)

Administrateur proposé par le Secteur Public, représentant de l'État

Date de première nomination : 17 septembre 2015.

Échéance du mandat en cours : AGO 2016.

Nombre d'actions détenues : n'est pas dans l'obligation de détenir des actions Thales (représentant de l'État au sens de l'article 139 de la loi NRE).

CARRIÈRE

Né le 8 février 1954, de nationalité française, Martin Vial est diplômé de l'ESSEC et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications.

Après avoir commencé sa carrière comme administrateur des PTT à la Direction financière de la Direction générale des Postes, il rejoint, en 1986, la Direction du Trésor où il est chargé de la tutelle des établissements bancaires et des opérations de mise sur le marché. En 1988, il est appelé au cabinet du Ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace en qualité de conseiller technique puis de Directeur adjoint, où il est notamment responsable de la réforme institutionnelle de La Poste et de France Télécom.

De 1991 à 1993, il est successivement Directeur adjoint puis Directeur du cabinet du Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, puis est nommé Directeur du cabinet du Ministre des PTT. En 1993, Martin Vial est nommé Président-directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne filiale commune d'Air France, de La Poste et de TAT. Il est élu en 1996, Président de la Chambre syndicale du transport aérien (CSTA) et de la Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM).

Fin 1997, il devient Directeur général du groupe La Poste. En décembre 2000, il est nommé Président du groupe La Poste.

Il est parallèlement Vice-président de la Caisse nationale de prévoyance (CNP), membre du Conseil économique et social et membre du Conseil stratégique des technologies de l'information placé sous l'autorité du Premier ministre. En septembre 2002, Martin Vial rejoint la Cour des comptes en qualité de conseiller-Maître.

De 2003 à 2014, il assure les responsabilités de Directeur général du Groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance avec 44 filiales dans 33 pays, et administrateur-Directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs Conseils d'administration des sociétés du groupe.

En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées, à fort contenu technologique et délivrant une offre complète d'assistance à distance et de services à domicile.

Le 24 août 2015, Martin Vial est nommé **Commissaire aux Participations de l'État, Directeur général de l'Agence des Participations de l'État.**

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : administrateur de EDF ⁽¹⁾, de Renault ⁽¹⁾ et de BPifrance.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par M. VIAL au cours des cinq dernières années :

En France : Président d'Europ Assistance France, administrateur et Directeur général d'Europ Assistance Holding, administrateur de Homair vacances et de Business Solutions Capital.

À l'étranger : Président de CSA et d'Europ Assistance Brésil, Belgique, UK, USA, administrateur d'Europ Assistance Afrique du Sud, Allemagne, Chine, Espagne, Italie, Portugal.

(1) Société cotée.

MARIE-FRANÇOISE WALBAUM

(65 ans)

Administratrice représentant le Partenaire industriel

Date de première nomination : 17 septembre 2013.

Échéance du mandat en cours : AGO 2018.

Nombre d'actions détenues : 500 actions Thales.

CARRIÈRE

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.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

Mandats exercés dans d'autres sociétés :

En France : administratrice indépendante d'Esso ⁽¹⁾ (et Présidente du comité d'audit), de FFP ⁽¹⁾ (et membre du comité d'audit ainsi que du comité d'investissement et de participations), d'Imerys ⁽¹⁾ (et membre du comité d'audit). Censeur de Isatis Capital.

À l'étranger : néant.

Autres fonctions exercées par Mme WALBAUM au cours des cinq dernières années :

En France : Administratrice de Vigeo.

A l'étranger : néant.

Élus par les salariés**DOMINIQUE FLOCH**

(57 ans)

Administrateur élu par les salariés**Membre du comité de la gouvernance et des rémunérations****Membre du comité stratégique****Date de première nomination** : 19 janvier 2008.**Échéance du mandat en cours** : 8 décembre 2016.**Nombre d'actions détenues** : 500 actions Thales.**CARRIÈRE**

Né le 10 août 1958, de nationalité française, Dominique Floch a débuté sa carrière en 1978, dans une filiale du groupe à Brest (Thales Systèmes Aéroportés) où il a occupé diverses fonctions, mécanicien fraiseur puis contrôleur mécanique avant d'accéder en mars 2004 à la fonction d'**acheteur Segment Industriel**.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**Pas de mandats ni de fonctions dans d'autres sociétés.****MARTINE SAUNIER**

(58 ans)

Administratrice élue par les salariés**Membre du comité d'audit et des comptes****Date de première nomination** : 9 décembre 2010.**Échéance du mandat en cours** : 8 décembre 2016.**Nombre d'actions détenues** : 500 actions Thales.**CARRIÈRE**

Née le 8 mai 1957, de nationalité française. Après avoir passé son DUT mesures physiques et une année dans un lycée britannique comme assistante de français, Martine Saunier a débuté sa carrière en 1979 dans une filiale du groupe à Saint-Egrève (Thales Electron Devices) en tant que technicienne de développement d'écrans pour tubes électroniques et panneaux à plasma avant d'assurer le **support technique et après-vente des clients** à l'international pour les produits radiologie de l'usine de Moirans.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**Pas de mandats ni de fonctions dans d'autres sociétés.****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 ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination 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 pas de conflit d'intérêts entre les intérêts privés de ses membres et leurs devoirs à l'égard de Thales.

3.1.2 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

Bertrand Le Meur, 50 ans, Ingénieur Général de l'Armement.

Nommé par décret du ministre de l'Économie, du redressement productif et du numérique du 3 juillet 2014.

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 175 et conformément à l'article 10 des statuts de la Société).

LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

Paul Fouilland, 60 ans, Contrôleur Général des Armées en mission extraordinaire.

Nommé Commissaire du Gouvernement auprès de Thales et de ses filiales par arrêté du ministre de la Défense du 15 septembre 2014, 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.

LE REPRÉSENTANT DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Gilles Bracon, 63 ans, Délégué syndical.

Désigné par le comité central d'entreprise comme son représentant au Conseil d'administration de Thales, dans le cadre des dispositions de l'article L. 2323-65 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 2015, étaient concernés :

- **Ernst & Young Audit**, représenté par Philippe Diu, associé du cabinet ;
- **Mazars**, représenté par Jean-Marc Deslandes, associé du cabinet.

3.2 Rapport du Président à l'assemblée générale du 18 mai 2016 sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

Sur recommandation des deux comités concernés⁽¹⁾, le Conseil d'administration a approuvé, lors de sa séance du 22 février 2016, le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques, établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et a chargé son Président d'en rendre compte à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2016.

3.2.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive n° 2006 /46/CE, la Société a décidé en 2008 de se référer volontairement, pour l'établissement du rapport du Président, au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF – dont la dernière mise à jour a été diffusée en novembre 2015.

Le code AFEP-MEDEF est disponible sur le site du MEDEF (medef.com) et sur le site de l'AFEP (afep.com).

Application de la règle « appliquer ou expliquer » (*comply or explain*)

La Société se conforme aux recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 à l'exception de celles concernant :

Rubrique du code	AFEP-MEDEF	Thales 22/02/2016	Explication
A. Administrateurs indépendants (ratios) :			
> Conseil d'administration	1/3 (sociétés contrôlées)	31 %	Les dispositions du Pacte d'actionnaires (cf. ci-dessous) ne permettent pas de respecter les ratios du code AFEP-MEDEF.
> Comité d'audit et des comptes	2/3	1/3	
> Comité de la gouvernance et des rémunérations	1/2	1/3	

3.2.1.1 COMPOSITION, MODALITÉS D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rappel des règles du pacte d'actionnaires et composition du Conseil d'administration

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 par l'AMF, le Conseil d'administration est, au 31 décembre 2015, composé de 16 administrateurs, dont 14 sont désignés par l'assemblée générale et 2 élus par les salariés des

sociétés françaises, conformément à la loi (art. L. 225-27 et suivants du Code de commerce) et aux statuts (article 10).

Sur les 14 sièges pourvus par l'assemblée, 4 sont occupés par des « Personnalités extérieures » choisies en concertation entre le Secteur Public et Dassault Aviation, 1 par le représentant des salariés actionnaires, les autres administrateurs étant proposés à l'assemblée générale par le Secteur Public (5) et par Dassault Aviation (4).

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.

Administrateurs au 31 décembre 2015	1 ^{re} nomination	Mandat en cours	
		Début	Fin
Nommés par l'assemblée générale des actionnaires (14)			
Sur proposition du Secteur Public (5)			
> Patrice Caine, Président-directeur général	23/12/2014	23/12/2014	AGO 2018
> Thierry Aulagnon	23/07/2015	24/07/2015	AGO 2018
> Laurence Broseta	14/05/2014	14/05/2014	AGO 2018
> Laurent Collet-Billon (représentant de l'État)	01/07/2014	01/07/2014	AGO 2016
> Martin Vial (représentant de l'État)	17/09/2015	17/09/2015	AGO 2016

(1) Le comité de gouvernance et des rémunérations pour la partie relative au gouvernement d'entreprise, le comité d'audit et des comptes pour la partie concernant le contrôle interne et la gestion des risques.

Administrateurs au 31 décembre 2015	1 ^{re} nomination	Mandat en cours	
		Début	Fin
Sur proposition du Partenaire industriel (Dassault Aviation) (4)			
> Charles Edelstenne	19/05/2009	14/05/2014	AGO 2018
> Loik Segalen	19/05/2009	15/05/2012	AGO 2018
> Éric Trappier	19/05/2009	15/05/2012	AGO 2018
> Marie-Françoise Walbaum	17/09/2013	14/05/2014	AGO 2018
Représentant les salariés actionnaires (1)			
> Philippe Lépinay	01/04/2007	18/05/2011	AGO 2017
Personnalités extérieures (4)			
> Guylaine Dyèvre	13/05/2015	13/05/2015	AGO 2019
> Yannick d'Escatha	19/05/2009	20/05/2010	AGO 2016
> Anne-Claire Taittinger	15/05/2012	15/05/2012	AGO 2018
> Ann Taylor	15/05/2012	15/05/2012	AGO 2018
Élus par les salariés (2)			
> Dominique Floch	19/01/2008	09/12/2010	08/12/2016
> Martine Saunier	09/12/2010	09/12/2010	08/12/2016

Les autres mandats des membres du Conseil d'administration sont fournis dans les notices biographiques figurant dans la section 3.1 du document de référence (pages 132 à 139), en identifiant, le cas échéant, selon la recommandation de l'AMF, les mandats exercés dans des sociétés du Groupe et les mandats exercés dans des sociétés cotées, en France et à l'étranger.

La durée des mandats d'administrateurs a été ramenée de six à quatre ans par l'assemblée générale du 24 mai 2013, avec prise d'effet à l'assemblée de 2014.

L'âge moyen des administrateurs est de 60,5 ans à la clôture de l'exercice 2015. Au 31 décembre 2015, 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. 225-29) ;
- > la limite d'âge pour le Président est fixée à 65 ans en application du Code de commerce (article L. 225-48).

Modalités de gouvernance

Lors de la nomination de M. Patrice Caine en qualité de Président-directeur général, par le Conseil du 23 décembre 2014, la Société avait annoncé son intention de procéder à la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général à compter de la plus proche assemblée générale.

Le Conseil d'administration qui s'est tenu le 13 mai 2015, jour de l'assemblée générale, a décidé de confirmer M. Patrice Caine dans ses fonctions de Président-directeur général.

Le Conseil d'administration a en effet notamment jugé que l'absence de dissociation ne restreint 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 l'extrait du chapitre II du règlement intérieur du Conseil et la section 3.2.1.5).

Renforcement de la présence de femmes au Conseil d'administration

Les objectifs fixés par le code AFEP-MEDEF en matière de représentation des hommes et des femmes et 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 sont identiques, avec toutefois un décalage d'un an. Ainsi, pour un Conseil de 16 membres, il sera nécessaire que le Conseil compte six femmes (non compris la représentante élue des salariés) pour atteindre l'objectif de 40 % à l'issue de l'assemblée de 2016 (prévu par le code AFEP-MEDEF) ou de celle de 2017 (prévu par la loi).

Au 31 décembre 2015, le pourcentage de femmes au Conseil d'administration était un peu inférieur à 36 %, correspondant à 5 femmes sur les 14 administrateurs nommés par l'assemblée générale, comme précisé dans le tableau ci-dessus.

Indépendance des administrateurs

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration, sur proposition du comité de la gouvernance et des rémunérations, a examiné la situation de chacun de ses membres en se référant à la définition et aux critères de l'administrateur indépendant, tels que définis par le code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du comité de la gouvernance et des rémunérations, 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 élus par les salariés, ne peuvent être considérés comme indépendants au sens du code AFEP-MEDEF.

Après avoir examiné la situation des quatre administrateurs « Personnalités extérieures », notamment sur la base d'un questionnaire détaillé reprenant l'ensemble des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF, auquel il leur a été demandé de répondre, le Conseil a décidé, sur recommandation du comité de la gouvernance et des rémunérations, de déclarer administrateurs indépendants M^{mes} Guylaine Dyèvre, Anne-Claire Taittinger, Ann Taylor et M. Yannick d'Escatha.

Au 22 février 2016, le Conseil d'administration compte donc en son sein quatre administrateurs indépendants, soit 31 % des membres (hors salariés et représentant des salariés – comme précisé par le code AFEP-MEDEF), proportion un peu inférieure au tiers recommandé par le code pour les sociétés contrôlées.

Règlement intérieur du Conseil d'administration et des comités

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, adopté en juillet 2004 et régulièrement mis à jour depuis, ne se substitue ni aux dispositions légales et statutaires gouvernant le Conseil d'administration et ses comités, ni au code d'éthique, ni au code relatif aux informations privilégiées et aux opérations sur titres – pour les dispositions applicables aux administrateurs, l'ensemble de ces règles constituant un véritable code de déontologie de l'administrateur (voir notamment « prévention des manquements d'initiés » ci-dessous).

Le règlement intérieur reprend, outre les dispositions spécifiques au pacte d'actionnaires, les 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 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 à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination 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 ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts entre les intérêts privés de chacun des administrateurs et leurs devoirs à l'égard de Thales.

II) Attributions du Conseil d'administration (représentation et intérêt social, attributions spécifiques, pacte d'actionnaires)

À ce titre, le budget annuel, le plan stratégique, la nomination et la révocation du Président-directeur général (ou la nomination du Président

et du Directeur général en cas de dissociation, et la dissociation éventuelle de ces fonctions), les acquisitions et cessions de participations ou d'actifs d'un montant supérieur à 150 M€ ainsi que les accords stratégiques d'alliance et de coopération technologique et industrielle sont systématiquement présentés à l'approbation du Conseil, 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 également soumises au Conseil d'administration 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.

III) Information du Conseil d'administration (communication, formation)

Il est notamment prévu à ce titre 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 central d'entreprise 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 de 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)

Outre les attributions de chacun des comités (cf. 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. Cette dernière possibilité n'a pas été utilisée en 2015.

V) Fonctionnement du Conseil d'administration (réunions, participation et représentation, évaluation annuelle, mise à jour du règlement intérieur)

Ce chapitre fait l'objet du compte rendu annuel prévu par la loi dans la section 3.2.1.2 ci-dessous.

Prévention des manquements d'initiés

Afin de tenir compte 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) qui existaient déjà, il a été instauré à cette date deux fenêtres pour l'information trimestrielle (premier et troisième trimestres) de 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 peuvent, s'ils le souhaitent, consulter le Secrétaire général ou le Directeur juridique et contrats avant toute opération sur titres. Cette consultation préalable n'est toutefois pas obligatoire.

Convocation des assemblées générales d'actionnaires

Les assemblées générales d'actionnaires sont convoquées par le Conseil selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le Conseil d'administration s'attache, dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires, à prévoir des délais de convocation bien supérieurs aux minima légaux. Tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, peuvent participer aux assemblées générales. La date de l'assemblée est communiquée sur le site internet de la Société avec un préavis d'au minimum six mois.

Au moins 21 jours avant l'assemblée, l'ensemble de la documentation est consultable sur le site de Thales www.thalesgroup.com. Les résultats du vote des résolutions sont mis en ligne au plus tard le lendemain de la réunion.

Principaux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Comme prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est rappelé, au titre des informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, que les deux principaux actionnaires, qui détiennent ensemble plus de la majorité du capital et des droits de vote, ont déclaré agir de concert dans le cadre d'un pacte d'actionnaires et que 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.

Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs

Jetons de présence

En 2008 l'assemblée générale a fixé à 600 000 € par an le montant global des jetons de présence 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. Cette enveloppe globale n'a pas été modifiée depuis.

Le Conseil a décidé que les administrateurs percevraient :

- au titre du Conseil, une rémunération fixe de 14 000 € par an (*pro rata 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 2 500 € par réunion ;
- au titre des comités, une rémunération (exclusivement variable) liée à la présence effective, de 1 250 € par réunion, la présidence de chaque comité étant en outre rémunérée par un complément de 2 000 € annuels (au prorata du nombre de séances présidées, le cas échéant).

Si, en raison du nombre élevé de réunions (les rémunérations variables étant versées en priorité), la somme globale de 600 000 € (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. Au titre de 2015, la part fixe a ainsi été réduite à 10 750 € pour l'année entière.

Les éventuels censeurs sont rémunérés à raison de 2 500 € par réunion du Conseil, soit la même rémunération variable que les administrateurs, mais à l'exclusion de toute rémunération fixe. Depuis le 18 mai 2009, il n'y a plus de censeur siégeant au Conseil d'administration de Thales.

Au titre de 2015, les jetons de présence dus s'élèvent à un total (montant brut avant toute retenue ou tout prélèvement) de 599 793 € (598 090 € au titre de 2014) —leur versement étant intervenu, pour partie en juillet 2015, pour le solde en janvier 2016. Sur le total de 599 793 €, la part variable est largement prépondérante, comme préconisé par le code AFEP-MEDEF, et atteint 428 000 € (environ 71 % du total).

À titre indicatif, le montant brut (avant toute retenue ou tout prélèvement) versé durant l'année 2015 (hors renonciation éventuelle) s'est élevé à 606 840 € (contre 631 250 € en 2014). La limite de 600 000 € s'applique aux jetons dus au titre d'un exercice indépendamment du calendrier de paiement.

Les tableaux AMF relatifs aux rémunérations des mandataires (n° 2 – dirigeants mandataires sociaux et n° 3 pour les administrateurs) en donnent le détail nominatif (cf. section 3.4 pages 157 et 158).

Politique de rémunération du Président-directeur général

La rémunération du Président-directeur général est fixée, chaque année, sur proposition du comité de la gouvernance et des rémunérations, par le Conseil d'administration qui arrête les comptes de l'exercice. Elle est constituée d'une part fixe et d'une part variable, comme celle des cadres dirigeants du Groupe. Son positionnement est analysé en tenant compte de la performance de l'exercice écoulé et d'enquêtes de salaires ou de données de marché, en intégrant également les recommandations du code AFEP-MEDEF en matière de rémunérations (cf. tableau AMF n° 2) :

- rémunération fixe stable sur une période d'au moins trois ans ;
- permanence des critères quantitatifs de la rémunération variable.

Le Conseil d'administration a décidé qu'en 2015, M. Patrice Caine, en sa qualité de Dirigeant mandataire social, ne serait attributaire ni de stock-options (dont le système a été abandonné en 2012 par la Société) ni d'actions de performance, ni de jetons de présence. Dans le cadre de l'application du *say on pay*, un tableau récapitulatif des composantes de sa rémunération globale est fourni aux actionnaires avec les documents d'assemblée (cf. section 3.4.2.1 du document de référence).

Les dix tableaux recommandés par l'AMF figurent à la section 3.4.2 du document de référence. Ils donnent toutes les précisions relatives à la rémunération du Président-directeur général, laquelle est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF révisé.

Récapitulatif des transactions sur les titres de la Société effectuées par les dirigeants en 2015

L'état récapitulatif (visé par l'article 223-26 du règlement général de l'AMF) des opérations sur titres réalisées en 2015 par les personnes tenues de fournir une déclaration (dirigeants, les dirigeants assimilés – membres du comité exécutif et les personnes liées) figure à la section 4.3.3.7 (pages 182 et 183) du document de référence.

3.2.1.2 COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Nombre/durée des réunions et taux de présence

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2015. En moyenne, la participation des administrateurs a été de 96 %. Une réunion s'est tenue hors du siège social, sur un site industriel du Groupe, en présence du management opérationnel des activités concernées.

Les commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions examinant les comptes (annuels/semestriels). Ils peuvent toutefois être invités aux autres séances du Conseil lorsqu'est présenté un compte rendu des travaux menés par le comité d'audit et des comptes.

Principaux sujets abordés

Outre les sujets récurrents relevant du Conseil d'administration (budget annuel et actualisation des prévisions, plan stratégique, 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, proposition de dividende et d'acompte sur dividende, approbation des

documents annuels d'assemblée et convocation de l'assemblée générale, fixation des « fenêtres négatives » d'intervention sur les titres de la Société, autorisation préalable, le cas échéant, des engagements ou conventions réglementés, délégations diverses au Président-directeur général et comptes rendus de leur utilisation, examen annuel de l'indépendance des administrateurs etc.), l'ordre du jour de ses réunions a inclus en 2015, sur rapport, le cas échéant, d'un comité du Conseil :

- le suivi des décisions stratégiques et des dossiers sensibles, l'examen des projets M&A en cours ;
- la sélection d'un commissaire aux comptes ;
- la révision du règlement intérieur du Conseil et des comités ;
- la mise en place d'un plan annuel de LTI (*Long Term Incentives*) avec conditions de performance sur 3 ans (selon le niveau de responsabilité des attributaires) ;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil ;
- la R&T et les grandes tendances technologiques ;
- la présentation du dispositif de prévention de la corruption dans le Groupe.

3.2.1.3 TRAVAUX PRÉPARATOIRES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Information des administrateurs

Dossiers du Conseil d'administration

Un calendrier prévisionnel des réunions est adopté à mi-année pour l'exercice suivant.

Le règlement intérieur fixe à cinq jours ouvrables le délai minimum 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, diffusé (une première fois) en règle générale au plus tard 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 en outre transmis par courrier électronique.

Depuis 2015, 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 ».

Formations complémentaires

Conformément aux dispositions du règlement intérieur, chaque administrateur peut demander à bénéficier de formations complémentaires.

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.

Comité d'audit et des comptes

L'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la directive n° 2006/43/CE fixe les attributions de ce comité, reprises *in extenso* dans le règlement intérieur du Conseil (article 16) :

« Le comité d'audit et des comptes est notamment chargé, sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, d'assurer le suivi :

- a) du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- c) du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- d) de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il entend les commissaires aux comptes sur :

- a) leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- b) les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou aux autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- c) les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- d) les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Il examine en outre avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il entend les commissaires aux comptes sur 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 reçoit chaque année de leur part :

- a) une déclaration d'indépendance ;
- b) une actualisation des informations fournies en vue de leur désignation, détaillant les prestations fournies par les membres du réseau auquel les commissaires aux comptes sont affiliés ainsi que les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission.

Le comité s'appuie notamment, pour ce faire, sur les travaux de la Direction financière et de la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI). Il approuve le programme annuel de cette dernière et en examine les rapports d'activité.

Il supervise la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

Il étudie avec les commissaires aux comptes leurs plans d'intervention, leurs recommandations et les suites qui leur sont données. Il peut auditionner les commissaires aux comptes hors la présence de représentants de la Société. Le comité examine annuellement les budgets d'honoraires des commissaires aux comptes. Il revoit et analyse les honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de l'exercice écoulé.

Il rend compte régulièrement par écrit de ses travaux au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. »

En outre, depuis 2010, en application du rapport final de l'AMF sur le comité d'audit du 22 juillet 2010, les membres du comité bénéficient, à la fin de chaque séance, d'un échange avec les commissaires aux comptes hors la présence de représentants de l'entreprise.

Au 31 décembre 2015, ce comité est composé de :

- Anne-Claire Taittinger, Présidente, administratrice indépendante ;
- Thierry Aulagnon ;
- Martine Saunier ;
- Loïk Segalen.

La composition du comité d'audit et des comptes satisfait aux dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 : 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 comptable et financière (cf. notice biographique de Madame Anne-Claire Taittinger en page 136).

En revanche, le comité n'est pas composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, comme préconisé par le code AFEP-MEDEF, mais d'un tiers seulement (l'administratrice salariée n'étant pas prise en compte dans la base de calcul) et ce, pour les raisons déjà évoquées relatives aux dispositions du pacte d'actionnaires – puisque, notamment, en vertu de celui-ci, un représentant de chacun des deux actionnaires du Pacte siège dans chaque comité.

Ce comité s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2015, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Les commissaires aux comptes, conviés à chaque réunion 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). 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, le Secrétaire général 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 ainsi que le Directeur juridique et contrats Groupe.

Outre les comptes annuels et semestriels, le comité a, en 2015, plus particulièrement examiné :

- 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 ;
- l'organisation du contrôle interne, l'actualisation de la cartographie des risques et le bilan de l'exécution du plan d'audit 2014 ;
- la mise en œuvre du plan d'audit 2015 et la restitution des constats d'audit les plus critiques ;
- le plan de sécurisation des systèmes d'information ;
- le plan d'audit interne pour 2016, fin 2015 ;
- la situation financière de DCNS ;
- la préparation de la sélection d'un commissaire aux comptes et la mise en place avec l'accord du conseil d'un appel d'offres limité, qui a conduit à une recommandation au Conseil et à la nomination en assemblée générale le 13 mai 2015 ;
- ainsi que la partie du rapport du Président relative au contrôle interne et à la gestion des risques (cf. section 3.2.2 *infra*).

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.

Lors de la réunion consacrée aux comptes de l'exercice 2015, le comité a pris connaissance de la note sur l'exposition du Groupe aux risques et sur les principaux engagements hors bilan, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF. Cette note, qui a été diffusée à l'ensemble des administrateurs, est intégrée au chapitre « facteurs de risques » du document de référence (Section 1.1.2 du Rapport de gestion, page 14 et suivantes).

Le comité a également participé à la mise au point des communiqués financiers relatifs aux résultats.

Les réunions – qui, en cas d'arrêt ou d'examen de comptes, se tiennent, sauf impossibilité, au minimum deux jours (et, dans toute la

mesure du possible, trois jours) avant le Conseil – 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 inclus ou annexé au procès-verbal de la séance suivante du Conseil d'administration après approbation préalable par le comité. En outre, les débats du comité sont consignés dans des procès-verbaux éventuellement plus détaillés.

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 missions d'examiner :

- la politique de rémunération des cadres dirigeants de la Société ;
- la rémunération du Président-directeur général ainsi que tout engagement réglementé le concernant, la rémunération des administrateurs (jetons de présence) et, le cas échéant, des autres mandataires sociaux ;
- les plans « LTI » (*Long term incentive*) soumis à l'approbation du Conseil ;
- les opérations d'actionariat salarié ;
- les candidatures aux postes d'administrateurs appartenant à la catégorie des personnalités extérieures sur lesquels 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 3.2.1.4 *infra*) et d'en rendre compte au Conseil afin de faciliter le débat.

En outre, le Président-directeur général éclaire ses choix de nomination des membres de l'équipe de Direction générale par un échange avec le comité.

Au 31 décembre 2015, ce comité est composé de :

- Yannick d'Escatha, Président, administrateur indépendant ;
- Dominique Floch ;
- Éric Trappier ;
- Martin Vial.

Il s'est réuni cinq fois en 2015, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

La proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le code AFEP-MEDEF (au moins la moitié) n'est pas respectée, pour les raisons déjà évoquées tenant au pacte d'actionnaires, le ratio étant en effet d'un tiers.

Le Directeur général Ressources Humaines et le Secrétaire général sont conviés à l'ensemble des séances du comité, le Président-directeur général à certaines d'entre elles en fonction de l'ordre du jour ou lorsque la discussion peut être enrichie du fait de sa présence.

Figurent parmi les sujets traités en 2015 par le comité :

- la politique de LTI du Groupe (*Long Term Incentive*) et la préparation d'un plan de *phantom stocks* avec conditions de performance en fonction du niveau de responsabilité ;
- l'examen de la rémunération globale du Président-directeur général et en particulier la fixation de critères qualitatifs pour sa part variable ;
- la responsabilité sociale et le rapport social NRE ;
- l'indépendance des administrateurs ;
- les modalités d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration et le compte rendu présenté au Conseil ;

- ainsi que la partie du rapport du Président relative au gouvernement d'entreprise.

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. En outre, les débats du comité sont consignés dans des procès-verbaux éventuellement plus détaillés.

Comité stratégique

Conformément au règlement intérieur du Conseil, le comité stratégique a pour principales missions d'apprécier la stratégie du Groupe dans ses principaux secteurs d'activité 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.

Au 31 décembre 2015, ce comité est composé de :

- Patrice Caine, Président ;
- Charles Edelstenne ;
- Dominique Floch ;
- Philippe Lépinay ;
- Martin Vial.

Pour ce type de comité, aucune condition d'indépendance des administrateurs n'est fixée, par le code AFEP-MEDEF ou par la loi.

Il s'est réuni quatre fois en 2015, avec un taux de participation de 100 %, notamment pour examiner le budget 2015, le suivi des décisions stratégiques, l'examen de projets d'opérations de M&A, le plan stratégique ainsi que pour préparer le séminaire stratégique annuel.

En 2015, ont été conviés aux réunions, par le Président du comité, le Directeur général Finance et Systèmes d'Information, le Secrétaire général, le Directeur général Opérations & Performance et le Directeur général adjoint, Stratégie. Il est rendu compte de chaque réunion à la séance

suivante du Conseil d'administration par le Président-directeur général, Président du comité, oralement ou avec un dossier en support.

Les séances du comité stratégique font l'objet de procès-verbaux.

3.2.1.4 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Comme préconisé par le code AFEP-MEDEF et en application du règlement intérieur du Conseil, un point de l'ordre du jour du Conseil est consacré chaque année à un débat sur son fonctionnement.

Comme l'année précédente, le Secrétaire général a mené, en fin d'année 2015, des entretiens individuels avec chacun des administrateurs pour approfondir l'évaluation réalisée à partir du questionnaire interne (enrichi de quelques rubriques en 2015) et ce, comme l'avait recommandé le comité de la gouvernance et des rémunérations.

Il ressort de cette autoévaluation que les administrateurs considèrent que le fonctionnement du Conseil de Thales est globalement satisfaisant et stable d'une année sur l'autre.

Le Conseil a jugé que les recommandations issues des questionnaires et des entretiens étaient bénéfiques et devaient être prises en compte, notamment en ce qui concerne la reconduction une fois par an d'un séminaire stratégique sur le modèle de celui organisé en juillet 2015 à la satisfaction du Conseil, le suivi des décisions du Conseil (en particulier en matière d'acquisitions), un suivi régulier de la marche des affaires et des sujets importants et l'organisation de visites de sites supplémentaires, le cas échéant indépendamment de toute réunion du Conseil.

3.2.1.5 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.

La pratique conduit toutefois notamment, comme mentionné ci-dessus dans la section 3.2.1.1, à soumettre systématiquement à l'approbation du Conseil les acquisitions ou cessions d'un montant supérieur à 150 M€ et les opérations hors stratégie de plus de 50 M€, ce qui constitue une limitation de fait aux pouvoirs du Directeur général.

3.2.2 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

La présente section a été présentée au comité d'audit et des comptes réuni le 11 février 2016 en présence des commissaires aux comptes. Elle a été préparée sur la base des principales conclusions issues des travaux effectués par le Groupe en 2015 en matière d'audit interne, de contrôle interne et de maîtrise des risques. 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 au cours de l'année ainsi que lors des séances du comité d'audit et des comptes qui se sont tenues en 2015.

Cette section respecte le cadre de référence de l'AMF « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » actualisé le 22 juillet 2010.

Elle couvre globalement l'ensemble des composants suggérés, dans un ordre parfois différent.

Depuis 2006, la Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne du Groupe s'est volontairement soumise à la certification de l'IFACI⁽¹⁾, qui permet d'assurer que ses pratiques sont conformes aux standards internationaux de la profession. Cette certification a été régulièrement confirmée par l'IFACI au travers d'audits de renouvellement (2013) ou de

surveillance (2014, 2015). En février 2016, un nouvel audit de l'IFACI a proposé le renouvellement de cette certification pour trois ans.

3.2.2.1 OBJECTIFS ET DÉFINITIONS

a) Objectifs de la gestion des risques

Thales adhère aux objectifs de la gestion des risques tels que l'AMF les a formalisés dans son cadre de référence :

La gestion des risques est un levier de management du groupe 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 potentielles du Groupe. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe.

(1) Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

➤ **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.

La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles du Groupe, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

➤ **Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe**

La démarche de maîtrise des risques du Groupe s'inscrit en cohérence avec ses valeurs, en particulier pour ce qui concerne la 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**

b) Définition du contrôle interne chez Thales

Le Groupe s'appuie sur le référentiel international dit du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) et de l'IFACI.

Selon la définition adoptée par Thales, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organisation et destiné 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 financier, qui vise à assurer la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage et de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- de la conformité légale, qui vise à assurer le respect des obligations réglementaires.

c) Périmètre d'application et limites

Thales met en œuvre sa démarche de gestion des risques d'entreprise et de contrôle interne dans les sociétés dont il a le contrôle.

Ces dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne contribuent à la réalisation des objectifs du Groupe sans constituer de garantie absolue, en raison des limitations inhérentes à tout système, notamment induites par la prise en compte du rapport coûts/bénéfices amenant à accepter un certain niveau de risques, et par les incertitudes du monde extérieur.

3.2.2.2 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

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.

a) Les principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne

Thales est organisé selon une structure matricielle à deux dimensions : les Activités Mondiales (*Global Business Units*) et les pays.

- Les Activités Mondiales s'organisent en *business lines* 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, le Responsable de pays s'assure de la bonne mise en œuvre de la politique du Groupe sous tous les aspects et gère la relation avec les clients et les partenaires locaux.

Les grands pays d'implantation du Groupe 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 et de la communication.

Le Responsable de pays de chacun des six grands pays d'implantation du Groupe, hors France, (cf. liste ci-dessous) rapporte à un « Président non exécutif », nommé parmi les cadres dirigeants du Groupe. Le Président non exécutif assure la cohésion entre le pays et le siège, et est la voix ascendante et descendante entre le Responsable de pays et le comité exécutif.

Pour les autres pays d'Europe (hors ceux ayant un Président non exécutif, cf. *supra*), le Responsable de pays ou de région rapporte à la Direction Europe et Opérations Internationales, rattachée à la Direction générale Opérations et Performance.

Dans les autres cas, le Responsable de pays ou de Région rapporte à la Direction Générale du Développement International, responsable des marchés émergents.

Les pays sont regroupés comme suit :

- **grands pays d'implantation du Groupe** : Allemagne, Australie et Nouvelle-Zélande, Canada, États-Unis, France, Pays-Bas et Royaume-Uni ;
- les autres pays d'Europe ;
- **les marchés émergents** : l'ensemble des pays n'appartenant pas aux deux précédentes catégories : Afrique, Amérique latine, Asie et Moyen-Orient.

Le Groupe définit des processus communs, met à la disposition des unités les outils correspondants et organise en conséquence les services partagés qui les mettent en œuvre.

Les règles de délégations traduisent ce partage de responsabilité et sont déclinées dans les entités légales sous la coordination des pays.

Les instances dirigeantes du Groupe

Elles 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 le comité directeur des risques et le comité de supervision des risques.

La gouvernance du Groupe intègre un principe clé de responsabilisation des directeurs des sociétés ou entités opérationnelles du Groupe, 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.

La mission d'évaluation des risques d'entreprise

Depuis 2007, la Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne intègre une mission d'analyse des risques d'entreprise. Cette mission est

assurée par une équipe dédiée, distincte de l'équipe d'audit, qui apporte son concours à l'ensemble des responsables opérationnels ou fonctionnels pour les aider à identifier les risques encourus dans leurs activités, à les évaluer et à mettre en place les moyens de maîtrise ou de réduction de ces risques. Elle assure également le développement d'outils d'évaluation du contrôle interne mis à disposition des entités.

La fonction financière

Le pilotage des opérations comptables et financières est assuré par la Direction financière 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 ;
- une fonction contrôle de gestion et budgétaire, qui assure l'analyse des données financières du Groupe et élabore les commentaires mensuels sur les écarts avec le budget et les périodes comparables de l'année antérieure. 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 ;
- une fonction fiscale, qui apporte un soutien aux entités opérationnelles sur les législations et lors des contrôles fiscaux. Elle assure également le suivi des consolidations fiscales effectuées au sein du Groupe et le contrôle de leur cohérence d'ensemble ;
- une fonction assurances des risques, qui gère l'ensemble des polices d'assurance des sociétés du Groupe, optimise le coût des assurances, vérifie que les filiales sont correctement garanties contre tous les risques assurables qu'elles encourent et assure le suivi des éventuels sinistres significatifs ;
- une fonction trésorerie et financements, qui coordonne et optimise au niveau du Groupe la gestion des ressources financières et le risque de change.

La Direction financière du Groupe est représentée dans chaque Activité mondiale et dans chacun des principaux pays par un Directeur financier qui lui est rattaché fonctionnellement, et dans chaque unité. 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 ou décentralisées dans les unités opérationnelles 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 financière du Groupe, attestant de la sincérité et de la complétude des données financières soumises à consolidation.

La fonction juridique

La Direction juridique du Groupe ainsi que les responsables juridiques des différents pays apportent aux unités un support en matière de législation internationale et locale, afin de maîtriser les risques juridiques éventuellement encourus dans les différents domaines du droit.

La Direction des ressources humaines du Groupe dispose également d'un réseau de juristes spécialisés dans le droit du travail qui apportent un soutien aux unités du Groupe, en interne ou en liaison avec des cabinets juridiques.

La fonction qualité

La Direction Qualité du Groupe définit la politique ainsi que les objectifs qualité et impulse la dynamique d'amélioration de la satisfaction client. Elle pilote le référentiel de management des processus (Chorus 2.0), applicable à l'ensemble des entités du Groupe. Chaque processus est confié à un pilote qui est responsable de la définition des règles et objectifs associés et qui s'assure de sa mise en œuvre et de son efficacité, en sécurisant l'atteinte des objectifs du processus par la réduction des risques.

Les activités d'assurance de la qualité des projets et produits sont déléguées aux unités opérationnelles. La fonction qualité est ainsi intégrée à chaque activité, afin que les systèmes, équipements et services répondent au mieux aux exigences des clients.

b) Les principes et modes de fonctionnement Thales

Les principes et modes de fonctionnement de Thales sont partie intégrante des fondements du contrôle interne du Groupe. Cet ensemble de règles d'organisation, de politiques et de procédures qui comprend également des règles comportementales en matière d'éthique ou de responsabilité d'entreprise est accessible sur l'intranet du Groupe et communiqué aux nouveaux arrivants dans un livret d'accueil.

Le système de référence

Thales s'est doté d'un système de référence appelé « Chorus 2.0 », structuré par processus, qui définit les règles, pratiques et méthodes à mettre en œuvre par chaque entité du Groupe. En outre, les notes d'organisation sont disponibles dans Chorus 2.0.

Son architecture modulaire permet l'adaptation au contexte de l'activité et l'enrichissement, au niveau de chaque pays et de chaque entité, par des règles et pratiques locales, au besoin précisées dans un système de référence technique.

Chorus 2.0 est accessible via l'intranet, qui permet de trouver facilement les politiques, procédures, instructions, modèles et formulaires qui doivent être utilisés. Chorus 2.0 couvre neuf processus dits « de tête », eux-mêmes divisés en 26 processus. Ces processus fortement interfacés – et identifiant les activités requérant attention à une éventuelle survenue de risques – définissent précisément la façon dont Thales travaille au travers des rôles, des règles, des pratiques et des modes de fonctionnement décrits.

Ce système de référence a une portée internationale car il fait bénéficier l'ensemble des sociétés du Groupe d'un langage commun et d'un ensemble unifié de processus de management. Chorus 2.0 vise également l'alignement organisationnel au sein de chaque pays/société, dans l'ensemble du Groupe.

Chorus 2.0 est un outil essentiel pour que chaque entité puisse faire certifier, à l'échelle du Groupe, 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.

Chorus 2.0 constitue une pièce essentielle du 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.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration

La section 3.2.1 du présent document de référence, page 141, fournit plus de détails sur le Conseil d'administration, son règlement intérieur et son fonctionnement.

Les codes et guides comportementaux

Le code d'éthique, édité en huit langues, constitue le socle de la culture d'intégrité de Thales. Il rappelle les règles de comportement et les valeurs avec lesquelles le Groupe souhaite se développer. Il couvre les relations vis-à-vis des clients et des fournisseurs, des collaborateurs, des actionnaires et des marchés financiers, ainsi que le respect de l'environnement.

Un guide de référence « Éthique du Commerce » rappelle les principales législations et réglementations internationales et l'enjeu de la lutte contre la corruption pour Thales. Il décrit les règles et dispositions à respecter en interne.

Des guides de conduite « Éthique des Affaires » présentent les bonnes pratiques attendues de la part des collaborateurs en matière de prévention de la corruption, de cadeaux et marques d'hospitalité, de conflit d'intérêts, de lobbying ou d'utilisation du dispositif d'alerte professionnelle.

Un document de référence « Règles de conformité aux contrôles des exportations » décrit les exigences de conformité et le processus de contrôle des exportations. Il identifie les parties concernées, définit leurs responsabilités, et présente les bonnes pratiques en matière de conformité aux règles de contrôle des exportations.

Dans le cadre de sa politique de prévention des délits d'initiés, le Groupe a adopté un code relatif aux informations privilégiées et aux opérations sur titres des dirigeants et tient régulièrement à jour des listes d'initiés (voir section 3.2.1).

Une plateforme de formation en ligne (e-learning) permet également de sensibiliser les collaborateurs du Groupe à des sujets tels que le contrôle des exportations, l'éthique et la responsabilité d'entreprise.

La charte d'audit interne

La charte d'audit interne du Groupe 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 unités. L'Audit Interne peut intervenir dans l'ensemble du Groupe (Thales société mère et ses filiales contrôlées) ainsi que sur les filiales non contrôlées en accord avec les directions de l'audit interne des groupes partenaires. Son périmètre d'intervention couvre tous les domaines et processus (de gouvernance, administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels...).

c) La cartographie des risques d'entreprise

Le Groupe a élaboré une cartographie des principaux risques auxquels il est exposé, qu'ils soient d'ordre opérationnel, stratégique, de conformité ou financier.

Chaque facteur de risques identifié a été décliné en scénarios de risques hiérarchisés en considérant, avant et après mitigation, deux critères d'analyse : la probabilité d'occurrence et l'impact financier.

En 2015, la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne, en collaboration avec les animateurs de risque du Groupe (*Risk Advisors*), a mis à jour cette cartographie des risques pour prendre en compte l'évolution de ses analyses et évaluations et de l'environnement du Groupe.

Le Groupe a alloué chacun de ces facteurs de risques à un *Risk Advisor* chargé, au niveau du Groupe, du pilotage du dispositif de gestion de ce risque sous la coordination du comité de supervision des risques : définition des mécanismes de gestion du risque, suivi de la mise en œuvre du dispositif, suivi des incidents majeurs, amélioration continue du dispositif.

3.2.2.3 PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE ET LEUR GESTION

La section « Facteurs de risques » du rapport de gestion du Groupe (pages 14 à 24) détaille les dispositions prises par le Groupe en matière de risques opérationnels et stratégiques, juridiques et de conformité, financiers, et enfin aux assurances.

a) Les activités centralisées

Certaines opérations complexes ou à risques sont réalisées exclusivement par les Directions centrale, qui assurent 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.

Investissements et désinvestissements

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.

Financement, gestion de la trésorerie et risque de change

La gestion des ressources financières du Groupe est assurée en central par la Direction de la Trésorerie et des Financements Groupe. Les filiales du Groupe n'ont pas l'autorisation de procéder à des opérations de financement elles-mêmes, en dehors des éventuelles exceptions du fait de contraintes réglementaires fiscales ou spécifiques et pour des opérations correspondant aux autorisations de découvert nécessaires au bon fonctionnement des comptes.

Les comptes bancaires des unités des principaux pays sont remis quotidiennement à l'équilibre par prélèvement ou par virement, vers les comptes de la trésorerie centrale (système de *cash pooling – zero balancing*). Des conventions financières ont été établies avec les sociétés du Groupe concernées afin de gérer ces relations dans le respect des réglementations locales.

La Direction de la Trésorerie et des Financements Groupe assure la gestion du risque global de change : le suivi détaillé du risque de change est réalisé dans les unités opérationnelles. Les opérations en devises sont analysées en amont de l'engagement financier et font l'objet d'une couverture de change dès que la probabilité d'obtention du contrat de vente et/ou de la passation d'une commande d'achat devient importante, sauf exception.

Financement des opérations d'exportation

Les opérations de financement à l'export (garanties, crédit acheteur, crédit documentaire ou opérations plus complexes) sont préparées par des spécialistes locaux dépendant des Directions financières locales. Ces spécialistes sont également correspondants de la Direction des Affaires Financières Internationales. Les opérations d'un montant supérieur à 10 M€ ou d'un certain niveau de complexité sont traitées exclusivement par cette Direction au niveau du Groupe.

Gestion immobilière

Toutes les opérations immobilières relèvent de la compétence exclusive de la Direction immobilière du Groupe. Elle délègue certaines opérations, notamment hors de France, soit à une organisation pays, soit à une société locale, tout en en assurant la supervision.

Litiges, contentieux et conformité légale

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

Assurances et sinistres

L'ensemble des polices d'assurance de toutes les sociétés du Groupe est géré par la Direction des Assurances et des Risques du Groupe, qui optimise le coût des assurances pour le Groupe et vérifie que les filiales sont garanties contre les risques assurables qu'elles encourent. Cette entité assure le suivi des éventuels sinistres significatifs.

Intermédiation commerciale

La gestion de l'environnement commercial des opérations internationales du Groupe est confiée à une structure spécialisée, Thales International, dotée de l'expertise en la matière mais aussi de procédures adaptées pour piloter ces opérations, conformément aux lois et règlements applicables. À ce titre, Thales International ou ses filiales sont les seules habilitées à signer – ou à déléguer la signature et la gestion au cas par cas dans le cadre d'une procédure spécifique publiée sous Chorus 2.0 – des contrats d'intermédiation commerciale avec des prestataires extérieurs intervenant dans les opérations à l'export. Pour les opérations domestiques, dans les pays où le Groupe possède une importante présence commerciale et industrielle, des procédures sont mises en place pour améliorer la relation client tout en renforçant la sécurité des opérations commerciales en conformité avec les lois et règlements applicables.

b) L'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable publiée

Procédures comptables et financières

Le Groupe dispose de plusieurs manuels de procédures applicables dans l'ensemble des entités et repris dans les processus définis dans Chorus 2.0.

Les directeurs financiers d'unités sont garants envers la Direction financière du Groupe du respect de ces procédures.

Manuel des normes et principes comptables

Il décrit en détail les règles et principes comptables applicables à l'établissement des comptes consolidés en normes IFRS.

Manuel de gestion

Ce manuel décrit 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.

Manuel de reporting

Ce manuel présente le contenu et le format des reportings périodiques et contient un lexique visant à normaliser les agrégats financiers.

Manuel des procédures de trésorerie

Il décrit le rôle respectif des équipes centrales et des équipes au sein des unités dans la conduite des opérations de trésorerie et de financement.

En outre, il détaille 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.

Guide en matière de montage financier

Il définit le rôle respectif des équipes centrales et des équipes au sein des unités, ainsi que les modalités à suivre pour la mise en place et le suivi des montages financiers proposés lors de l'établissement des offres commerciales. L'objectif poursuivi étant d'optimiser le coût des montages financiers et d'assurer la meilleure couverture des risques financiers.

Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne 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. Ses éléments constitutifs, progressivement intégrés dans le référentiel de management des processus diffusé à tout le Groupe, sont de fait l'équivalent d'un manuel de contrôle interne financier.

Processus budgétaire

La fixation des objectifs budgétaires annuels s'effectue en trois temps :

- les Activités Mondiales du Groupe élaborent un plan stratégique sur une période minimum de quatre ans, ajustable en fonction de leurs *business models*, qui est présenté et validé par la Direction générale du Groupe ;
- dans un second temps, chaque Activité Mondiale, chaque grand pays d'implantation, la Direction Europe et Opérations Internationales et la Direction générale du Développement International présentent à la Direction générale du Groupe un plan budgétaire détaillé à trois ans. Ce plan est basé sur les hypothèses commerciales fixées préalablement par les Directions commerciales, en cohérence avec le plan stratégique des Activités Mondiales ;

- enfin, la Direction générale fixe les objectifs des Activités Mondiales, des grands pays d'implantation, de la Direction Europe et Opérations Internationales et de la Direction générale du Développement International en assurant la cohérence globale. La première année du plan fait alors l'objet d'une mensualisation qui sert de référence au pilotage du Groupe.

Reporting financier

Le dispositif inclut certains éléments clés décrits plus haut dans ce rapport, comme les procédures comptables et financières et un processus de consolidation centralisé supporté par un outil unique.

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 unités permet de consolider la vision Activités Mondiales et Groupe et d'identifier les plans d'actions nécessaires, le cas échéant, à l'atteinte des objectifs.

Consolidation des comptes

Thales utilise un logiciel de consolidation unique, choisi parmi les standards du marché, qui permet une remontée des informations comptables des différentes unités 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.

3.2.2.4 DÉMARCHÉ D'AMÉLIORATION CONTINUE

Thales a mis en place des évaluations internes et externes, basées sur des standards internationaux, qui permettent au Groupe d'identifier ses éventuels besoins d'amélioration continue, de les hiérarchiser et de suivre les plans d'actions associés.

a) L'amélioration continue des processus opérationnels

Activités de développement

Thales a fait le choix du modèle international CMMI® (*Capability Maturity Model Integration*), bien adapté à ses activités et reconnu par de nombreux donneurs d'ordres, en tant qu'outil d'amélioration et d'évaluation de la maturité des processus opérationnels : l'utilisation des différents modèles (Développement, Acquisition et Services) permet de couvrir les aspects de management des offres et des projets, d'ingénierie système, de matériel et logiciel, de maîtrise des fournisseurs et d'activités de support.

Les évaluations CMMI®, réalisées par des auditeurs accrédités par le SEI (*Software Engineering Institute*), permettent de mesurer l'amélioration de la maturité des organisations selon un système de progression par paliers : les niveaux de maturité CMMI®. En complément, pour les développements dans le domaine des systèmes d'information, Thales s'appuie, lorsque pertinent, sur le modèle dédié ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) et la norme ISO 20000.

Activités de production

Thales a retenu le modèle international *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) ainsi que le corpus de l'APICS (*The Association for Operations Management*) comme standards pour son outil destiné à mesurer la performance de ses *supply chains*.

La mesure de la performance des *supply chains* s'entend comme la mesure de la maturité et l'efficacité de ses prestations relatives à la mise à disposition de produits finis.

Cette mesure concerne la totalité des activités constitutives de la *supply chain*, intégrant la préparation de la production, la planification des approvisionnements et de la production, les achats et approvisionnements, la gestion d'atelier, la gestion des livraisons ainsi que le traitement des retours clients.

Management des processus

Le groupe Thales a obtenu et maintient au sein de ses différents sites ou activités des certifications qui attestent de son aptitude à manager ses processus pour répondre aux attentes de ses clients.

En Qualité et pour toutes les activités du Groupe, il s'agit de la certification ISO 9001, et, selon les activités, des normes suivantes (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 et spatial ;
- EASA Part 21 subpart G pour les activités de production (Europe) ;
- EASA Part 145 (Europe) et FAR 145 (États-Unis) pour les activités d'entretien ;
- EASA Part 147 pour la formation à la maintenance aéronautique ;
- ISO 14001 et OHSAS 18001 pour les aspects Environnement, Santé & Sécurité au travail.

b) L'autoévaluation et l'amélioration continue de la gestion des risques d'entreprise

Le Groupe s'impose une démarche de gestion des risques d'entreprise depuis 2008 sur l'ensemble des activités et filiales dont il assure le contrôle.

En 2015, la cartographie des risques du Groupe identifie et mesure en fréquence et impact 61 scénarios de risques, chacun d'entre eux étant clairement alloué en responsabilité opérationnelle à l'une des trois lignes de management suivantes :

- entités locales ou pays ;
- Activités Mondiales ou *business lines* ;
- fonctions centrales.

Les processus définis dans Chorus 2.0, la politique d'assurances, les outils d'autocontrôle et de contrôle interne, ainsi que les audits internes et externes contribuent à la maîtrise de ces risques.

L'autocontrôle et le contrôle interne s'appuient en particulier sur un questionnaire rempli chaque année par les directeurs d'unités opérationnelles et leur équipe de direction (YAL : *Yearly Attestation Letter*). 116 questionnaires YAL ont été remplis par les unités opérationnelles du Groupe en 2015. Les réponses à ces questionnaires sont analysées par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne, et par le réseau des *Risk Advisors*.

c) L'autoévaluation et l'amélioration continue du contrôle interne financier

Depuis 2008, un questionnaire de contrôle interne (ICQ : *Internal control Questionnaire*) constitué d'objectifs de contrôle interne reliés aux processus du Groupe et aux cycles comptables (clients/fournisseurs/immobilisations) 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.

Le Groupe a ciblé ce questionnaire sur la fiabilité des processus financiers et la prévention de la fraude. Il l'a développé en s'appuyant notamment sur la recommandation de l'Autorité des marchés financiers « Dispositif de

contrôle interne : cadre de référence ». Après avoir été revu en liaison avec les commissaires aux comptes en 2014, ce questionnaire ICQ est en partie intégré depuis un an dans la lettre d'attestation annuelle évoquée plus haut de façon à mettre en œuvre dans les unités opérationnelles du Groupe une approche intégrée du contrôle interne pour l'ensemble des risques opérationnels, de conformité et financiers.

3.2.2.5 SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

a) Les organes de suivi et de contrôle

Le Conseil d'administration exerce son contrôle sur la gestion du Groupe, directement ou *via* ses comités. Une information détaillée de l'organisation des travaux du Conseil d'administration et, plus généralement, de son fonctionnement et celui de ses comités, figure à la section 3.2.1.1 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le comité d'audit et des comptes

La Direction de l'Audit Interne, des Risques et du Contrôle Interne 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 traitement des risques.

À l'occasion des réunions de ce comité du Conseil d'administration sont revus les moyens mis en œuvre et les actions menées en matière de renforcement du contrôle interne, d'identification et de suivi des risques. En 2015, ce comité s'est réuni à six reprises.

À l'occasion de la clôture annuelle des comptes, le Directeur général Finance et Systèmes d'Information présente au Comité d'audit et des comptes un rapport sur l'exposition aux risques et les 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, 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 2015, ce comité s'est tenu le 10 juin.

Le comité de supervision des risques

Ce comité est présidé par le Directeur de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne. Il est en charge de l'analyse des sinistres, de l'évolution des menaces, actualise et hiérarchise les scénarios de risques, s'assure de leur appropriation au sein du Groupe, et formule des recommandations au comité directeur des risques pour améliorer le management global et la maîtrise des risques du Groupe.

En 2015, le comité de supervision des risques s'est réuni à six reprises.

Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Thales s'est doté d'un comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Ce comité, présidé par le Secrétaire général, se compose de représentants des Directions fonctionnelles et des principaux pays d'implantation. Ses missions s'articulent autour de trois axes :

- contribuer à la définition de la politique de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise ; proposer les orientations sur les normes et procédures relatives aux questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales ;

- veiller à l'évolution du code d'éthique et à son déploiement au sein de Thales ; définir les objectifs de formation ainsi que les communications appropriées ; coordonner et assurer un suivi des Comités Éthique Pays et des Responsables Éthique ;
- traiter les questions d'éthique qui lui sont soumises ; diligenter, le cas échéant, les enquêtes utiles et proposer au management les éventuelles actions/sanctions adaptées.

En 2015, ce comité s'est réuni trois fois.

La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise met en œuvre la démarche éthique et de responsabilité d'entreprise définie par ce comité et coordonne les acteurs du Groupe en la matière.

La Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne

Rattachée hiérarchiquement au Secrétaire général du Groupe, la Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne travaille notamment avec le comité d'audit et des comptes, les comités directeur et de supervision des risques, la Direction générale du Groupe et les commissaires aux comptes.

Elle veille à la mise sous contrôle des risques et au maintien d'un niveau de contrôle interne adéquat en réalisant des missions d'audit dans l'ensemble du Groupe.

En 2015, 82 missions d'audit ou de conseil, découlant des analyses de risque 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

Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne. Ces missions ont porté sur les thèmes suivants :

- Opérations : offres et projets, politique produit, ingénierie et industrie ;
- Conformité : éthique, contrôle des exportations, sécurité des systèmes d'information, plans de continuité ;
- Gouvernance : organisation, services partagés, joint-ventures, suivi des opérations d'acquisition et de désinvestissement ;
- Contrôle interne : audits de sincérité des questionnaires YAL et ICQ.

b) Le contrôle de l'information financière

Chaque année, la Direction financière examine avec les commissaires aux comptes le manuel de révision comptable. Celui-ci décrit les phases d'intervention des auditeurs externes.

Les sociétés consolidées sont classées en trois catégories selon leur taille et les risques qu'elles peuvent encourir. Elles font l'objet soit d'une revue approfondie, soit d'une revue limitée, soit d'une revue pour les besoins statutaires.

Les deux premiers types de revue prévoient, au-delà de l'appréciation sur les états financiers, que les commissaires aux comptes formulent des recommandations portant sur l'amélioration du contrôle interne de l'unité. Ces recommandations sont présentées de manière détaillée à la Direction du Groupe dans le cadre de la clôture des comptes au 31 décembre, ainsi qu'au comité d'audit et des comptes pour les principales d'entre elles.

3.3 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Société Thales

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Thales et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Marc Deslandes
Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG Audit

Philippe Diu
Serge Pottiez

3.4 Direction générale

3.4.1 COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 MARS 2016

La Direction générale de la Société et du Groupe est assurée par un organe collégial regroupant les principaux responsables opérationnels et fonctionnels, sous l'autorité du Président-directeur général.

Au 31 mars 2016, le comité exécutif est composé comme suit :

- Patrice Caine, Président-directeur général ;
- Pascal Bouchiat, Directeur général Finance et Systèmes d'Information ;
- Michel Mathieu, Directeur général Opérations et Performance ;
- Isabelle Simon, Secrétaire général ;
- Pascale Sourisse, Directeur général Développement International ;
- David Tournadre, Directeur général Ressources Humaines ;
- Philippe Keryer⁽¹⁾, Directeur général adjoint Stratégie, Recherche et Technologie ;
- Alex Cresswell, Directeur général adjoint Systèmes Terrestres et Aériens ;
- Marc Darmon, Directeur général adjoint Systèmes d'Information et de Communication Sécurisés ;
- Millar Crawford, Directeur général adjoint Systèmes de Transport Terrestre ;
- Jean-Loïc Galle, Directeur général adjoint Espace ;
- Gil Michielin, Directeur général adjoint Avionique ;
- Pierre Éric Pommellet, Directeur général adjoint Systèmes de Mission de Défense.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

3.4.2.1 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, SEUL DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE THALES EN 2015

La rémunération du dirigeant mandataire social est constituée d'une part fixe et d'une part variable à l'image de celle mise en œuvre par la société Thales pour ses cadres dirigeants. Le Conseil d'administration de Thales a décidé des éléments constituant la rémunération globale du Président après avoir pris connaissance d'enquêtes de salaires et de données de marché.

Pour l'exercice 2015, lors de sa réunion du 25 février 2015, le Conseil d'administration a défini la rémunération fixe du Président-directeur général à 440 000 €, et la rémunération variable cible à 400 000 €, avec un maximum de 600 000 €. Les critères de fixation de la rémunération variable sont quantitatifs à hauteur de 75 % et qualitatifs à hauteur de 25 %.

Les indicateurs financiers constituant les objectifs quantitatifs 2015 sont les suivants :

- le résultat net ajusté par action pour 22,50 % ;
- l'EBIT pour 22,50 % ;
- les prises de commandes pour 15 % ;
- le free cash-flow opérationnel pour 15 %.

La définition de ces indicateurs figure dans la note 14-a des comptes consolidés. Les calculs du résultat net ajusté par action, de l'EBIT et du montant des prises de commande sont détaillés dans les notes 2.1 et 2.2. Le calcul du free cash-flow opérationnel figure dans la note 11.1.

Pour les trois premiers indicateurs financiers, la fourchette de déclenchement pour le versement de la rémunération variable se situe entre 90 % et 120 % de l'objectif budgété, à savoir :

- si le résultat est égal ou inférieur à 90 % de l'objectif budgété, aucun versement n'est dû ;
- si le résultat est égal à l'objectif budgété, le montant versé est égal à la cible ;

- si le résultat dépasse l'objectif budgété, un montant supérieur à la cible est versé avec un maximum de 166 % de la cible si la surperformance atteint ou dépasse 120 % de l'objectif.

Le montant versé est le résultat d'un calcul linéaire entre 0 € et la cible ou entre la cible et le maximum.

Pour le dernier indicateur free cash-flow opérationnel, l'échelle d'atteinte est définie entre un minimum défini comme l'objectif budgété diminué de 2 % du chiffre d'affaires budgété et un maximum égal à l'objectif budgété augmenté de 2 % du chiffre d'affaires budgété.

- Si le résultat est inférieur ou égal au minimum, aucun versement n'est dû ;
- si le résultat est égal à l'objectif budgété, le montant versé est égal à la cible ;
- si le résultat dépasse l'objectif budgété, un montant supérieur à la cible est versé avec un maximum de 166 % de la cible si la surperformance atteint ou dépasse le maximum.

Le montant à verser est évalué de façon linéaire entre 0 € et la cible ou entre la cible et le maximum.

Pour 2015 le Conseil a décidé de retenir comme critères qualitatifs les objectifs suivants :

- Compétitivité : accélération des actions de compétitivité à moyen terme du plan de performance Ambition Boost.
- Relations avec les grands clients et croissance profitable, notamment par un renforcement de la présence du Groupe à l'international.
- Stratégie : revue approfondie des grandes options stratégiques du Groupe à l'occasion de l'exercice stratégique annuel. Partage avec le Conseil d'administration de la stratégie pour les activités Transport, Naval et Spatial.
- Responsabilité Sociale d'Entreprise : maintien et extension à tous les cadres dirigeants du Groupe des trois objectifs : promotion de l'égalité hommes/femmes, soutien au développement professionnel et promotion de la qualité de vie au travail.

(1) Philippe Keryer a succédé à Hervé Multon le 27 janvier 2016.

M. Patrice Caine, Président-directeur général depuis le 23 décembre 2014

Les décisions concernant la structure de la rémunération de M. Patrice Caine pour l'exercice 2015 ont été prises lors de la réunion du Conseil d'administration du 25 février 2015.

Éléments de rémunérations	Décisions du Conseil du 25 février 2015	Commentaires	Dus au titre de l'exercice 2015
Rémunération fixe	440 000 €	Le Conseil d'administration du 25 février 2015, sur proposition du comité de la gouvernance et des rémunérations, a fixé la rémunération fixe et la rémunération variable de M. Patrice Caine pour l'exercice 2015. En cas de dépassement des objectifs quantitatifs, la rémunération variable peut aller jusqu'à un montant plafonné à 600 000 €, ce qui aboutirait à une rémunération totale annuelle (fixe + variable) maximum de 1 040 000 € (limitée à 166 % de la cible pour les critères quantitatifs et à 100 % pour les critères qualitatifs). Selon une pondération fixée par le Conseil d'administration du 25 février 2015 les critères de fixation de la rémunération variable sont : <ul style="list-style-type: none"> ➤ quantitatifs à hauteur globalement de 75 % (cf. description ci-dessus). Les objectifs ont été fixés par le Conseil dans le cadre du processus budgétaire, mais non rendus publics pour des raisons de confidentialité ; ➤ qualitatifs pour le solde, soit 25 % de la rémunération variable (cf. description ci-dessus). 	€ 440 000
Rémunération variable	Cible : 400 000 € Maximum : 600 000 €		€ 518 287
Total rémunération annuelle	Cible : 840 000 € Maximum : 1 040 000 €		€ 958 287
Jetons de présence		M. Patrice Caine n'est pas éligible aux jetons de présence	–
Rémunération exceptionnelle	–	Aucune	–
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	–	Aucune	–
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance et/ou d'unités de performance	–	Aucune	–
Rémunération différée progressive et conditionnelle ^(a)		Le dirigeant mandataire social de Thales bénéficie du droit à recevoir une rémunération différée progressive et conditionnelle dont le montant est déterminé suivant une méthode d'allocation identique à celle prévue par le régime collectif de retraite supplémentaire en vigueur à la date du Conseil au sein de Thales pour les cadres du Groupe dont la rémunération dépasse le plafond de cotisation Agirc. Le bénéfice des droits du mandataire social, calculés en points comme pour le dispositif Agirc, n'est pas conditionné à la présence dans l'entreprise lors de la liquidation de retraite. Cette rémunération différée n'est réputée acquise qu'à la condition d'avoir exercé un mandat complet. Son bénéfice est conditionné à la réalisation de la condition de performance suivante : atteinte d'un taux moyen de réalisation des objectifs annuels de marge opérationnelle fixés par le Conseil au Mandataire égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos. La majoration de la rémunération différée est conditionnée à une ancienneté de dix ans minimum d'appartenance au comité exécutif Thales.	5 097 € de rémunération différée annuelle potentielle Soit 1,16 % du salaire fixe
Indemnité de rupture ^(a)		Sous réserve de la réalisation de la condition de performance fixée par le Conseil d'administration et sur décision de celui-ci, 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).	–

(a) Engagement réglementé (articles L. 225-42-1 et R. 225-34-1 du Code de commerce).

Éléments de rémunérations	Décisions du Conseil du 25 février 2015	Commentaires	Dus au titre de l'exercice 2015
Assurance chômage privée ^(a)		M. Patrice Caine bénéficie d'une assurance chômage privée dont le bénéfice est sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance économiques que celles prévues pour l'indemnité de rupture.	–
Prévoyance Santé		M. Patrice Caine bénéficie pendant son mandat du régime de prévoyance des salariés français, ainsi que de la prise en charge d'un bilan de santé annuel à l'identique des cadres dirigeants de Thales.	–
Assurance Responsabilité Mandataire		M. Patrice Caine bénéficie d'une assurance responsabilité mandataire incluant la responsabilité pénale.	–
Chauffeur avec voiture		M. Patrice Caine a bénéficié pour ses déplacements professionnels des services d'un chauffeur avec voiture.	3 751 €
Assistance juridique et fiscale extérieure		M. Patrice Caine a bénéficié d'une assistance juridique et fiscale externe.	52 815 €

➤ RESPECT DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Recommandations code AFEP-MEDEF	Dispositions Thales pour M. Patrice Caine, dirigeant mandataire social depuis le 23 décembre 2014
Indemnité de rupture	
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).
Retraite supplémentaire	
Non applicable ^(b)	

➤ TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en milliers d'euros)	2015	2014
Jean-Bernard Lévy – Président-directeur général jusqu'au 27 novembre 2014		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	–	782,8
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	–
Philippe Logak – Président-directeur général par intérim du 27 novembre au 23 décembre 2014		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	–	59,6
Valorisation des options attribuées au cours du mandat	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours du mandat	–	–
Patrice Caine – Président-directeur général à compter du 23 décembre 2014		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 014,9	10,6
Valorisation des options attribuées au cours du mandat	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours du mandat	–	–
TOTAL	1 014,9	853,0

(a) Engagement réglementé (articles L. 225-42-1 et R. 225-34-1 du Code de commerce).

(b) La « Rémunération différée progressive et conditionnelle » du dirigeant mandataire social de Thales est un dispositif qui s'inspire de régimes de retraite mais qui ne relève pas de l'article L. 137.11 du Code de la Sécurité Sociale ni de l'article 23.2.6. du code de gouvernance de l'AFEP-MEDEF. Son bénéfice n'est pas subordonné à une condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Ce dispositif Thales octroie, sous condition d'ancienneté de mandat et de performance, une rémunération différée versée sous forme de rente lorsque le bénéficiaire liquide ses droits à retraite des régimes obligatoires. Les modalités de calcul de cette rémunération différée, les montants correspondants, répondent aux principes relatifs à la rémunération des dirigeants tels que définis par l'article 23-1 du code de gouvernance AFEP-MEDEF.

➤ TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en milliers d'euros)	2015		2014	
	Dûs au titre de l'exercice	Versés au cours de l'exercice	Dûs au titre de l'exercice	Versés au cours de l'exercice
Jean-Bernard Lévy – Président-directeur général jusqu'au 27 novembre 2014				
Rémunération fixe	–	- 2,8	412,5	450,0
Rémunération variable ^(a)	–	299,2	299,2	558,0
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	16,0	31,0	42,2
Avantage en nature ^(b)	–	–	40,1	40,1
Total Jean-Bernard Lévy	–	312,4	782,8	1 090,3
Philippe Logak – Président-directeur général par intérim du 27 novembre au 23 décembre 2014				
Rémunération fixe	–	16,7	19,9	3,1
Rémunération variable	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	34,0	34,0	–
Jetons de présence	–	5,7	5,7	–
Avantages en nature ^(c)	–	–	–	–
Total Philippe Logak	–	56,4	59,6	3,1
Patrice Caine – Président-directeur général à compter du 23 décembre 2014				
Rémunération fixe	440,0	411,2	7,9	–
Rémunération variable ^(b)	518,3	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence ^(c)	–	2,7	2,7	–
Avantages en nature ^(d)	56,6	56,6	–	–
Total Patrice Caine	1 014,9	470,5	10,6	–
TOTAL GÉNÉRAL	1 014,9	839,3	853,0	1 093,4

(a) La rémunération variable au titre de 2014 de M. J.-B. Lévy a été décidée lors du Conseil d'administration du 25 février 2015.

(b) Le Conseil d'administration du 25 février 2015 a décidé pour M. Patrice Caine que le montant de la rémunération variable cible était de 400 000 €, avec un maximum de 600 000 € en cas de dépassement des objectifs (limité à 166 % de la cible pour les critères quantitatifs et à 100 % pour les critères qualitatifs). Les critères de fixation de la rémunération variable étaient, selon une pondération fixée par le Conseil d'administration, quantitatifs à hauteur globalement de 75 % (par ordre d'importance décroissante : le résultat net ajusté par action pour 22,50 %, l'EBIT pour 22,50 %, le free cash-flow opérationnel pour 15 %, et les prises de commandes de l'exercice pour 15 %). Les objectifs ont été fixés par le Conseil dans le cadre du processus budgétaire mais non rendus publics pour des raisons de confidentialité. Pour le solde, soit 25 % de la rémunération variable, le Conseil a décidé de retenir comme critères qualitatifs pour 2015 :

- Compétitivité : accélération des actions de compétitivité à moyen terme du plan de performance Ambition Boost ;
- Relations avec les grands clients et croissance profitable, notamment par un renforcement de la présence du Groupe à l'international ;
- Stratégie : revue approfondie des grandes options stratégiques du Groupe à l'occasion de l'exercice stratégique annuel. Partage avec le Conseil d'administration de la stratégie pour les activités Transport, Naval et Spatial.
- Responsabilité Sociale d'Entreprise : maintien et extension à tous les cadres dirigeants du Groupe des trois objectifs : promotion de l'égalité hommes/femmes, soutien au développement professionnel et promotion de la qualité de vie au travail ;

Réuni le 22 février 2016, le Conseil a examiné, d'une part, les résultats obtenus pour les critères quantitatifs rappelés ci-après, et constaté que l'atteinte s'élève à 141,09 % de la cible :

- le résultat net ajusté par action de l'exercice 2015 ;
- l'EBIT de l'exercice 2015 ;
- le cash-flow opérationnel de l'exercice 2015 ;
- les prises de commandes de l'exercice 2015 ;
- et d'autre part, a jugé que les critères qualitatifs avaient été atteints à 95 %.

Cet examen a conduit le Conseil d'administration à décider, sur proposition du comité de la Gouvernance et des rémunérations, que la rémunération variable à verser en 2016 à M. Patrice Caine au titre de l'exercice 2015 s'élève à 518 287 € (montant brut) ce qui représente 129,57 % de la rémunération variable totale cible.

(c) Ne reçoit pas les jetons qui lui sont attribués en qualité de dirigeant mandataire social qui sont conservés par la Société. (Décision du Conseil d'administration du 25.02.15. Le montant des jetons calculés et non versés à M. Patrice Caine au titre de l'exercice 2015 suite à cette décision s'élève à 13 750 €).

(d) Le mandataire social bénéficie des services d'un chauffeur avec voiture et d'une assistance juridique et fiscale externe.

➤ TABLEAU 3 : JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS EN 2015 ET 2014 (MONTANTS BRUTS AVANT TOUTE RETENUE À LA SOURCE ET/OU TOUT PRÉLÈVEMENT)

Bénéficiaire (en euros)	Versé en 2015	Versé en 2014	Notes
G. Dyèvre	2 500	-	
Ph. Lépinay	36 250	40 250	(a)
D. Lombard	3 644	31 500	
Inter CFDT (D. Floch + M. Saunier)	81 250	84 250	
Comptable du Trésor – article 139 NRE (D. Azéma + L. Collet Billon + O. Bourges + B. Parent + J.-M. Prost + R. Turrini) chacun pour la période appropriée	114 590	114 500	
Ch. Edelstenne	36 250	40 250	
Y. d'Escatha	44 500	44 750	
S. Gentili	19 753	37 750	
H. Proglia	11 497	-	
L. Segalen	42 500	41 500	
A. de Sèze		9 934	
A.-C. Taittinger	42 000	43 500	
A. Taylor	27 500	34 000	
E. Trappier	42 500	40 250	
M.-F. Walbaum	35 000	21 566	
L. Broseta	28 856	5 000	
TOTAL (HORS DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL)	568 590	589 000	
Dirigeant Mandataire social (*)	38 250	42 250	
TOTAL GÉNÉRAL BRUT DES JETONS DE PRÉSENCE	606 840	631 250	(b)

(a) M. Philippe Lépinay a indiqué à la Société avoir reversé à l'Association du personnel actionnaire de Thales (APAT) la somme de 3 400 € en 2015, en précisant qu'elles représentent environ la moitié des jetons de présence nets perçus durant l'exercice, après impôts et frais inhérents à la fonction.

(b) Il s'agit ci-dessus des montants bruts à verser en 2015 et 2014. Au titre de ces deux exercices, les montants bruts de jetons de présence s'élèvent respectivement à 599 793 € et 598 090 €, inférieurs à l'enveloppe annuelle de 600 000 € autorisée par l'assemblée générale.

(*) Y compris les jetons calculés et non versés à M. Patrice Caine (13 750 €) conservés par la société.

➤ 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.

➤ TABLEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Comme indiqué dans le tableau 1, la rémunération de M. Patrice Caine en qualité de dirigeant mandataire social n'inclut pas d'options de souscription ou d'achat d'actions. Toutes les options exercées au cours de l'exercice lui ont été attribuées au titre de ses anciennes fonctions salariées et avant sa nomination en tant que dirigeant mandataire.

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice en qualité de mandataire social	Prix d'exercice
Patrice Caine	4 juillet 2007	4 200	44,77 €
	1 ^{er} juillet 2008	4 200	38,50 €
	25 juin 2009	5 000	32,88 €

➤ TABLEAU 6 : ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU MANDATAIRE SOCIAL

Néant. Comme indiqué dans le tableau 1, la rémunération de M. Patrice Caine en qualité de dirigeant mandataire social n'inclut pas d'actions de performance.

➤ **TABLEAU 7 : ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Comme indiqué dans le tableau 1, la rémunération de M. Patrice Caine en qualité de dirigeant mandataire social n'inclut pas d'actions de performance. Toutes les actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice lui ont été attribuées au titre de ses anciennes fonctions salariées et avant sa nomination en tant que mandataire.

Nom du dirigeant	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Patrice Caine	15 septembre 2011	462	

➤ **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. Il a conservé celles qui lui avaient été attribuées au titre de ses fonctions salariées précédentes.

➤ **TABLEAU 9 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR LES DIX SALARIÉS DONT LE NOMBRE D'OPTIONS ACHETÉES OU SOUSCRITES EST LE PLUS ÉLEVÉ PENDANT L'EXERCICE 2015**

	Nombre total d'options	Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Néant	Néant
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment levées durant l'exercice par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	148 000	37,47 €

La Société n'attribue plus d'options de souscription ou d'achat depuis 2012.

➤ **TABLEAU 10**

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Patrice Caine Président-directeur général à compter du 23 décembre 2014		X		X ^(a)		X ^(b)		X

(a) Cf. note (b) page 157.

(b) Décision prise en 2015.

Rémunération différée progressive et conditionnelle

Patrice Caine, dirigeant mandataire depuis le 23 décembre 2014

Sur décision du Conseil d'administration en date du 25 février 2015, le mandataire social de Thales bénéficie d'un dispositif donnant droit à une rémunération différée progressive et dont le montant est déterminé suivant une méthode d'allocation de points identique à celle prévue par le régime collectif de retraite supplémentaire en vigueur à la date du Conseil au sein de Thales pour les cadres du Groupe dont la rémunération dépasse le plafond de cotisation Agirc.

Ce dispositif s'inspire des régimes à prestations définies mais ne relève 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.

Le bénéfice des droits du mandataire social, calculés en points comme pour le dispositif Agirc, n'est pas conditionné à la présence dans l'entreprise lors de la liquidation de retraite ; cette rémunération différée n'est réputée acquise qu'à la condition d'avoir exercé un mandat complet, son bénéfice est conditionné à la réalisation de la condition

de performance suivante : atteinte d'un taux moyen de réalisation des objectifs annuels de marge opérationnelle fixés par le Conseil au mandataire égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos.

La majoration de la rémunération différée est conditionnée à une ancienneté de 10 ans minimum d'appartenance au comité exécutif de Thales.

Au cours de l'exercice 2015, M. Patrice Caine a potentiellement acquis une rémunération différée annuelle de 5 097 € (soit 1,16 % de son salaire fixe).

Indemnités et droits liés à la cessation des fonctions de mandataire social

Patrice Caine, dirigeant mandataire social depuis le 23 décembre 2014

Sur décision du Conseil et dans les conditions prévues par le code AFEP-MEDEF (cf. tableau page 157) 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 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).

Le versement de cette indemnité sera subordonné à l'atteinte constatée par le Conseil des critères de performance qu'il aura fixés et dans les conditions suivantes :

- si le départ intervient avant la clôture de l'exercice 2017, le versement interviendra si le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle est égal ou supérieur à 80 % en fonction des critères financiers disponibles sur la période entre le début du mandat et la fin du mandat ;
- si le départ intervient après la clôture de l'exercice 2017, le versement interviendra si le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle est égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos.

En outre, il a été décidé de souscrire une assurance chômage privée répondant au même critère de performance que l'indemnité de rupture.

Conformément à la législation en vigueur, les engagements réglementés (retraite, indemnité et assurance chômage) au bénéfice de M. Patrice Caine ont fait l'objet d'une publicité sur le site internet de la Société dans les cinq jours suivant le Conseil d'administration du 25 février 2015 qui a pris ces décisions et ont été soumis au vote de l'assemblée générale du 13 mai 2015 sur rapport spécial des commissaires aux comptes.

➤ DÉTAILS DES SALAIRES VERSÉS AU COMITÉ EXÉCUTIF (HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL) AU COURS DES EXERCICES 2014 ET 2015

(en milliers d'euros)	2015	2014
	Versé au cours de l'exercice	Versé au cours de l'exercice
Comité exécutif (hors Président-directeur général)		
Rémunération fixe	4 002	3 845
Rémunération variable	2 280	2 142
Rémunération exceptionnelle	1 049	–
Avantage en nature	26,8	52
Total hors cotisations	7 357,8	6 039
Cotisations patronales	2 337,7	1 949
TOTAL CHARGE	9 695,5	7 988

Par ailleurs, à fin décembre 2015, les membres du comité exécutif autres que le Président disposent globalement d'un total de 170 941 options de souscription ou d'achat d'actions, de 57 389 actions de performance et de 101 000 unités de performance. La ventilation par date d'attribution et caractéristiques détaillées ainsi que les exercices figurent ci-après, dans les tableaux des pages 162 et 163 avec l'état récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants, dirigeants assimilés et personnes liées (section 4.3.3.7 pages 182 et 183).

3.4.2.3 RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS

Description des différents plans attribués par le Groupe

Le Groupe attribue de façon régulière à ses salariés et à ses dirigeants des options de souscription, d'achat d'actions (jusqu'en 2011) et/ou des

Exercice 2016

Sur recommandation du comité de la Gouvernance et des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé pour l'exercice 2016 lors de la réunion du 22 février 2016 de faire évoluer la rémunération de M. Patrice Caine, Président-directeur général, qui est fixée comme suit :

- salaire fixe à 450 000 € (montant brut) ;
- rémunération variable cible à 490 000 €, avec un maximum de 735 000 € en cas de dépassement des objectifs.

Pour les informations détaillées sur les objectifs quantitatifs, se référer au paragraphe 3.4.2.1. page 155.

Ces décisions sont applicables à compter du 1^{er} janvier 2016.

Les autres éléments constituant la rémunération globale du Président-directeur général sont présentés pages 155, 156, 158 et 160.

3.4.2.2 RÉMUNÉRATION DES AUTRES DIRIGEANTS DU GROUPE

La rémunération totale versée au cours de l'année 2015 aux membres du comité exécutif (*prorata temporis* de leur appartenance au comité), en dehors du Président-directeur général, représente un montant total de 7 357,8 k€ incluant 30,98 % de part variable au titre de 2014⁽¹⁾ et 14,25 % de rémunération exceptionnelle. Comme pour le Président-directeur général, la part variable est indexée sur des critères quantitatifs et qualitatifs de performance.

actions gratuites (depuis 2007) dans le cadre de sa politique habituelle de gestion de la performance des personnels du Groupe. Ces différents plans sont décrits ci-après.

Options en vigueur au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, sont en vigueur :

- 88 450 options d'achat d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 44,17 € ;
- 2 615 865 options de souscription d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 36,32 € dont 224 833 sont soumises à conditions de performance.

(1) La rémunération variable au titre de 2014 étant versée en 2015.

➤ OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	25/11/2008	04/07/2007
Décote à l'attribution	Néant	Néant
Conditions de performance	Non	Non
Période d'exercice	du 25 nov. 2012 au 24 nov. 2018	du 4 juillet 2011 au 3 juillet 2017
Prix d'exercice	38,50 €	44,77 €
NOMBRE D'OPTIONS EN VIGUEUR AU 31/12/2015, NET DES ANNULATIONS ^(a) ET DES EXERCICES	8 450	80 000 ^(b)
dont options exerçables au 31/12/2015	8 450	80 000
dont options en vigueur détenues au 31/12/2015 par :		
→ le Président-directeur général Patrice Caine	-	-
→ les autres membres du comité exécutif	5 000	-
NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES OPTIONS EN VIGUEUR	4	1
dont membres du comité exécutif (hors Président) au 31/12/2015	1	-
Attribution globale aux dix premiers bénéficiaires (à la date du plan)	72 200	80 000

(a) En raison notamment de la rupture du contrat de travail entre le bénéficiaire et le Groupe depuis la date d'attribution.

(b) Du fait du maintien des options au bénéfice de l'ancien mandataire social M. Denis Ranque.

➤ OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	15/09/2011	23/09/2010	25/06/2009	01/07/2008
Décote à l'attribution	Néant	Néant	Néant	Néant
Conditions de performance	Oui	Oui	Non	Non
Période d'exercice ^(a)	Du 15 septembre 2015 au 14 septembre 2021	Du 23 septembre 2014 au 22 septembre 2020	Du 25 juin 2013 au 24 juin 2019	Du 1 ^{er} juillet 2012 au 30 juin 2018
Prix d'exercice	26,34 €	26,34 €	32,88 €	38,50 €
NOMBRE D'OPTIONS EN VIGUEUR AU 31/12/2015, NET DES ANNULATIONS ^(b) ET DES EXERCICES	224 833	175 115	514 699	659 215
dont options exerçables au 31/12/2015	224 833	175 115	514 699	659 215
dont options en vigueur détenues au 31/12/2015 par :				
→ le Président-directeur général Patrice Caine ^(c)	1 538	1 900	-	-
→ les autres membres du comité exécutif	65 741	47 500	32 000	7 500
NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES OPTIONS EN VIGUEUR	74	52	504	519
dont membres du comité exécutif (hors Président) au 31/12/2015	9	5	3	2
Attribution globale aux dix premiers bénéficiaires (à la date du plan)	124 000	161 500	222 000	230 000

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	04/07/2007	09/11/2006	30/06/2005
Décote à l'attribution	Néant	Néant	Néant
Conditions de performance	Non	Non	Non
Période d'exercice ^(a)	Du 4 juillet 2011 au 3 juillet 2017	Du 09 nov. 2010 au 08 nov. 2016	Du 30 juin 2009 au 29 juin 2015
Prix d'exercice	44,77 €	36,47 €	34,01 €
NOMBRE D'OPTIONS EN VIGUEUR AU 31/12/2015, NET DES ANNULATIONS^(b) ET DES EXERCICES	501 615	540 388	–
dont options exerçables au 31/12/2015	501 615	540 388	–
dont options en vigueur détenues au 31/12/2015 par :			
→ le Président-directeur général Patrice Caine ^(c)	–	–	–
→ les autres membres du comité exécutif	11 000	2 200	–
NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES OPTIONS EN VIGUEUR AU 31/12/15	486	484	–
dont membres du comité exécutif (hors Président) au 31/12/2015	3	1	–
Attribution globale aux dix premiers bénéficiaires (à la date du plan)	240 000	235 000	–

(a) Cas de la France pour les plans attribués jusqu'en 2009 et cas de tous les pays pour les plans attribués depuis 2010.

(b) En raison notamment soit de la rupture du contrat de travail entre le bénéficiaire et le Groupe depuis la date d'attribution, soit de la radiation liée à la non-atteinte partielle ou totale des conditions de performance.

(c) Attribution antérieure à sa nomination en tant que Directeur général.

Modalités d'exercice des stock-options

Les options d'achat et de souscription d'actions Thales sont toutes attribuées pour une durée de dix ans à un prix d'exercice sans décote par rapport au cours de bourse.

Les options d'achat et de souscription consenties entre le 30 juin 2005 et le 15 septembre 2011 sont d'ores et déjà exerçables en totalité.

Les options attribuées le 15 septembre 2011 étaient soumises à l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices suivant leur date d'attribution. Les trois critères retenus étaient l'EBIT, le free cash-flow opérationnel et les prises de commandes, chacun de ces critères pesant respectivement pour 60 %, 25 % et 15 % dans l'atteinte de ces conditions.

La validation des droits s'est faite par tranche d'un tiers lors des conseils d'administration clôturant les comptes des trois exercices concernés et a abouti à la validation de 80,90 % des options attribuées.

➤ VALIDATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Plans d'options, d'actions et d'unités soumis à conditions de performance	Validation 1 ^{er} tiers de l'attribution		Validation 2 ^e tiers de l'attribution		Validation 3 ^e 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
23 septembre 2010	2011	100 %	2012	100 %	2013	100 %
15 septembre 2011	2012	100 %	2013	100 %	2014	42,71 %
20 décembre 2012	2013	100 %	2014	42,71 %	2015	100 %
17 septembre 2013	2014	44,51 %	2015	100 %	2016	–
16 septembre 2014	2015	100 %	2016	–	2017	–
17 septembre 2015	2016	–	2017	–	2018	–

➤ ATTRIBUTIONS ET EXERCICES D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice	Date d'échéance	Date du plan
1 – Administrateurs				
Options attribuées en 2015	Néant			
Patrice Caine	Néant			
2 – Dix plus importantes attributions d'options à des salariés				
Options attribuées en 2015	Néant			
3 – Dix plus importants exercices d'options par des salariés^(a)				
Options exercées en 2015	20 000	56,40 €	–	01/07/2008
	20 000	56,40 €	–	25/06/2009
	20 000	56,40 €	–	23/09/2010
	15 000	56,40 €	–	04/07/2007
	15 000	50,83 €	–	09/11/2006
	13 000	57,00 €	–	25/06/2009
	12 000	50,49 €	–	04/07/2007
	11 000	68,00 €	–	04/07/2007
	11 000	60,00 €	–	04/07/2007
	11 000	60,00 €	–	01/07/2008

(a) Toutes sociétés du Groupe confondues.

3.5 Intéressement et participation

3.5.1 PARTICIPATION

L'accord Groupe de participation mutualisée des salariés aux résultats des sociétés du groupe Thales, signé le 23 décembre 2004 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau Groupe, a donné lieu en France en 2015, au titre de l'exercice 2014, au versement de droits à participation pour un montant global de 18,7 M€. Cet accord témoigne d'une volonté de solidarité entre les sociétés du Groupe, tous les salariés étant bénéficiaires du même accord et d'une unique réserve spéciale de participation répartie selon des critères communs.

3.5.2 INTÉRESSEMENT

Chaque société peut, par ailleurs, négocier un accord d'intéressement basé sur des indicateurs qui constituent pour elle des enjeux majeurs. Aux termes de l'accord de participation Groupe France, une règle de plafonnement du montant des primes (cumul intéressement + participation) au regard de la masse salariale doit être respectée.

23 sociétés françaises du Groupe ont ainsi versé de l'intéressement en 2015 au titre de l'exercice 2014 pour un montant global de 57,03 M€.

➤ MONTANTS BRUTS AFFÉRENTS À L'INTÉRESSEMENT ET À LA PARTICIPATION SUR LES DERNIERS EXERCICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014	2013	2012	2011
Dans le Groupe en France					
Participation versée	18,70	15,34	22,56	24,29	36,52
Intéressement versé	57,03	43,45	42,38	45,15	23,99
Par Thales société mère					
Intéressement versé	4,30	4,12	3,83	4,80	–

3.6 Commissaires aux comptes

Pour la période couverte par les informations financières historiques, les contrôleurs légaux des comptes de Thales ont été les suivants :

3.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Mazars

61 rue Henri Regnault

92 400 Courbevoie

représenté par M. Jean-Marc Deslandes et Mme Anne-Laure Rousselou.

Mandat en cours conféré par l'assemblée générale du 24 mai 2013 expirant avec la révision des comptes de l'exercice 2018.

Ernst & Young Audit

1/2, place des Saisons

92 400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

représenté par MM. Serge Pottiez et Philippe Diu.

Mandat en cours conféré par l'assemblée générale du 13 mai 2015 expirant avec la révision des comptes de l'exercice 2020.

3.6.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Hervé Hélias

61 rue Henri Regnault

92 400 Courbevoie

Mandat en cours conféré par l'assemblée générale du 24 mai 2013 expirant avec la révision des comptes de l'exercice 2018.

Auditex

1/2, place des Saisons

92 400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Mandat en cours, conféré par l'assemblée générale du 13 mai 2015 expirant avec la révision des comptes de l'exercice 2020.

3.6.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires versés aux commissaires aux comptes en 2015 et 2014 sont présentés ci-après ^(a) :

	Mazars				E Y			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ^(b)								
➤ Emetteur	730	695	13 %	13 %	732	770	14 %	15 %
➤ Filiales intégrées globalement	4 019	4 123	74 %	75 %	3 681	3 596	71 %	71 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ^(c)								
➤ Emetteur	279	302	5 %	5 %	123	106	2 %	2 %
➤ Filiales intégrées globalement	414	410	8 %	7 %	287	318	6 %	7 %
Sous-total	5 442	5 530	100 %	100 %	4 823	4 790	93 %	95 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement ^(d)								
Juridique, fiscal, social	-	5	-	-	371	272	7 %	5 %
Autres (si > 10% des honoraires d'audit)	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	--	5	--	--	371	272	7 %	5 %
TOTAL	5 442	5 535	100 %	100 %	5 194	5 062	100 %	100 %

(a) Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable prises en charge au compte de résultat.

(b) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau des commissaires aux comptes auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(c) Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées rendues à l'émetteur ou à ses filiales :

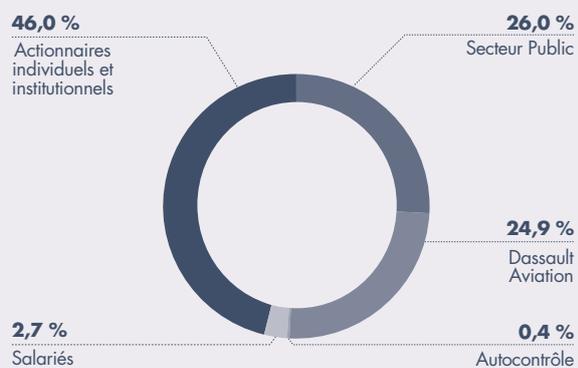
➤ par le commissaire aux comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du code de déontologie ;

➤ par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du code de déontologie.

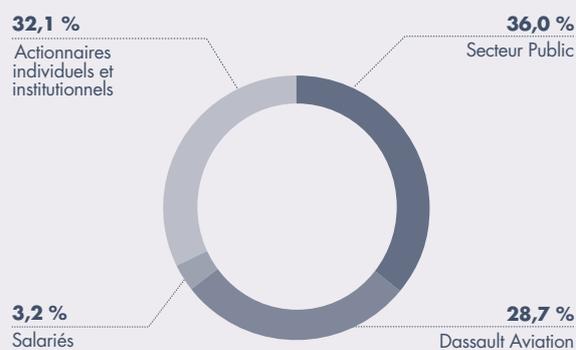
(d) Il s'agit des prestations hors audit rendues, dans le respect des dispositions de l'article 24 du Code de déontologie, par un membre du réseau aux filiales de l'émetteur dont les comptes sont certifiés.

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

RÉPARTITION DU CAPITAL – 31 DÉCEMBRE 2015



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE – 31 DÉCEMBRE 2015



COURS COMPARÉS THALES, CAC 40 ET CAC NEXT20

L'action Thales est cotée sur le marché réglementé Euronext Paris (compartiment A). Elle est éligible au Service de Règlement Différé (SRD).

Cours de clôture de l'action Thales :

- le 2 janvier 2015 : 45,03 € ;
- le 31 décembre 2015 : 69,10 €.

Cours le plus haut en 2015 : 71,67 €

Cours le plus bas en 2015 : 44,10 €



SOCIÉTÉ ET CAPITAL

4.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL SUR LA SOCIÉTÉ	170
4.2	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	171
4.2.1	Convocation et conditions d'admission	171
4.2.2	Droits de vote double et exercice des droits de vote	171
4.2.3	Déclarations relatives aux franchissements de seuils statutaires	171
4.3	CAPITAL ET ACTIONNARIAT	172
4.3.1	Renseignement sur le capital émis et sa répartition	172
4.3.2	Capital potentiel	174
4.3.3	Renseignements sur l'actionariat	174
4.4	CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	186
4.4.1	Engagements et conventions autorisés depuis la clôture	186
4.4.2	Engagements et conventions autorisés au cours de l'exercice 2015	186
4.4.3	Conventions autorisées au cours d'exercices antérieurs	186
4.4.4	Rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	187
4.5	INFORMATIONS BOURSIÈRES ET COMMUNICATION FINANCIÈRE	189
4.5.1	L'action Thales	189
4.5.2	Politique de communication financière	192
4.5.3	Autres titres de marché	193

4.1 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

Tour Carpe Diem - 31, Place des Corolles – Esplanade Nord - 92400 Courbevoie – France. Téléphone : +33 (0)1 57 77 80 00.

IMMATRICULATION

N° 552 059 024 au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre ; code APE : 7010 Z.

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 1^{er} 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.

4.2 Assemblées générales

4.2.1 CONVOCATION 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 ; la date et 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. 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. Ils sont tenus à la disposition des actionnaires au siège social dans les délais légaux.

À compter de l'assemblée générale du 18 mai 2016 les actionnaires ont la possibilité de voter par des moyens électroniques à l'assemblée générale.

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.

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 depuis le 1^{er} janvier 2015, en cas de notification par l'intermédiaire teneur de compte à la Société d'une cession intervenue avant le deuxième 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 ni aucune autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est 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-propiétaire 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.

4.2.2 DROITS DE VOTE DOUBLE ET EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Les actionnaires qui justifient d'une inscription nominative sur les registres de la Société (tenus par la Société Générale, mandatée à cet effet – cf. 4.3.1 *infra*) 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.

Conformément à la loi, les actions détenues par la Société elle-même sont privées du droit de vote.

4.2.3 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 capital social (mais non des droits de vote), ou à tout multiple de ce chiffre, doit, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du ou de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions qu'elle possède.

Cette obligation d'information s'applique, dans les mêmes conditions, lorsque la participation du capital devient inférieure aux seuils mentionnés au paragraphe précédent.

En cas d'absence de déclaration, l'actionnaire est, dans les conditions et limites fixées par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant le premier seuil non déclaré.

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).

4.3 Capital et actionariat

4.3.1 RENSEIGNEMENT SUR LE CAPITAL ÉMIS ET SA RÉPARTITION

Au 31 décembre 2015, le capital social est égal à 632 884 212 € divisés en 210 961 404 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 au diffuseur professionnel ce communiqué.

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 185).

4.3.1.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Date	Nature de l'opération	Primes d'apport, d'émission ou de fusion	Nombre d'actions créées	Montant nominal des variations de capital	Montant du capital	Nombre cumulé d'actions composant le capital
31 décembre 2010		3 657 095 134			597 246 081	199 082 027
Exercice 2011	Exercice d'options de souscription d'actions ou paiement de dividende en actions	74 304 866	3 246 430	9 739 290		
31 décembre 2011		3 731 400 000			606 985 371	202 328 457
Exercice 2012	Exercice d'options de souscription d'actions	220 794	11 217	33 651		
31 décembre 2012		3 731 620 794			607 019 022	202 339 674
Exercice 2013	Exercice d'options de souscription d'actions	94 942 634	3 404 826	10 214 478		
31 décembre 2013		3 826 563 428			617 233 500	205 744 500
Exercice 2014	Exercice d'options de souscription d'actions	63 313 408	2 096 611	6 289 833		
31 décembre 2014		3 889 876 836			623 523 333	207 841 111
Exercice 2015	Exercice d'options de souscription d'actions	105 567 702	3 120 293	9 360 879		
31 DÉCEMBRE 2015		3 995 444 538			632 884 212	210 961 404

4.3.1.2 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Au 31 décembre 2015, le nombre total des droits de vote exerçables s'élevait à 304 077 158. Ce nombre tient compte des droits de vote double attachés aux actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans dans les conditions prévues par les statuts (voir 4.2.2 page 171).

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 31/12/2015			Situation au 31/12/2014			Situation au 31/12/2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
TSA ^(a)	54 786 654	25,97 %	36,04 %	54 786 654	26,36 %	36,51 %	54 786 654	26,63 %	36,83 %
État (dont 1 action spécifique)	2 060	–	–	2 060	–	–	2 060	–	–
Secteur Public ^(a)	54 788 714	25,97 %	36,04 %	54 788 714	26,36 %	36,51 %	54 788 714	26,63 %	36,83 %
Dassault Aviation ^(b)	52 531 431	24,90 %	28,67 %	52 531 431	25,28 %	29,05 %	52 531 431	25,53 %	29,31 %
Thales	839 254	0,40 %	–	1 876 732	0,90 %	–	2 490 177	1,21 %	–
Salariés	5 684 120	2,69 %	3,24 %	4 151 060	2,00 %	2,70 %	4 373 955	2,13 %	2,86 %
Autres actionnaires	97 117 885	46,04 %	32,05 %	94 493 174	45,46 %	31,74 %	91 560 223	44,50 %	31,00 %
TOTAL GÉNÉRAL	210 961 404	100 %	100 %	207 841 111	100 %	100 %	205 744 500	100 %	100 %

(a) Aux termes du pacte d'actionnaires avec Dassault Aviation (le « Partenaire Industriel », cf. AMF 27-11-2008), le « Secteur Public » est représenté par la société TSA à l'exclusion de l'État 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 2015.

(b) Dassault Aviation détient 34 654 349 actions au nominatif pur depuis plus de deux ans, ayant par conséquent un droit de vote double au 31 décembre 2015, et 17 877 082 actions sous la forme au porteur.

4.3.1.3 PRINCIPALES OPÉRATIONS AYANT MODIFIÉ LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le capital autodétenu représente au 31 décembre 2010 1,87 % du capital.

Au cours de l'année 2011, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 1 322 476 titres ont été acquis dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 1 242 309 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 283 850 actions ont été cédées au titre de la livraison d'actions gratuites ;
- 740 650 actions ont été acquises en direct tout au long de l'année ;
- 712 272 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2011.

Le capital autodétenu représente ainsi, au 31 décembre 2011, 3 542 173 actions, soit 1,75 % du capital.

Au cours de l'année 2012, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 1 043 357 titres ont été acquis dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 1 504 941 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 285 025 actions ont été cédées au titre de la livraison d'actions gratuites.

Le capital autodétenu représente ainsi, au 31 décembre 2012, 2 795 564 actions, soit 1,38 % du capital.

Au cours de l'année 2013, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 524 861 actions ont été acquises sur le marché ;
- 1 582 469 titres ont été acquis dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 1 624 034 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 306 130 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;
- 8 900 actions ont été cédées au titre des stock-options d'attributions ;
- 473 653 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2013.

Le capital autodétenu représente ainsi, au 31 décembre 2013, 2 490 177 actions, soit 1,21 % du capital.

Au cours de l'année 2014, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 2 146 816 titres ont été acquis dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 2 216 116 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 544 145 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;

Le capital autodétenu représente ainsi au 31 décembre 2014, 1 876 732 actions, soit 0,9 % du capital.

Au cours de l'année 2015, le nombre d'actions autodétenues s'est réduit à la faveur des opérations suivantes :

- 807 144 titres ont été acquis dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 822 144 actions ont été cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- 535 532 actions ont été cédées au titre des actions gratuites ;

- 29 350 actions ont été cédées au titre des stock-options d'attributions ;
- 457 596 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2015.

Le capital autodétenu représente ainsi au 31 décembre 2015, 839 254 actions, soit 0,4 % du capital.

4.3.2 CAPITAL POTENTIEL

4.3.2.1 CAPITAL POTENTIEL MAXIMAL AU 31 DÉCEMBRE 2015

	En nombre d'actions de 3 euros nominal
Capital social au 31/12/2015	210 961 404
Options de souscription d'actions en vigueur	2 615 865
Plan du 9 novembre 2006 : 540 388 options à 36,47 €	
Plan du 4 juillet 2007 : 501 615 options à 44,77 €	
Plan du 1 ^{er} juillet 2008 : 659 215 options à 38,50 €	
Plan du 25 juin 2009 : 514 699 options à 32,88 €	
Plan du 23 septembre 2010 : 175 115 options à 26,34 €	
Plan du 15 septembre 2011 : 224 833 options à 26,34 €	
Capital potentiel maximal (+ 1,24 %)	213 577 269

4.3.2.2 TITRES EN CIRCULATION DONNANT ACCÈS AU CAPITAL (OBLIGATIONS, BONS ET OPTIONS)

Au 31 décembre 2015, hormis les exercices éventuels d'options de souscription, il n'existe aucun autre titre en circulation donnant accès immédiatement ou à terme au capital social.

Par convenance, bien qu'elles n'aient pas d'impact sur le capital potentiel, puisqu'elles portent sur des actions existantes, les options d'achat d'actions ont été présentées conjointement avec les options de souscription d'actions, dans le paragraphe des comptes de la société mère.

Options d'achat et de souscription d'actions (stock-options)

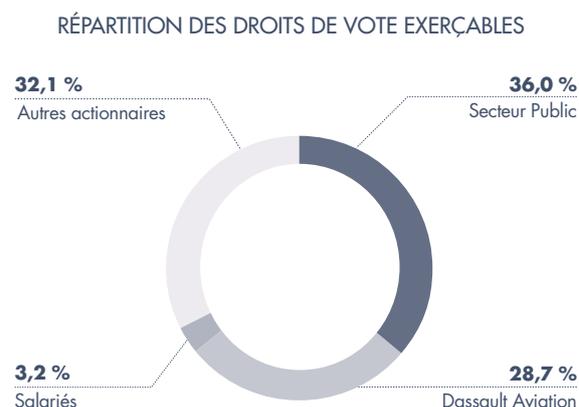
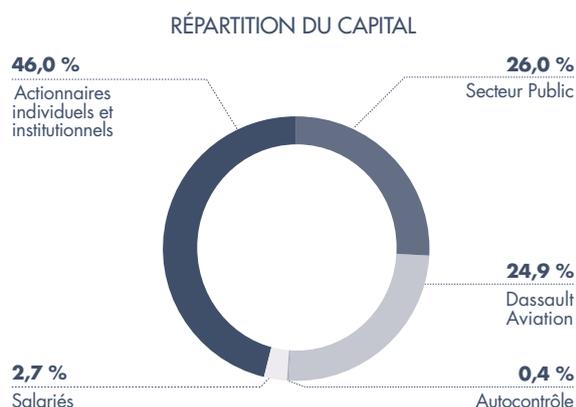
Au 31 décembre 2015, sont en vigueur :

- 88 450 options d'achat d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 44,17 € ;
- 2 615 865 options de souscription d'actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 36,32 €, dont 399 948 sont soumises à des conditions de performance.

Thales a pris la décision d'arrêter d'attribuer des options en 2012.

4.3.3 RENSEIGNEMENTS SUR L'ACTIONNARIAT

4.3.3.1 RÉPARTITION AU 31 DÉCEMBRE 2015



4.3.3.2 ACTIONNAIRES DE CONCERT

4.3.3.2.1 « Secteur Public » (TSA)

TSA est une société holding dont le capital est intégralement détenu par l'État français. Elle 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 section 4.3.3.3.5 (p 175).

4.3.3.2.2 « Partenaire Industriel » (Dassault Aviation)

Dassault Aviation, dont les actions sont cotées sur le marché « Euronext Paris », est une société anonyme qui détient 24,90 % du capital de Thales, soit 52 531 431 actions Thales au 31 décembre 2015.

Dassault Aviation est contrôlée à 56,11 % par la société Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD).

4.3.3.3 PACTE D'ACTIONNAIRES, CONVENTION SUR LA PROTECTION DES INTÉRÊTS STRATÉGIQUES NATIONAUX ET CONVENTION 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 substituée 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⁾.

4.3.3.3.1 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.

Ce pacte avait été signé en application de l'accord de coopération conclu le 1^{er} 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⁽³⁾. Ce pacte reprenait, pour l'essentiel, les dispositions du pacte d'actionnaires conclu le 14 avril 1998 auquel il se substituait⁽⁴⁾.

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⁽⁵⁾ :

(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.

(3) 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 1^{er} – 1° du décret 93-1041 du 3 septembre 1993 et en application de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 précitée.

(4) 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 (www.thalesgroup.com).

(5) 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 AMF.

(6) Opérations d'acquisition ou de cession, 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.

Composition des organes sociaux de Thales

Le Conseil d'administration de Thales, composé de 16 membres, doit, au 31 décembre 2015, 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 pluriannuel 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⁽⁶⁾.

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 2011, le pacte a été reconduit tacitement pour une période de cinq ans expirant au 31 décembre 2016. 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.

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.

Par ailleurs, le Secteur Public⁽¹⁾ s'est engagé 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) trois 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.

4.3.3.3.2 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.

4.3.3.3.3 Franchissements de seuils et déclaration 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 Décisions et Informations 208C2115 en date du 27 novembre 2008 et publiée au Bulletin officiel des annonces légales (BALO) du 1^{er} décembre 2008.

Elle est consultable sur le site de l'AMF : <http://www.amf-france.org/inetbdif/viewdoc/affiche.aspx?id=43671&ixtsch=> ou sur celui du BALO : <http://balo.journal-officiel.gouv.fr/html/2008/1201/200812010814709.htm>.

Dassault Aviation a déclaré 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 double à Dassault Aviation portant sur une fraction de sa participation.

Dassault Aviation a déclaré⁽²⁾, « 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 résulte 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'a franchi aucun seuil.

(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 n° 216C0199 consultable sur le site de l'AMF.

4.3.3.3.4 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 »). Cette convention, à laquelle le Partenaire Industriel n'est pas partie, n'a, en conséquence, pas été modifiée par la substitution de Dassault Aviation à AlcatelLucent en mai 2009 et continue donc à être en vigueur.

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.

4.3.3.3.5 Action spécifique détenue par l'État français

L'action spécifique détenue par l'État français⁽¹⁾ 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 concernent le capital des sociétés suivantes :

Thales Systèmes Aéroportés SAS, Thales Optronique SAS, Thales (Vigmore Street) Ltd, Thales Communications & Security SAS, Thales Air Systems SAS, Thales Nederland BV, Thales Avionics SAS, Thales Training & Simulation SAS, Thales Underwater Systems NV.

(1) En application de l'article 3 du décret n° 97-190 du 4 mars 1997.

4.3.3.4 ACTIONS AUTODÉTENUES

Au 31 décembre 2015, Thales détenait 839 254 actions (0,4 % du capital), soit le solde des actions acquises et des actions cédées en bourse, ou autrement, dans le cadre des autorisations, décrites ci-après, conférées au Conseil d'administration par l'assemblée générale.

Les actions autodétenues ne font l'objet d'aucun nantissement et sont donc cessibles librement.

4.3.3.4.1 Autorisation d'opérer sur ses propres actions

L'assemblée générale mixte du 10 mars 1999, conformément à la note d'information du 18 février 1999 (visa COB n° 99-142), a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un éventuel programme de rachat d'actions. L'assemblée générale du 29 juin 1999 a autorisé un élargissement des objectifs de ce programme (note d'information du 18 mai 1999, visée par la COB sous le numéro 99-621). Les assemblées générales du 23 mai 2000 (note d'information du 7 mai 2000 visée par la COB sous le numéro 00-703), du 16 mai 2001 (note d'information du 24 avril 2001 visée par la COB sous le numéro 01-432), du 16 mai 2002 (note d'information du 24 avril 2002 visée par la COB sous le numéro 02-440), du 15 mai 2003 (note d'information du 24 avril 2003 visée par la COB sous le numéro 03-312), du 11 mai 2004 (note d'information du 20 avril 2004 visée par l'AMF sous le numéro 04-295), du 17 mai 2005 (note d'information du 29 avril 2005 visée par l'AMF sous le numéro 05-330), ont autorisé la poursuite de ce programme.

Dans le cadre des autorisations conférées par l'assemblée générale au Conseil d'administration, la Société a effectué les opérations suivantes :

- en 1999, rachat de 1,9 million d'actions ;
- en 2001, dans le cadre de la cession à Alcatel de sa participation dans Alcatel Space : le montant de la transaction, de 795 M€, a été payé pour moitié en numéraire et pour moitié en titres Thales, soit 8,8 millions d'actions ;
- en 2002, cession de 1,1 million d'actions sur le marché ;
- en 2004, cession de 1,2 million d'actions sur le marché par cession directe ou par mandat, de 1,3 million d'actions dans le cadre d'un contrat de liquidité et transfert d'environ 520 000 actions aux salariés dans le cadre d'une opération d'achat leur étant réservée ;
- en 2005, cession de 2 millions d'actions sur le marché par cession directe ou par mandat, de 1 million d'actions dans le cadre d'un contrat de liquidité et cession d'environ 300 000 actions au personnel dans le cadre de levée d'options d'achat. 87 000 actions ont été transférées aux salariés du Groupe au Royaume-Uni ayant souscrit à l'offre dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié effectuée en décembre 2004 ;
- en 2006, achat d'environ 457 000 titres et cession d'environ 388 000 titres dans le cadre d'un contrat de liquidité et cession d'environ 98 000 titres aux salariés dans le cadre de levées d'options ;
- en 2007, achat de 793 295 actions et cession de 782 021 titres dans le cadre du contrat de liquidité. Cession de 582 811 actions au titre de la levée d'option, et achat dans le marché de 369 065 titres affectés aux opérations d'actionariat salarié ;
- en 2008, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 1 271 294 actions et cession de 1 020 515 actions. Achat dans les marchés de 3 176 127 titres et cession de 2 519 280 actions aux salariés Thales dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2 008. Enfin, cession de 96 473 actions au titre de levées d'options d'achat ;

- **en 2009**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 916 054 actions et cession de 911 370 titres. Cession de 191 373 actions au titre de levées d'options et de la livraison d'actions gratuites ;
- **en 2010**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 1 368 874 actions et cession de 1 207 329 titres. Cession de 760 actions au titre de la livraison d'actions gratuites ;
- **en 2011**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 1 322 476 actions et cession de 1 242 309 actions. Achat dans les marchés de 740 650 titres et cession de 712 272 actions aux salariés Thales dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2011. Enfin, cession de 283 850 actions au titre de la livraison d'actions gratuites ;
- **en 2012**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 1 043 357 actions et cession de 1 504 941 actions. Enfin, cession de 285 025 actions au titre de la livraison d'actions gratuites ;
- **en 2013**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 1 582 469 actions et cession de 1 624 034 actions. Achat dans les marchés de 524 861 titres et cession de 473 653 actions aux salariés Thales dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2013. Enfin, cession de 315 030 actions au titre de la livraison d'actions gratuites et stock-options ;
- **en 2014**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 2 146 816 actions et cession de 2 216 116 actions. Enfin, cession de 544 145 actions au titre de la livraison d'actions gratuites ;
- **en 2015**, dans le cadre du contrat de liquidité, achat de 807 144 actions et cession de 822 144 actions. Cession de 457 596 actions aux salariés dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié 2015. Enfin, cession de 564 882 actions au titre de la livraison d'actions gratuites et stock-options d'attributions.

4.3.3.4.2 Autorisation d'annuler ses propres titres

L'autorisation conférée au Conseil d'administration par l'assemblée générale du 17 mai 2005, 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, dans le cadre d'une autorisation de racheter ses propres titres, est arrivée à échéance le 16 mai 2007 sans avoir été utilisée. Cette autorisation a été renouvelée

par l'assemblée générale du 16 mai 2007 pour une durée de vingt-quatre mois dans les mêmes conditions. Elle est arrivée à échéance le 15 mai 2009 sans avoir été utilisée. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 18 mai 2011 pour une durée de vingt-quatre mois dans les mêmes conditions. Elle est arrivée à échéance le 17 mai 2013 sans avoir été utilisée. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 24 mai 2013 pour une durée de 24 mois dans les mêmes conditions. Cette autorisation n'a pas été utilisée et a été renouvelée par l'assemblée générale du 13 mai 2015 pour une durée de 24 mois dans les mêmes conditions (échéance 12 mai 2017).

4.3.3.4.3 Attributions gratuites d'actions

Attributions gratuites d'actions et/ou d'actions de performance

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en œuvre en 2015.

Pour mémoire : Principes et règles des plans d'attribution d'actions gratuites

Actions gratuites

- Tous les bénéficiaires se voient attribuer les actions 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.

Actions soumises à conditions de performance

- Les actions attribuées sont soumises à l'atteinte de conditions de performances internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution. Les trois critères retenus sont l'EBIT, le free cash-flow opérationnel et les prises de commandes, chacun de ces critères pesant respectivement pour 60 %, 25 % et 15 % dans l'atteinte de ces conditions ;
- 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	17/09/2013		20/12/2012		15/09/2011	
	Actions gratuites	Actions de Performance	Actions gratuites	Actions de Performance	Actions gratuites	Actions de Performance
Nombre de bénéficiaires à la date d'octroi	4 161	341	5 186	336	5 178	314
Cours de l'action à la date d'octroi	39,16 €	39,16 €	27,47 €	27,47 €	25,16 €	25,16 €
Nombre d'actions attribuées	424 830	299 460	487 940	230 350	485 690	145 300
Solde d'actions gratuites au 31/12/2014	413 790	240 963	458 400	177 854	437 200	102 984
Annulation d'attributions pendant l'exercice ^(a)	7 180	7 260	7 830	4 050	3 730	2 422
Attributions anticipées pendant l'exercice ^(b)	600	-	950	-	-	-
Ajustements post-clôture						
Nombre d'actions livrées à l'échéance du plan	N/A	N/A	N/A	N/A	433 470	100 562
Nombre de bénéficiaires de la livraison à échéance	N/A	N/A	N/A	N/A	4 568	266
Solde d'actions gratuites net des annulations et attributions anticipées au 31/12/2015	406 010	233 703	449 620	173 804	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires restants au 31/12/2015	3 961	325	4 776	309	N/A	N/A
Période d'acquisition	du 17/09/2013 au 17/09/2017		du 20/12/2012 au 20/12/2016		du 15/09/2011 au 15/09/2015	

(a) Du fait du départ du bénéficiaire ou pour les plans concernés, du fait des radiations liées à la non-atteinte partielle ou totale des conditions de performance.

(b) Du fait du décès du bénéficiaire pendant la période concernée.

4.3.3.4.4 Attribution d'unités ou d'unités soumises à condition de performance indexées sur la valeur de l'action Thales

Des plans en unités indexées sur la valeur de l'action Thales et dont certaines sont soumises à conditions de performance, ont été mis en œuvre en 2014 et en 2015 et se caractérisent par deux sous plans.

Le Président-directeur général (seul mandataire social) est exclu du bénéfice de ces plans.

Plan en unités soumises à condition de présence

- Chaque unité attribuée donne droit, à la fin d'une période d'acquisition de 4 ans et sous réserve du respect de la condition de présence stipulée dans le règlement, au versement d'une valeur monétaire.
- Cette valeur monétaire sera calculée à l'issue de la période d'acquisition et sera égale à la moyenne des cours d'ouverture quotidiens de l'action Thales pendant la période d'acquisition. Les variations extrêmes à la hausse et/ou à la baisse du cours seront neutralisées.

- Le montant dû à l'échéance aux bénéficiaires respectant les conditions de présence sera égal au nombre d'unités attribué multiplié par la valeur de l'unité. Le montant dû sera versé aux bénéficiaires pour moitié par dation d'actions et pour moitié par un versement monétaire.

Plan en unités soumises à condition de présence et à conditions de performance

- Les unités soumises à conditions de performance suivent les mêmes règles que les unités à savoir période d'acquisition et conditions de présence mais le nombre d'unités qui sera effectivement délivré à l'échéance dépendra de l'atteinte de conditions de performance internes sur les trois exercices qui suivent leur date d'attribution, la validation des droits se faisant par tranche d'un tiers lors des conseils d'administration clôturant les comptes des trois exercices concernés ;
- Le nombre d'unités validées ne peut pas dépasser le montant initialement attribué ;
- Les trois critères de performance retenus pour les plans 2014 et 2015 sont l'EBIT, le free cash-flow opérationnel et les prises de commandes, chacun de ces critères pesant respectivement pour 60 %, 15 % et 25 % dans l'atteinte de ces conditions.

Date du Conseil ayant décidé l'attribution	17/09/2015		16/09/2014	
	Unités gratuites	Unités de Performance	Unités gratuites	Unités de Performance
Nombre de bénéficiaires à la date d'octroi	3 885	293	3 684	310
Cours de l'unité à la date d'octroi	61,75 €	61,75 €	42,42 €	42,42 €
Nombre d'unités attribuées	376 840	232 000	425 920	281 050
Solde d'unités au 31/12/2014	-	-	424 550	280 250
Annulation d'attributions pendant l'exercice ^(a)	970	-	7 180	4 650
Attributions anticipées pendant l'exercice ^(b)			330	-
Solde d'unités 31/12/2015	375 870	232 000	417 040	275 600
Nombre de bénéficiaires restants au 31/12/2015	3 873	293	3 597	303
Période d'acquisition	du 17/09/2015 au 18/09/2019		du 17/09/2013 au 18/09/2017	

(a) Du fait du départ du bénéficiaire ou pour les plans concernés, du fait des radiations liées à la non-atteinte partielle ou totale des conditions de performance.

(b) Du fait du décès du bénéficiaire pendant la période concernée.

Attributions d'unités au cours de l'exercice 2015

Dix plus importantes attributions d'unités à des salariés au cours de l'exercice	Nombre d'unités attribuées	Cours de l'unité à la date d'octroi	Date du plan
Unités	3 000		
Unités soumises à conditions de performance	48 000	61,75 €	17/09/2015

Durant l'exercice 2015, les attributions d'unités 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 200 et 6 000 unités.

Les attributions d'unités consenties à des salariés de la Société ou de ses filiales, non mandataires sociaux de Thales ont été comprises entre 70 et 300 unités.

4.3.3.4.5 Validation des conditions de performance au titre de l'exercice 2015

Plans d'options, d'actions et d'unités soumis à conditions de performance	Validation 1 ^{er} tiers de l'attribution		Validation 2 ^e tiers de l'attribution		Validation 3 ^e 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
23 septembre 2010	2011	100 %	2012	100 %	2013	100 %
15 septembre 2011	2012	100 %	2013	100 %	2014	42,71 %
20 décembre 2012	2013	100 %	2014	42,71 %	2015	100 %
17 septembre 2013	2014	44,51 %	2015	100 %	2016	–
16 septembre 2014	2015	100 %	2016	–	2017	–

4.3.3.4.6 Descriptif du programme de rachat d'actions proposé à l'assemblée générale du 18 mai 2016

- Part maximum du capital susceptible d'être rachetée : 10 %, à la date du rachat.
 - Nombre maximal de titres pouvant être achetés : 21 096 140.
 - Montant maximal du programme : 1 793 171 900.
 - Prix d'achat unitaire maximum : 85 €.
- Objectifs du programme**
- céder ou attribuer des actions aux salariés 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, ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération d'actionariat salarié réalisée à partir d'actions existantes ;
 - conserver des actions en vue d'une utilisation ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
 - assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
 - annuler des actions, dans le cadre d'une résolution d'assemblée générale en vigueur ;
 - remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelconque manière à l'attribution d'actions de la Société.
 - **Durée du programme :** dix-huit mois à compter de l'approbation de la résolution qui sera présentée à l'assemblée générale du 18 mai 2016, soit au plus tard jusqu'au 18 novembre 2018.
 - **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.

4.3.3.5 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 du « Titre au Porteur Identifiable » ou « TPI »).

Sur la base des résultats de ces enquêtes « TPI » réalisées en fin d'année auprès d'Euroclear France et des informations sur l'actionariat salarié dont dispose la Société, la répartition des titres détenus par le public peut être estimée comme suit :

(en milliers d'actions)	01/01/2016	01/01/2015
Institutionnels français	30 545	32 961
Institutionnels non-résidents	59 000	52 954
Actionariat salarié	5 684	4 151
Actionnaires individuels et associations ^(a)	7 354	6 911
Non identifiés	219	1 667
S/ Total Ensemble du public	102 802	98 644
NOMBRE TOTAL D'ACTION	210 961	207 841

(a) Essentiellement résidents français

	En % du capital total		En % du capital flottant (hors autodétenu)	
	01/01/2016	01/01/2015	01/01/2016	01/01/2015
Institutionnels français	14,5 %	15,8 %	29,7 %	33,4 %
Institutionnels non-résidents	28,0 %	25,5 %	57,4 %	53,7 %
Actionariat salarié	2,7 %	2,0 %	5,5 %	4,2 %
Actionnaires individuels et associations	3,5 %	3,3 %	7,2 %	7,0 %
Non identifiés	0,1 %	0,8 %	0,2 %	1,7 %
ENSEMBLE DU PUBLIC	48,7 %	47,4 %	100,0 %	100,0 %

	Nombre d'actions détenues (en milliers)	En % du capital total	Nombre d'investisseurs
France	30 545	34,1 %	113
Europe continentale (hors France)	14 757	16,5 %	197
Amérique du Nord	21 797	24,3 %	124
Royaume-Uni & Irlande	19 719	22,0 %	70
Reste du monde	2 727	3,0 %	36
TOTAL	89 545	100,0 %	540

4.3.3.6 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2015

Au 31 décembre 2015, les salariés du Groupe détenaient, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 5 684 120 actions Thales, représentant 2,69 % du capital (et 3,24 % des droits de vote) au travers du Plan d'épargne Groupe (PEG) soit en direct, soit via un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) ou équivalent au Royaume-Uni.

Au 31 décembre 2015, environ 60 % des actions Thales détenues par les salariés étaient librement cessibles (contre 70 % au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013). Cette diminution résulte :

- de l'offre d'actionariat salarié réalisée en 2015 (457 596 actions livrées), dont la totalité est incessible,
- de la prise en compte de 1 422 232 actions gratuites, dont la moitié est incessible.

Détention, par pays	En nombre d'actions	En % de l'actionariat salarié L. 225-10 ^(d)	En % du capital	Droits de vote afférents en % du total des droits de vote
France et Monde (4 fonds dédiés ^(a))	3 991 264	70,22 %	1,89 %	2,49 %
Pays-Bas (3 fonds dédiés ^(b))	79 749	1,40 %	0,04 %	0,05 %
Royaume-Uni (Trust – SIP ^(c))	77 714	1,37 %	0,04 %	0,03 %
Actions en détention directe en PEG (offres 2002, 2008, 2013 et 2015)	113 161	1,99 %	0,05 %	0,05 %
Actions en détention directe issues d'attribution d'actions gratuites (article L. 225-197-1 du Code de commerce)	1 422 232	25,02 %	0,67 %	0,63 %
Total article L. 225-102 du Code de commerce	5 684 120	100,00 %	2,69 %	3,24 %
Nombre total de titres détenus par les salariés	5 684 120	100,00 %	2,69 %	3,24 %
CAPITAL TOTAL	210 961 404			

(a) Fonds « actions Thales », « World classic », « action Protect 2011 », « action Protect 2013 ».

(b) Fonds « Netherlands Classic », « Netherlands action Protect 2011 », « Netherlands action Protect 2013 ».

(c) Équivalents FCPE.

(d) L. 225-10 du Code de commerce.

4.3.3.7 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES EN 2015 PAR LES DIRIGEANTS, DIRIGEANTS ASSIMILÉS ET PERSONNES LIÉES

Visé par l'article 223-26 du règlement général de l'AMF.

Conformément à l'article L. 621-18-2 a) du Code monétaire et financier, les membres du Conseil d'administration sont soumis à cette obligation déclarative.

En application de l'article L. 621-18-2 b) du Code monétaire et financier, la Société a déclaré à l'AMF que l'ensemble des membres du comité exécutif relève de la catégorie des dirigeants assimilés au titre de l'obligation déclarative des opérations sur titres.

Les personnes liées au sens de l'article L. 621-18-2 c) du Code monétaire et financier sont des personnes ayant, dans des conditions définies par décret en Conseil d'État, des liens personnels étroits avec les personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 a) et b) précité.

À la connaissance de la Société, les déclarations suivantes ont été adressées à l'AMF par des personnes tenues au dépôt d'une déclaration, 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	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	188 034,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	161 700,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	164 400,00	32,88
	Actions	Cession	235 200,00	56,00
	Actions	Cession	235 200,00	56,00
	Actions	Cession	280 000,00	56,00
Millar Crawford	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	102 030,44	34,01
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	109 410,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	192 511,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	165 550,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	151 248,00	32,88
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	39 510,00	26,34
	Actions	Cession	25 875,00	57,50
	Actions	Cession	168 000,00	56,00
	Actions	Cession	168 000,00	56,00
	Actions	Cession	240 800,00	56,00
	Actions	Cession	240 800,00	56,00
	Actions	Cession	257 600,00	56,00
	Actions	Cession	84 000,00	56,00
Alex Cresswell	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	145 880,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	134 750,00	38,50
	Actions	Cession	201 960,00	50,49
	Actions	Cession	213 080,00	60,88
Marc Darmon	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	102 030,00	34,01
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	109 410,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	109 410,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	156 695,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	147 741,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	254 100,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	192 500,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	192 500,00	38,50
	Actions	Cession	154 740,00	51,58
	Actions	Cession	157 500,00	52,50
	Actions	Cession	169 200,00	56,40
	Actions	Cession	199 010,00	56,86

Nom du dirigeant	Instrument Financier	Nature de l'opération	Montant total de l'opération (en euros)	Prix Unitaire (en euros)
	Actions	Cession	188 100,00	57,00
	Actions	Cession	402 600,00	61,00
	Actions	Cession	335 000,00	67,00
	Actions	Cession	342 500,00	68,50
Jean-Loïc Galle	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	147 960,00	32,88
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	182 350,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	132 639,00	34,01
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	263 400,00	26,34
	Actions	Cession	228 825,00	50,85
	Actions	Cession	254 250,00	50,85
	Actions	Cession	198 315,00	50,85
	Actions	Cession	546 428,35	54,6428
Michel Mathieu	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	364 700,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	423 500,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	492 470,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	145 880,00	36,47
	Actions	Cession	504 900,00	50,49
	Actions	Cession	492 470,00	44,77
	Actions	Cession	663 643,07	60,3311
	Actions	Cession	660 441,42	60,0401
Personne physique liée à M. Mathieu	Actions	Cession	242 518,70	60,6296
Gil Michielin	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	120 351,00	36,47
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	231 000,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	263 040,00	32,88
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	179 080,00	47,77
	Actions	Cession	308 040,00	51,34
	Actions	Cession	169 422,00	51,34
	Actions	Cession	446 000,00	55,75
	Actions	Cession	268 840,00	67,21
Hervé Multon	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	57 817,00	34,01
	Actions	Cession	93 500,00	55,00
Pierre-Eric Pommellet	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	165 550,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	134 310,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	52 680,00	26,34
	Actions	Cession	217 107,00	50,49
	Actions	Cession	151 470,00	50,49
	Actions	Cession	132 820,00	66,41
Pascale Sourisse	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	671 550,00	44,77
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	770 000,00	38,50
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	657 600,00	32,88
	Autres instruments financiers	Exercice de stock-options	526 800,00	26,34
	Actions	Cession	849 500,00	56,63
	Actions	Cession	1 132 666,50	56,63
	Actions	Cession	1 132 666,50	56,63
	Actions	Cession	1 132 666,50	56,63

4.3.3.8 OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015 SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Thales est intervenu en 2015 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 en assemblée générale du 14 mai 2014 pour les transactions effectuées entre le 1^{er} janvier 2015 et le 13 mai 2015

et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 13 mai 2015 pour les transactions intervenues du 14 mai 2015 au 31 décembre 2015.

Thales détenait, au 1^{er} janvier 2015, 1 876 732 de ses propres actions, soit 0,9 % du capital, contre 839 254 de ses propres titres au 31 décembre 2015.

Le solde des opérations réalisées en 2015 représente une cession nette de 1 037 478 titres, avec la répartition par objectif suivante :

a) Cession nette 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, et plan d'actionariat salarié	(1 022 478)
b) Régulation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à la charte de déontologie de l'AFEI	(15 000)

Répartition par objectif des actions détenues par la Société au 31 décembre 2015

Le nombre total d'actions détenues à cette date est de 839 254, représentant 0,4 % du capital social de Thales. La répartition par objectif est la suivante :

a) 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	830 254
b) Régulation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à la charte de déontologie de l'AFEI	9 000

Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2015

57 992 451,4 €, au cours de clôture du 31 décembre 2015 soit 69,10 €.

	Flux bruts cumulés du 1 ^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015		Positions ouvertes à la date du descriptif du programme					
			Positions ouvertes à l'achat			Positions ouvertes à la vente		
	Achats	Ventes	Call achetés	Put vendus	Achats à terme	Call achetés	Put vendus	Ventes à terme
Nombre de titres	807 144	1 844 622	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne								
Cours moyen de la transaction (en euros) incluant les éventuelles décotes et actions gratuites	54,12	32,69	-	-	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen								
Montants (en euros)	43 682 633	60 300 693	-	-	-	-	-	-

Dans le cadre de ce programme de rachat, Thales n'a pas eu recours à des produits dérivés (ventes à terme).

4.3.3.9 AUTORISATIONS D'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015 DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL (INFORMATIONS VISÉES PAR L'ARTICLE 225-100 DU CODE DE COMMERCE)

Tableau établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce récapitulant l'utilisation des délégations (en cours de validité au 31 décembre 2015) accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital.

	Utilisation par le Conseil d'administration	Observations
AG du 14 /05 /2014		
<p>Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plafonds avec DPS (quatorzième résolution) : 30 millions d'actions et 2,5 Md€ de titres de créance. ➤ Plafonds sans DPS (quinzième résolution) avec possibilité de délai de priorité : 20 millions d'actions et 1,7 Md€ de titres de créance. ➤ Plafonds sans DPS avec placement privé (seizième résolution) : idem sans DPS ci-dessus. ➤ Possibilité de sur-allocation (<i>Green shoe</i>) (dix-septième résolution) dans chacun des cas : <ul style="list-style-type: none"> → max 15 % des émissions réalisées dans les limites ci-dessus. <p>Durée : 26 mois, soit jusqu'au 13 juillet 2016.</p>	Aucune utilisation.	Plafond global (dix-neuvième résolution) pour les opérations relevant des résolutions 15 à 17 : 20 millions d'actions et 1,7 Md€ de titres de créance.
<p>Émission d'actions nouvelles (dix-huitième résolution) dans la limite de 20,5 millions d'actions en rémunération d'apports de titres de sociétés tierces.</p> <p>Durée : 26 mois, soit jusqu'au 13 juillet 2016.</p>	Aucune utilisation.	Plafond global (dix-neuvième résolution) pour les opérations relevant des résolutions 15 à 17 : 20 millions d'actions et 1,7 Md€ de titres de créance.
<p>Émission d'actions nouvelles réservées aux salariés adhérents du PEG (vingtième résolution – comme conséquence légale des résolutions d'augmentation du capital en numéraire ci-dessus).</p> <p>Plafond : 2 millions d'actions.</p> <p>Décote max. = 20 % pour PEE 5 ans et 30 % avec conservation des titres pendant 10 ans.</p> <p>Durée : 26 mois, soit jusqu'au 13 juillet 2016.</p>	Aucune utilisation.	Les opérations d'actionariat salarié sont désormais réalisées à partir d'actions existantes, actions préalablement rachetées par la Société dans le cadre du programme de rachat en vigueur.

4.3.3.10 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (INFORMATIONS VISÉES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE)

Compte tenu de la structure du capital et de la répartition des droits de vote, l'incidence d'une éventuelle offre publique reste limitée, étant en outre précisé, notamment, que :

A. 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 à la page 141.

B. En l'absence de dénonciation à l'échéance contractuelle du 31 décembre 2011, le pacte a été reconduit tacitement pour une période de 5 ans expirant au 31 décembre 2016. Il pourra faire l'objet d'une tacite reconduction par période de 5 ans.

C. 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.

4.4 Conventions réglementées

4.4.1 ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS AUTORISÉS DEPUIS LA CLÔTURE

A la date de dépôt du présent document, le 31 mars 2016 il n'y a pas eu de nouvel engagement réglementé relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, autorisé par le Conseil d'administration.

4.4.2 ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Le 25 février 2015, le Conseil d'administration, a autorisé trois engagements réglementés relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, relatifs :

1. Aux indemnités susceptibles d'être dues à M. Patrice Caine, Président-directeur général, à la cessation de ses fonctions de mandataire social.

Sous réserve de la réalisation de la condition de performance fixée par le Conseil d'administration et sur décision de celui-ci, 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).

Le versement de cette indemnité sera subordonné à l'atteinte constatée par le Conseil des critères de performance qu'il aura fixés et dans les conditions suivantes :

- si le départ intervient avant la clôture de l'exercice 2017, le versement interviendra si le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle est égal ou supérieur à 80 % en fonction des critères financiers disponibles sur la période entre le début du mandat et la fin du mandat ;
- si le départ intervient après la clôture de l'exercice 2017, le versement interviendra si le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle est égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos.

Dans le cas contraire, aucune indemnité ne serait due.

2. À l'assurance chômage privée que la Société a décidé de souscrire au profit de M. Patrice Caine et dont le bénéfice est soumis à la même condition de performance que l'indemnité de rupture ci-dessus.
3. Au régime de rémunération différée progressive et conditionnelle du « Mandataire social » applicable à M. Patrice Caine, à compter du 1^{er} janvier 2015.

Le montant de cette rémunération est déterminé selon une méthode d'allocation de points identique à celle retenue pour les salariés bénéficiaires du régime collectif de retraite supplémentaire en vigueur dans le groupe Thales.

Il n'est réputé acquis qu'à la condition d'avoir exercé un mandat complet, son bénéfice est conditionné à la réalisation de la condition de performance suivante : atteinte d'un taux moyen de réalisation des objectifs annuels de marge opérationnelle fixés par le Conseil au Mandataire égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos.

La majoration de cette rémunération différée sera conditionnée à une ancienneté de 10 ans minimum d'appartenance au comité exécutif Thales.

Ces engagements, autorisés par le Conseil d'administration du 25 février 2015, ont été approuvés lors de l'assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2015 (respectivement résolutions 14, 15 et 16).

4.4.3 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 2015 ont été déclarées aux commissaires aux comptes conformément à la réglementation en vigueur. Elles figurent dans leur rapport spécial présenté à l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

CONSEIL DU 29 SEPTEMBRE 2009

Convention d'assistance entre Thales et TSA

Au titre de l'exercice 2015, les prestations facturées par Thales à TSA, dans le cadre de la convention d'assistance, couvrant des prestations de services de nature administrative, juridique et financière rendues par Thales à TSA, se sont élevées à 478 777,78 € hors taxes.

CONSEIL DU 6 MARS 2008

FSTA : engagements à souscrire par la société mère autorisés par le Conseil d'administration du 6 mars 2008

Connaissance prise des caractéristiques du Partenariat Public-Privé « FSTA », d'importance significative et à forte visibilité pour le Groupe, qui renforce ainsi sa présence au Royaume-Uni, le Conseil d'administration a :

- autorisé l'opération à conclure par Thales UK Ltd en sa qualité de membre du consortium et Thales Avionics Ltd, Thales Training & Simulation Ltd et Thales UK Ltd (Thales Air Operations) en leur qualité de sous-traitants ;

- autorisé l'émission des trois garanties requises (*Resources and Materials Parent Company Guarantee*, *Opco Primary Subcontracts Parent Company Guarantee* et *Deed of Indemnity and Security*) dans les termes qui lui ont été présentés ;
- délégué au Président, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs aux fins de délivrer ces garanties, signer tous actes ou documents

et généralement faire le nécessaire en vue de la réalisation de l'opération.

Au titre de la période du 28 octobre 2014 au 27 octobre 2015, Thales a facturé à Air Tanker, au titre des lettres de crédit mises en place, la somme de 312 668 £ (soit 431 643 €).

4.4.4 RAPPORT SPÉCIAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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 ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés 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 ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec Thales UK, filiale à 100 % de votre société

Garanties consenties dans le cadre du Partenariat Public-Privé « FSTA »

Dans le cadre du Partenariat Public-Privé « FSTA », Thales a consenti des garanties au bénéfice des sociétés britanniques du groupe.

Les sociétés concernées sont Thales UK Ltd, en sa qualité de membre du consortium Air Tanker, et Thales Avionics Ltd, Thales Training & Simulation Ltd et Thales UK Ltd (Thales Air Operations) en leur qualité de sous-traitants.

Le conseil d'administration du 6 mars 2008 a autorisé l'émission des trois garanties requises (« Resources and Materials Parent Company Guarantee », « Opco Primary Subcontracts Parent Company Guarantee » et « Deed of Indemnity and Security ») dans les termes qui lui ont été présentés.

Les sommes facturées au titre de la période du 28 octobre 2014 au 27 octobre 2015 par Thales à Air Tanker au titre des lettres de crédit mises en place, se sont élevées à 312 668 livres sterling (soit 431 643,49 euros).

Avec TSA (actionnaire à 27,08 % de Thales)

Avenant à la convention d'assistance à TSA

Le conseil d'administration du 29 septembre 2009 a autorisé la signature d'un avenant à la convention d'assistance à TSA.

Au titre de cette convention, Thales fournit à TSA l'assistance de ses services spécialisés dans les domaines financiers, juridiques et administratifs, TSA ne disposant plus des ressources internes lui permettant d'assurer son fonctionnement propre.

Les sommes facturées par Thales au titre de l'exercice 2015 en vertu de cette convention se sont élevées à 478 777,78 euros hors taxes.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 13 mai 2015, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 25 février 2015.

Avec Monsieur Patrice Caine, Président-Directeur Général depuis le 23 décembre 2014

Indemnités susceptibles d'être dues à Monsieur Patrice Caine à la cessation de ses fonctions de mandataire social

Sous réserve de la réalisation de la condition de performance fixée par le conseil d'administration et sur décision de celui-ci, une indemnité pourrait être versée à Monsieur 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).

Le versement de cette indemnité sera subordonné à l'atteinte constatée par le conseil d'administration des critères de performance qu'il aura fixés et dans les conditions suivantes :

- si le départ intervient avant la clôture de l'exercice 2017, le versement interviendra si le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle est égal ou supérieur à 80% en fonction des

critères financiers disponibles sur la période entre le début du mandat et la fin du mandat ;

- si le départ intervient après la clôture de l'exercice 2017, le versement interviendra si le taux moyen de réalisation des objectifs annuels de profitabilité opérationnelle est égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos ;

Dans le cas contraire, aucune indemnité ne serait due.

Souscription au profit de Monsieur Patrice Caine d'une assurance chômage privée

Le bénéfice de cette assurance chômage privée est soumis à la même condition de performance que l'indemnité de rupture ci-dessus.

Dispositif de rémunération différée progressive et conditionnelle applicable à Monsieur Patrice Caine, depuis sa nomination en qualité de Président-Directeur Général depuis le 23 décembre 2014

Le montant de la rémunération différée est déterminé selon une méthode d'allocation de points identique à celle retenue pour les salariés bénéficiaires du régime collectif de retraite supplémentaire en vigueur dans le Groupe Thales.

Cette rémunération différée n'est réputée acquise :

- qu'à la condition d'avoir exercé un mandat complet d'une part ; et
- à la réalisation de la condition de performance suivante : atteinte d'un taux moyen de réalisation des objectifs annuels de marge opérationnelle fixés par le Conseil au Mandataire égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos.

La majoration de la rémunération différée sera conditionnée à une ancienneté de 10 ans minimum d'appartenance au Comité Exécutif Thales.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Marc Deslandes
Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG Audit

Philippe Diu
Serge Pottiez

4.5 Informations boursières et communication financière

4.5.1 L'ACTION THALES

4.5.1.1 MARCHÉS 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⁽¹⁾ : FR0000121329

Reuters : TCFP. PA

Bloomberg : HO FP

4.5.1.2 PLACE DANS LES INDICES

Au 31 décembre 2015, le titre Thales fait partie des principaux indices suivants :

- indices de NYSE Euronext Paris : CAC Next20, SBF 120, SBF 250, CAC Large60 et CAC All-Shares.
 - Il est rappelé que la capitalisation boursière prise en compte pour sélectionner les valeurs faisant partie des indices de NYSE Euronext Paris est calculée sur la base du seul capital flottant⁽²⁾ et non sur le nombre total d'actions existantes
 - À titre indicatif, sur la base du dernier cours coté en 2015, la capitalisation boursière totale de Thales était de 14 577 M€, soit 15,14 % de la capitalisation boursière du CAC Next20, tandis que la capitalisation boursière flottante de Thales, au sens du Conseil Scientifique des Indices, était de 7 103 M€.
- indices internationaux : DJ Euro Stoxx, FTSEurofirst 300.

4.5.1.3 ÉVOLUTION DU COURS ET DES VOLUMES ÉCHANGÉS SUR EURONEXT PARIS

4.5.1.3.1 Données mensuelles de janvier 2014 à décembre 2015 (données sur les cours, en euros)

	Nombre de séances	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)	Volume moyen journalier	Cours moyen pondéré	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Cours de clôture
Année 2015								
Janvier	21	7 677 982	362,21	365 618	47,175	49,840	44,100	46,800
Février	20	7 837 505	391,70	391 875	49,978	52,600	46,425	51,410
Mars	22	7 695 618	402,36	349 801	52,285	54,130	50,300	51,700
1^{er} trimestre 2015	63	23 211 105	1 156,27	368 430	49,815	54,130	44,100	51,700
Avril	20	7 170 889	389,15	358 544	54,268	55,850	51,410	54,240
Mai	20	9 107 800	508,20	455 390	55,798	58,490	51,730	56,640
Juin	22	10 285 460	570,32	467 521	55,449	57,240	53,370	54,160
2^e trimestre 2015	62	26 564 149	1 467,67	428 454	55,250	58,490	51,410	54,160
Juillet	23	10 485 767	605,48	455 903	57,743	62,770	52,080	61,630
Août	21	8 274 733	506,92	394 035	61,261	63,260	56,200	61,410
Septembre	22	8 882 408	547,43	403 746	61,631	63,740	59,770	62,170
3^e trimestre 2015	66	27 642 908	1 659,83	418 832	60,045	63,740	52,080	62,170

(1) International Securities Identification Numbers.

(2) Selon la définition retenue par le Conseil Scientifique des Indices, le capital flottant correspond à la totalité du capital diminuée des actions d'autocontrôle, des actions détenues directement ou indirectement par des fondateurs et/ou par l'État, des blocs contrôlant, ainsi que des actions liées par un pacte d'actionnaires n'entrant pas dans les catégories précitées et des participations analysées comme stables.

	Nombre de séances	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)	Volume moyen journalier	Cours moyen pondéré	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Cours de clôture
Octobre	22	8 813 723	556,97	400 624	63,193	67,000	59,440	65,930
Novembre	21	6 978 699	475,34	332 319	68,113	70,710	65,140	70,470
Décembre	22	6 654 328	462,07	302 469	69,438	71,670	67,230	69,100
4^e trimestre 2015	65	22 446 750	1 494,38	345 335	66,574	71,670	59,440	69,100
CUMUL 2015	256	99 864 912	5 778,14	390 097	57,860	71,670	44,100	69,100
Année 2014								
Janvier	22	4 777 644	229,31	217 166	47,996	49,900	46,475	48,325
Février	20	5 796 309	278,66	289 815	48,076	49,500	45,950	48,100
Mars	21	4 753 075	224,89	226 337	47,314	48,735	46,000	48,130
1^{er} trimestre 2014	63	15 327 028	732,86	243 286	47,815	49,900	45,950	48,130
Avril	20	6 775 408	316,78	338 770	46,755	50,000	44,095	45,850
Mai	21	4 629 771	206,58	220 465	44,620	46,225	43,200	43,910
Juin	21	4 526 926	204,13	215 568	45,091	47,165	43,000	44,175
2^e trimestre 2014	62	15 932 105	727,49	256 969	45,662	50,000	43,000	44,175
Juillet	23	4 077 838	178,35	177 297	43,735	45,195	42,160	42,520
Août	21	3 220 298	134,68	153 348	41,822	43,260	40,550	42,495
Septembre	22	4 471 032	188,89	203 229	42,247	43,855	40,000	42,175
3^e trimestre 2014	66	11 769 168	501,91	178 321	42,647	45,195	40,000	42,175
Octobre	23	6 385 233	250,07	277 619	39,164	42,750	36,400	39,590
Novembre	20	4 770 629	197,51	238 531	41,401	43,180	39,070	42,670
Décembre	21	7 107 102	310,42	338 433	43,678	45,410	41,095	44,995
4^e trimestre 2014	64	18 262 964	758,00	285 359	41,505	45,410	36,400	44,995
CUMUL 2014	255	61 291 265	2 720,27	240 358	44,383	50,000	36,400	44,995

4.5.1.3.2 Données annuelles de 2014 et 2015 (données sur les cours, en euros)

➤ ÉVOLUTION DU COURS ET DE LA PERFORMANCE

	2015	2014
Cours de clôture	69,10	44,995
Plus haut en séance	71,67	50,000
Plus bas en séance	44,10	36,400
Cours moyen pondéré	57,86	44,383
Dividende net versé au cours de l'exercice au titre de l'exercice précédent	1,36	1,12
Taux de rendement total de l'année (TSR) ^(a)	+ 56,31 %	- 1,26 %
Variation du titre Thales sur la période (en %)	+ 53,45 %	- 3,86 %
Variation du CAC 40 sur la période (en %)	+ 9,05 %	- 0,54 %
Variation du CAC Next20 sur la période (en %)	+ 6,22 %	+ 4,72 %

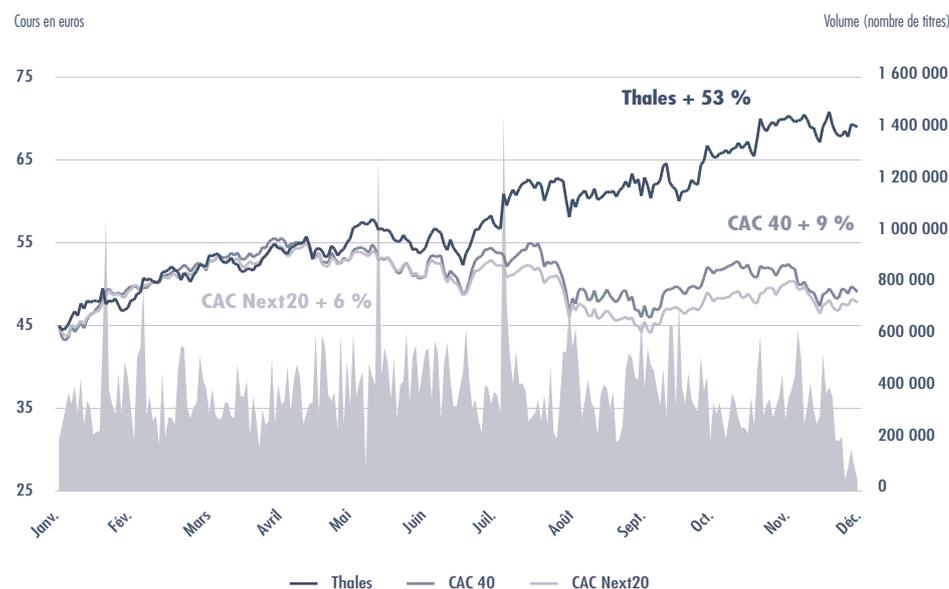
(a) Total Shareholder Return : différentiel des cours de clôture annuelle, augmenté du dividende net versé au cours de l'année (au titre de l'exercice précédent) et rapporté au cours initial.

	2015	2014
Nombre moyen de titres échangés par séance (en milliers)	390	240
Nombre total de titres échangés sur la période (en millions)	100	61
Total des capitaux échangés sur la période (en millions d'euros)	5 778	2 720
Moyenne mensuelle des titres échangés (en milliers)	8 322	5 108
Moyenne mensuelle des capitaux échangés (en millions d'euros)	481,51	226,69
Nombre total d'actions composant le capital (fin de période – en millions)	210,96	207,84
Nombre total d'actions composant le flottant (fin de période – en millions) ^(a)	102,8	98,6

(a) En fin de période et conformément à la définition du flottant retenue par le Conseil Scientifique des Indices de NYSE Euronext Paris.

4.5.1.3.3 Graphique et commentaires sur l'évolution du cours et des volumes échangés du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015

➤ ÉVOLUTION DU COURS ET DES VOLUMES TRAITÉS DU 1^{ER} JANVIER 2015 AU 31 DÉCEMBRE 2015



Cours de clôture de l'action Thales :

➤ le 2 janvier 2015 : 45,03 € ;

➤ le 31 décembre 2015 : 69,10 €.

Cours le plus haut en 2015 : 71,67 €

Cours le plus bas en 2015 : 44,10 €

Commentaires sur l'évolution du cours en 2014 et 2015

- En 2015, le cours a enregistré une très forte progression tout au long de l'année pour finir à + 53 % sur la période. Parallèlement, les indices CAC 40 et CAC Next 20 ont enregistré des performances plus modérées, respectivement + 9 % et + 6 %.
- En 2014, après une très forte progression en 2013, le cours de Thales a enregistré une baisse de 4 % à comparer au CAC 40 qui a subi une légère baisse sur la période (- 1 %) ; le CAC Next 20 s'est en revanche apprécié de 5 %.

Commentaires sur l'évolution des volumes échangés en 2014 et 2015

- En 2015, près de 100 millions de titres ont été échangés soit une hausse de près de 39 % par rapport à 2014. Les volumes journaliers sont ainsi passés de 240 000 titres à plus de 390 000 en moyenne. Les périodes de pointe sur les volumes échangés au cours de l'année ont été traditionnellement les annonces de résultats annuels et semestriels à fin février et fin juillet et la date du paiement du dividende, mais aussi le profit warning fait sur les résultats de DCNS en janvier.

- En 2014, les volumes échangés quotidiennement ont atteint 240 358 titres en moyenne, en baisse par rapport à 2013. Les volumes échangés ont ponctuellement connu des épisodes de hausse pendant l'année : lors de l'annonce des résultats annuels fin février, puis lors de l'*investor day* en avril et lors de la période de l'assemblée générale et du détachement du dividende fin mai, et enfin au dernier trimestre lors des annonces relatives à la gouvernance du Groupe.

4.5.1.4 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.

Le Conseil d'administration du 22 février 2016 a proposé de maintenir un taux de distribution équivalent à 35 % du résultat net ajusté.

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale de Thales du 18 mai 2016 de verser un dividende de 1,36 € par action, versé intégralement en numéraire au titre de l'exercice 2015. Compte tenu de la mise en paiement, en décembre 2015, d'un acompte sur dividende de 0,35 € par action, le versement postérieur à l'assemblée générale portera sur le solde à verser du dividende au titre de l'exercice 2015, soit 1,01 € par action.

Conformément à la loi, il est rappelé que, pour les trois exercices précédents, les montants unitaires de dividendes mis en distribution ont été les suivants, étant précisé que les dividendes versés au titre de 2012,

2013 et 2014 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 TROIS DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2015 ^(a)	2014	2013	2012
Dividende net	1,36	1,12	1,12	0,88

(a) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2016, qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015. Dividende détaché le 30 mai 2016 et mis en paiement le 1^{er} juin 2016.

4.5.2 POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

4.5.2.1 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 de référence 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, une lettre aux actionnaires ainsi que des communiqués de presse. En complément, Thales publie également un rapport d'activité présentant l'essentiel du Groupe, ainsi qu'un rapport responsabilité d'entreprise 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 de Thales 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 » (*investor days*) ou de visites de sites opérationnels, afin de présenter plus en détail les activités et la stratégie du Groupe.

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.

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.

Déjà distinguée en 2012 et 2013 aux Grands Prix de la Transparence, la qualité de la communication financière de Thales a été une nouvelle fois reconnue en 2014, en remportant le Trophée des Meilleures Relations

Investisseurs « Toutes Catégories », décerné par un jury regroupant notamment la Société Française des Analystes Financiers (SFAF), l'Association Française de Gestion (AFG), Euronext et l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

4.5.2.2 CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE EN 2016

4 mai	Publication de l'information trimestrielle relative au premier trimestre 2016
18 mai	Assemblée générale des actionnaires
30 mai	Détachement du solde du dividende 2015
1 ^{er} juin	Paiement du solde du dividende 2015
21 juillet	Publication des résultats consolidés du premier semestre 2016
19 octobre	Publication de l'information trimestrielle relative au troisième trimestre 2016

4.5.2.3 CONTACTS

Direction des Relations Investisseurs

Tour Carpe Diem
31 Place des Corolles
CS 20001
92098 Paris La Défense – France
Tél : + 33 (0)1 57 77 89 02
e-mail : ir@thalesgroup.com

4.5.2.4 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL : PRINCIPALES INFORMATIONS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

Cette section mentionne les informations publiées au cours des douze mois précédant le dépôt du présent document de référence, conformément aux dispositions de l'article 221-1-1 du règlement général de l'AMF.

Thales met à la disposition du public sur son site internet (www.thalesgroup.com) les statuts de la Société ainsi que les informations financières du Groupe.

Résultats annuels 2014

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Publications »/« Publications et communiqués »/« Publications financières » :

- communiqué de presse du 26 février 2015 : résultats annuels 2014 ;
- présentation du 26 février 2015 : résultats annuels 2014 ;
- comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Information trimestrielle au 31 mars 2015

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Publications »/« Publications et communiqués »/« Publications financières » :

- communiqué de presse du 6 mai 2015 : prises de commandes et chiffre d'affaires au 31 mars 2015 ;
- présentation du 6 mai 2015 : prises de commandes et chiffre d'affaires au 31 mars 2015.

Assemblée générale des actionnaires 2015

Dans la rubrique « Investisseurs », sous rubrique « Actionnaires individuels »/« Assemblée générale » :

- avis de réunion – Balo 11 mars 2015 ;
- publication journal Les Échos du 11 mars 2015 ;
- nombre d'actions et de droits de vote à la date de l'avis de réunion – article R. 225-73-1 ;
- statuts – 13 mai 2015 ;
- document de référence 2014 ;
- avis de convocation (Balo 13.04.2015) ;
- avis de mise à disposition de documents ;
- brochure de convocation – AGM 13 mai 2015 ;
- brochure R.225-83 – AGM 13 mai 2015 ;
- assemblée générale mixte 2015 – présentation ;
- AGM 13 mai 2015 – communiqué de presse ;

- AGM 13 mai 2015 – quorum et résultats de vote.

Résultats semestriels 2015

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Publications »/« Publications et communiqués »/« Publications financières » :

- communiqué de presse du 23 juillet 2015 : résultats semestriels 2015 ;
- présentation du 23 juillet 2015 : résultats semestriels 2015 ;
- comptes consolidés résumés au 30 juin 2015.

Acquisition de la société Vormetric

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Publications »/« Publications et communiqués »/« Autres publications financières » :

- Présentation de l'acquisition

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Information réglementée » :

- Communiqués de presse concernant l'acquisition

Information trimestrielle au 30 septembre 2015

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Publications »/« Publications et communiqués »/« Publications financières » :

- communiqué de presse du 21 octobre 2015 : prises de commandes et chiffre d'affaires au 30 septembre 2015 ;
- présentation du 21 octobre 2015 : prises de commandes et chiffre d'affaires au 30 septembre 2015.

Résultats annuels 2015

Dans la rubrique « Investisseur », sous rubrique « Publications »/« Publications et communiqués »/« Publications financières » :

- communiqué de presse du 23 février 2016 : résultats annuels 2015 ;
- présentation du 23 février 2016 : résultats annuels 2015 ;
- comptes consolidés au 31 décembre 2015.

4.5.3 AUTRES TITRES DE MARCHÉ

4.5.3.1 EMPRUNT OBLIGATAIRE À ÉCHÉANCE 2016

En octobre 2010, Thales a réalisé une émission obligataire de 600 M€ au taux fixe de 2,75 % (swappée à taux variable à hauteur de 400 M€). Cet emprunt est coté à la Bourse de Paris et arrive à échéance en octobre 2016.

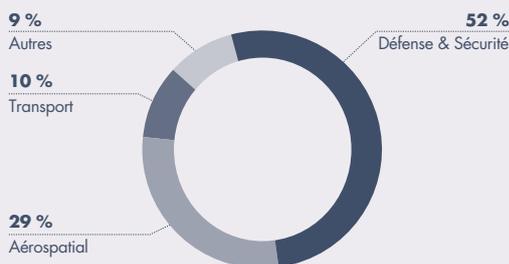
4.5.3.2 EMPRUNT OBLIGATAIRE À ÉCHÉANCE 2018 ET 2021

En mars 2013, Thales a réalisé une émission obligataire de 800 M€, structurée sous forme d'une tranche de 500 M€ à 5 ans assortie d'un coupon de 1,625 % (swappée à taux variable à hauteur de 300 M€) et d'une tranche de 300 M€ à 8 ans assortie d'un coupon de 2,25 % (entièrement swappée à taux variable), destinée au refinancement de l'emprunt obligataire de 600 M€ qui était arrivé à échéance en avril 2013.

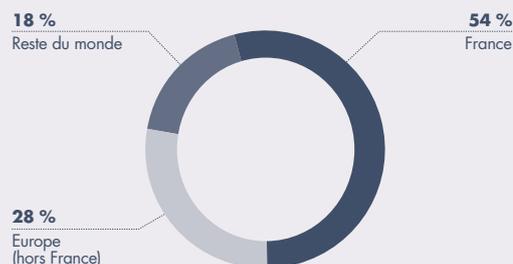
THALES, UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

- Des emplois durables et de qualité : 97,9 % des contrats de travail sont à durée indéterminée et 93 % à temps plein
- Une anticipation au soutien du développement professionnel : environ 91 % des salariés ont bénéficié d'un entretien de développement professionnel avec leur manager au cours de l'année 2015
- Un effort continu de formation : plus d'1,2 millions d'heure de formation ont été dispensées en 2015
- Une politique salariale associant les salariés aux résultats du Groupe, notamment au travers de dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié
- Une politique sociale concrète et engagée en faveur de l'égalité femmes/hommes (22 % des effectifs du Groupe en 2015). Par ailleurs, Thales consacre en France, depuis 2006, un budget annuel spécifique de 0,1 % de la masse salariale au traitement des éventuels écarts salariaux injustifiés entre hommes et femmes
- Une politique active de soutien à la diversité et de lutte contre les discriminations, et notamment celles liées à l'âge ou au handicap

RÉPARTITION SECTORIELLE DES EFFECTIFS GÉRÉS



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS GÉRÉS

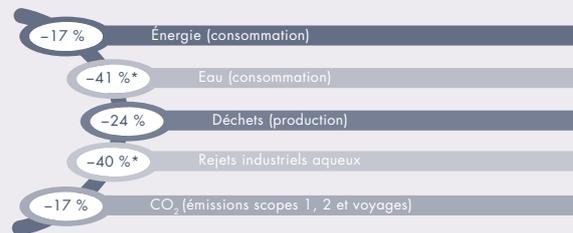


UNE MOBILISATION DE LONGUE DATE EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

- Un premier schéma directeur Environnement lancé en 1997
- Une organisation structurée et dédiée, déclinée au niveau des régions, des pays et des sites et enrichie du réseau « responsables Environnement-Produit » Éco-conception
- Des programmes favorisant la maîtrise et la réduction des consommations d'eau et d'énergie, favorisant le recyclage et l'élimination des déchets, limitant les rejets atmosphériques et d'eaux industrielles et luttant contre les nuisances (bruit et odeurs), des certificats ISO 14001 incluent l'environnement dans les produits et services (offres, projets, conception, développement)
- Un acteur clé dans la lutte contre le changement climatique, que ce soit dans les transports, dans l'innovation, dans les technologies

vertes, dans l'éco-conception des produits ou dans l'implication du Groupe dans la diffusion de bonnes pratiques environnementales

PERFORMANCES 2008-2015 (À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



* Hors site de Mulwala (Australie).

AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE



WE SUPPORT

MEMBER OF

Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM

- Thales déploie depuis quinze ans une politique affirmée en matière de responsabilité d'entreprise et attache la plus grande importance aux comportements éthiques, à la transparence et au dialogue, tant vis-à-vis de ses clients et fournisseurs que de ses collaborateurs, de ses actionnaires et des marchés financiers, comme de la société civile. Cette démarche proactive, fondée sur les standards internationaux les plus élevés, s'appuie notamment sur un code d'éthique et une organisation dédiée.

- Thales est un acteur de référence dans la coopération internationale pour la promotion des bonnes pratiques auprès des associations professionnelles du secteur de l'Aéronautique et de la Défense, des organisations internationales et des agences non gouvernementales. La démarche de Thales s'incarne aussi au travers de son engagement au sein du Pacte Mondial des Nations unies ; le Groupe en est signataire depuis 2003. Thales figure parmi les 400 entreprises dans le monde à avoir soumis sa *Communication on Progress* au niveau « Global Compact Advanced ».

- En 2015, Thales a intégré les *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) Europe* et *World* établis par le gestionnaire d'actifs RobecoSAM, qui a attribué au Groupe la meilleure note du secteur Aérospatial et Défense en termes de performances durables ; ont été plus spécifiquement distingués la stratégie de Thales vis-à-vis des marchés émergents, sa politique environnementale, l'éco-efficacité de ses produits et services, ses pratiques sociales ainsi que le développement de ses talents.

- Thales contribue activement à la vie économique et sociale locale, tant dans les pays que les territoires dans lesquels le Groupe est implanté. Ces actions s'adressent aussi à de nombreuses associations. De plus, en cohérence avec ses missions et sa culture, Thales s'est doté d'une fondation qui concentre son action au niveau mondial sur deux axes thématiques : l'éducation aux sciences et l'urgence humanitaire.

RESPONSABILITÉ **D'ENTREPRISE**

5.1	INFORMATIONS SOCIALES	196
5.1.1	Une politique de l'emploi responsable	196
5.1.2	Un dialogue social de qualité	199
5.1.3	Le soutien apporté au développement professionnel	201
5.1.4	Une politique associant les salariés aux résultats du Groupe	203
5.1.5	Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail	204
5.1.6	Mixité professionnelle et diversité	205
5.1.7	Indicateurs sociaux	207
5.2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	209
5.2.1	Politique générale en matière d'environnement	209
5.2.2	Pollution & Gestion des déchets	212
5.2.3	Utilisation durable des ressources	213
5.2.4	Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique	215
5.2.5	Protection de la biodiversité	217
5.2.6	Des solutions au service de l'environnement	217
5.2.7	Indicateurs environnementaux	219
5.2.8	Règles de reporting environnemental	221
5.3	INFORMATIONS SOCIÉTALES	222
5.3.1	Impact territorial, économique et social de l'activité	222
5.3.2	Relations entre Thales et ses parties prenantes	223
5.3.3	Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable	225
5.3.4	La loyauté des pratiques	226
5.3.5	Indicateurs sociétaux	228
5.4	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	229
5.5	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	231

5.1 Informations sociales

Conscient que sa réussite repose sur l'innovation, l'expertise, et la capacité des collaborateurs à travailler en équipe, Thales a choisi d'investir dans une relation durable et responsable à l'égard de ses salariés comme de ses clients.

En témoigne la vision stratégique du Groupe « Ambition 10 », dont les principes ont été définis au cours de l'année 2013, qui place les collaborateurs au cœur du dispositif de développement du Groupe à long terme et s'appuie sur une politique Ressources Humaines structurée, adaptée aux défis que doit relever le Groupe et soutenue par un dialogue social de qualité.

En 2015, ces ambitions ont conduit le Groupe à poursuivre la promotion de son modèle de leadership, à assurer le déploiement du dispositif de gestion de la performance axé à la fois sur les compétences et la collaboration et à répondre aux nouveaux besoins de compétences des collaborateurs avec le support de Thales Université.

Convaincu que la diversité est une source d'enrichissement, d'innovation et d'attractivité et que son effectif doit davantage refléter l'environnement

dans lequel il évolue, le Groupe a également pris d'importantes initiatives visant à renforcer la mixité et la diversité de ses équipes.

La volonté de la Direction générale d'assurer une plus grande effectivité aux engagements pris dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'est aussi traduite, depuis 2014, par l'intégration dans les objectifs des cadres des niveaux de responsabilité les plus élevés en France d'un critère RSE. Celui-ci a porté, en 2015, sur l'un des trois axes majeurs de la politique Ressources Humaines que sont la promotion des femmes, le développement professionnel et la qualité de vie au travail

Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, Thales adhère à ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme et au droit au travail qui s'inspirent de la déclaration universelle des droits de l'Homme et de la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Ces engagements sont mis en œuvre sur la base d'accords et de bonnes pratiques garantissant la démarche responsable du Groupe dans la conduite de ses activités. Depuis 2012, Thales a atteint le niveau « Global Compact Advanced » du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies.

5.1.1 UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI RESPONSABLE

Avec une expertise technologique reconnue, une large présence internationale, une grande richesse de talents et de compétences et une longue tradition de succès et d'innovation dans tous les domaines, le Groupe a pu faire face aux défis d'un monde en profonde évolution. Les données relevées pour l'année 2015 témoignent de la stabilité du Groupe dans sa dimension sociale.

5.1.1.1 L'EMPLOI DANS LE GROUPE

Dans le monde, la répartition des salariés⁽¹⁾ du groupe Thales (62 194), par zone géographique et par niveau de responsabilité témoigne :

- de son internationalisation avec, à fin 2015, 28 739 salariés travaillant hors de France, représentant 46,2 % de l'effectif total ;
- des compétences élevées de ses salariés, 76,4 % occupant un poste de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager ;
- de la présence des femmes, qui représentent 22,2 % de l'effectif monde ;

- de l'importance de la part de ses emplois durables, c'est-à-dire à durée indéterminée (97,9 %) et
- du volume de ses emplois à temps plein (93 %).

Par comparaison à l'année précédente, les effectifs gérés ont légèrement augmenté en 2015 (62 194 contre 61 709 en 2014). Thales a, par ailleurs, recruté cette année 4 296⁽²⁾ salariés en contrat à durée indéterminée, preuve du dynamisme de l'emploi dans le Groupe et de son attractivité.

5.1.1.1.1 Répartition des effectifs actifs dans le monde

L'implantation internationale constitue l'un des piliers de la stratégie de Thales, qui la conçoit comme une vision à long terme de son développement. Si la diversité des implantations géographiques illustre le caractère international du Groupe, l'Europe reste la principale zone d'emploi et rassemble 50 893 salariés actifs, soit 81,8 % de l'effectif. Les pays du Moyen-Orient, les États-Unis et le Canada ont connu la plus forte croissance en termes d'effectifs.

(effectifs au 31 décembre)		2015	2014
France	France ^(a)	33 455	33 292
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	3 152	3 136
	Australie	3 317	3 258
	Canada	1 438	1 324
	États-Unis	2 721	2 550
	Pays-Bas	1 792	1 842
	Royaume Uni	6 298	6 419

(a) Effectif inscrit : 36 503.

(1) Par « salarié », Thales entend dans ce chapitre l'ensemble des effectifs actifs.

(2) Cette donnée n'inclut pas les recrutements d'alternants (1 194) intervenus au cours de l'année 2015. Elle n'inclut pas non plus les transformations de contrats à durée déterminée ou contrats d'apprentissages en contrat à durée indéterminée. En 2014, 3 230 salariés avaient fait l'objet d'un recrutement en CDI.

(effectifs au 31 décembre)		2015	2014
Autres pays d'Europe	Autriche	320	315
	Belgique	813	749
	Danemark	103	89
	Espagne	1 017	995
	Grèce	27	31
	Hongrie	35	28
	Italie	2 653	2 637
	Lettonie	16	19
	Norvège	222	222
	Pologne	249	231
	Portugal	258	251
	Roumanie	235	238
	Suisse	225	206
	Autres ^(a)	23	25
Marchés émergents	Afrique du Sud	146	193
	Arabie Saoudite	601	576
	Brésil	188	202
	Chili	31	20
	Chine-Hong Kong	485	438
	Corée du Sud	24	19
	Inde	280	246
	Israël	86	89
	Japon	53	50
	Malaisie	65	53
	Mexique	330	283
	Moyen-Orient (hors Arabie Saoudite) ^{(b)(c)}	563	374
	Russie	27	30
	Singapour	661	610
	Taiwan	27	26
	Thaïlande	18	21
	Turquie	90	107
Autres ^(a)	150	515	
MONDE		62 194	61 709

(a) Autres pays de moins de 20 salariés et établissements stables : Algérie, Argentine, Colombie, Égypte, Inde, Indonésie, Israël, Kazakhstan, Kenya, Maroc, Panama, République tchèque, Russie, Saint-Domingue, Suède, Venezuela.

(b) Les effectifs de ce pays comprennent également ceux d'un établissement stable appartenant à la Société Thales Communications & Security au Qatar et en Égypte.

(c) Le Moyen-Orient comprend les Émirats arabes unis, l'Égypte, le Liban, Oman, le Pakistan, le Qatar.

5.1.1.1.2 Répartition des effectifs actifs par secteur opérationnel

Si la répartition des effectifs entre les trois secteurs opérationnels de Thales demeure globalement stable, les effectifs du secteur Défense & Sécurité ont légèrement augmenté en 2015.

	Aérospatial	Transport	Défense & Sécurité	Autres	Total
2015	17 960	6 289	32 207	5 738	62 194
2014	17 951	6 331	31 599	5 828	61 709

5.1.1.1.3 Répartition des effectifs par type de contrat

La part des emplois durables (à durée indéterminée) et à temps plein au sein du Groupe est prépondérante. Cette tendance constitue une caractéristique majeure de l'emploi dans Thales et concerne l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté. Ainsi, 97,9 % des salariés du Groupe occupent un emploi durable et 93 % un emploi à temps plein. Enfin, le recours au travail temporaire est resté relativement limité, puisque le Groupe n'a recouru en 2015 qu'à 2 677 salariés intérimaires dans le monde. En France, les sociétés du Groupe ont fait appel à 837 travailleurs temporaires (709 en 2014).

5.1.1.1.4 Répartition des effectifs par niveau de responsabilité

Thales classe l'ensemble des postes dans le monde selon douze niveaux de responsabilité (NR) qui tiennent compte des compétences et expériences requises, de la complexité et de l'enjeu des objectifs ainsi que des difficultés liées à l'environnement de travail. Dans ce cadre, les niveaux 1 à 6 correspondent aux postes d'opérateurs, d'employés, d'agents de maîtrise, de techniciens et les niveaux 7 à 12 regroupent des postes de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager. Au 31 décembre 2015, 76,4 % de salariés occupaient un poste de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (NR 7 à 12).

5.1.1.1.5 Répartition des effectifs par tranche d'âge

Thales, comme d'autres groupes relevant du même secteur, présente des données tenant à l'ancienneté et à l'âge moyen qui restent relativement élevés et stables. Groupe dans lequel de nombreux salariés font carrière, Thales favorise tant l'emploi des seniors (près de 35,9 % des effectifs ont 50 ans et plus) que l'intégration des jeunes (33,5 % des effectifs ont moins de 40 ans).

En France, l'âge moyen des salariés est de 45 ans, au 31 décembre 2015, tandis que leur ancienneté moyenne s'élève à 17 ans. 36,5 % des salariés sont par ailleurs âgés de 50 ans et plus et 32,1 % de moins de 40 ans.

5.1.1.2 LES RECRUTEMENTS

Grâce à une politique d'emploi adaptée à ses besoins, et en dépit du ralentissement de certains marchés du travail et de nécessaires efforts d'adaptation dans certains pays, le Groupe a recruté 6 445 salariés en 2015 : 4 296 en contrat à durée indéterminée, 955 en contrat à terme fixe et 1 194 alternants. Le recrutement est ainsi en hausse par rapport à 2014 (5 297). La France, l'Australie, le Royaume-Uni, les pays du Moyen-Orient et les États-Unis sont les pays qui ont le plus recruté. La grande majorité des nouveaux embauchés a bénéficié d'un emploi durable, à durée indéterminée. Par ailleurs, entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2015, le Groupe a conclu 1 194 contrats d'alternance, principalement en France, au Canada, en Allemagne et au Royaume-Uni. Cette donnée encore en progression (1 094 contrats conclus en 2014) témoigne de l'engagement du Groupe en faveur de l'intégration des jeunes.

En France, sur les 2 997 salariés recrutés en 2015, 1 570 ont été engagés en contrat à durée indéterminée, 1 007 en contrat d'alternance (688 contrats d'apprentissage, 319 contrats de professionnalisation) et 420 en contrat à durée déterminée. Indépendamment de ces recrutements, la mobilité interne a été particulièrement encouragée en 2015.

5.1.1.3 LES DÉPARTS

Au cours de l'année 2015, 4 302 salariés ont quitté le Groupe. Ces départs correspondent pour l'essentiel à des démissions (1 755), des départs en retraite (1 100), des licenciements (811 tous motifs confondus contre 863 en 2014) et à des fins de contrat à durée déterminée (439).

Hors fins de contrat à durée déterminée, le nombre de départs est en diminution comparé à 2014 (3 863 contre 3 998).

Le nombre des licenciements pour motif économique (474) est restée stable au regard de l'année 2014, en dépit des difficultés rencontrées dans certains pays. Les licenciements intervenus en 2015 sont notamment liés à une baisse d'activité dans certains domaines et à l'achèvement de certains projets (Royaume-Uni, Australie, pays du Moyen-Orient). Les pays contraints de recourir à des licenciements pour motif économique ont pris une série de mesures (actions de reclassement, de soutien et d'*outplacement*) visant à en limiter l'impact sur l'emploi.

En France, le nombre total de départs, incluant les fins de contrat à durée déterminée, s'élève à 1 783, et résulte principalement de départs en retraite (858), de démissions (408) et de fins de contrats à durée déterminée (283).

5.1.1.4 LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ

Pour soutenir sa croissance internationale, le Groupe poursuit et renforce sa recherche de nouveaux talents en intégrant des salariés répondant à des profils variés en termes de formation, d'expérience et de culture. Les succès et la performance de Thales dépendent, en effet, de sa capacité à recruter ses collaborateurs sur les différents marchés de l'emploi, en France comme à l'étranger, et de l'engagement de ses collaborateurs.

5.1.1.4.1 Un renouvellement de la marque employeur

Depuis 2014 et pour renforcer son attractivité, le Groupe a particulièrement travaillé sur sa communication et sa marque « employeur » afin notamment d'attirer des talents divers et internationaux. Une nouvelle fonction *Global Resourcing* a ainsi été constituée au soutien de la vision stratégique du Groupe « Ambition 10 » afin de renforcer la capacité de celui-ci à recruter les meilleurs talents. Dans ce cadre, Thales a déployé, au cours du premier trimestre 2015, la nouvelle marque employeur « Together We ». Construite à partir des témoignages de collaborateurs, la nouvelle marque employeur vise à mieux faire découvrir le Groupe et ses activités en vue d'attirer des talents divers et internationaux.

Le déploiement de cette nouvelle marque employeur a conduit le Groupe à renouveler tous les supports de communication (brochures, stands, affiches, visuels web) sur lesquels apparaissent désormais des collaborateurs de Thales.

5.1.1.4.2 L'attractivité au moyen du digital et d'internet

Internet est aujourd'hui la première source de recherche d'informations et d'emploi.

Thales a donc poursuivi, au cours de l'année 2015, le développement de sa présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Viadeo), sur les sites dédiés aux jeunes diplômés (Jobteaser, l'Étudiant, Studyrama, Yypeek) ou encore les sites d'annonces génériques (incluant Monster, RegionJob et Indeed). À la fin de l'année 2014, le Groupe a par ailleurs renouvelé les partenariats conclus avec plusieurs sites de recrutement et, grâce aux solutions Multiposting et eQuest, multidiffuse les offres sur près de 50 sites de recrutement et réseaux sociaux. Cette démarche, qui s'appuie sur les canaux traditionnellement utilisés par les candidats, leur permet de consulter facilement des informations sur le Groupe, de suivre son actualité, de rechercher des offres d'emploi et de postuler en ligne. La part des candidatures reçues grâce à l'utilisation des réseaux sociaux et des sites internet de recrutement est aujourd'hui significative. En France, elle représente plus de 61 % des candidatures (soit plus de 127 000 candidatures).

Thales a également développé des interfaces interactives permettant de découvrir le Groupe de manière innovante. Disponible depuis le milieu d'année 2015, la nouvelle application mobile de Thales permet à ses

utilisateurs de découvrir les offres d'emploi ainsi que les rendez-vous de recrutement du Groupe. Elle offre surtout la possibilité de postuler de son smartphone. Disponible dans les 56 pays dans lesquels Thales est implanté, l'application contribue à renforcer la marque employeur du Groupe et sa présence sur les réseaux sociaux. Thales propose également la première expérience de recrutement en réalité virtuelle. Cette solution unique, qui fait appel à la technologie « Oculus Rift », offre la possibilité de découvrir, de manière interactive, les activités du Groupe. Depuis septembre 2015, les candidats potentiels et étudiants ont l'opportunité de vivre cette expérience lors des forums et événements de recrutement auxquels le Groupe participe.

5.1.1.4.3 Les partenariats éducatifs et les relations écoles/étudiants

Les étudiants des écoles et universités constituent de potentiels futurs collaborateurs du Groupe. Pour les aider tout au long de leur parcours scolaire et universitaire et favoriser leur insertion professionnelle, Thales les accompagne en maintenant des liens étroits avec leurs établissements comme les associations étudiantes. Les partenariats avec les établissements scolaires sont nombreux dans les pays d'implantation du Groupe (notamment Australie, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Roumanie). Le Groupe est également attentif, dès le collège et le lycée, à susciter l'intérêt des jeunes pour les métiers scientifiques et technologiques.

Ainsi, Thales invite ses salariés à participer aux événements organisés par les établissements scolaires de leurs enfants et à leur faire découvrir ses métiers. Dans ce même esprit, les sociétés françaises du Groupe ont, en 2015, participé à une opération « Premier stage en entreprise » en partenariat avec « Elles bougent » et proposé des stages à de jeunes collégiennes de troisième pour leur faire découvrir les métiers du Groupe. En France, une centaine d'actions ont également été menées en 2015 auprès d'établissements scolaires et le Groupe a participé à une cinquantaine de forums.

Ces actions s'appuient notamment sur un réseau interne de plus de 70 « Campus Managers ». Anciens étudiants d'écoles partenaires, aujourd'hui collaborateurs du Groupe, les Campus Managers jouent un rôle d'ambassadeurs de Thales auprès des étudiants. Grâce à leur témoignage, ils permettent aux jeunes de mieux s'orienter et de découvrir les métiers du Groupe. Ils sont des relais indispensables pour assurer une relation de proximité entre les établissements d'enseignements, les étudiants et le Groupe.

Thales a d'ailleurs été classé troisième du palmarès des employeurs les plus attractifs pour les étudiants d'écoles d'ingénieurs en France

(classements Universum et Trendence) en 2015. Une reconnaissance qui témoigne de l'efficacité de sa politique d'attractivité.

5.1.1.4.4 Thales et l'intégration professionnelle des jeunes

Dans le cadre de sa politique Ressources Humaines, Thales a mis en place une politique d'insertion des jeunes destinée non seulement à répondre à ses besoins, mais également à aider les jeunes à s'insérer dans le monde du travail. Parcours formateur, l'alternance constitue pour Thales un volet fort de l'intégration des jeunes. Au cours de l'année 2015, le Groupe a ainsi conclu 1 194 contrats en alternance dans le monde, particulièrement en France (1 007), au Canada (51), au Royaume-Uni (47) et en Allemagne (29).

En France, au 31 décembre 2015, les sociétés du Groupe comptaient 1 238 apprentis (dont 688 engagés au cours de l'année), 391 jeunes en contrat de professionnalisation (dont 317 recrutés au cours de l'année) et 118 personnes en convention CIFRE (dont 41 recrutées au cours de l'année).

Poursuivant ses actions en faveur de l'intégration des jeunes en entreprise, Thales a continué à déployer au cours de l'année 2015 l'accord de Groupe-France dit « Contrat de Génération⁽¹⁾ » conclu en 2013. Celui-ci renforce notamment la politique d'alternance du Groupe en visant à une augmentation du nombre d'alternants pour atteindre un objectif de 5 % de l'effectif annuel moyen au terme de l'accord (juillet 2016).

Il apporte également un soutien à la politique de recrutement des jeunes puisqu'il prévoit que 30 % des recrutements du Groupe en France doivent porter sur des jeunes de moins de 26 ans (un objectif de 2 000 embauches en contrats à durée indéterminée de jeunes de moins de 30 ans devant être atteint avant la fin 2016). L'accord prévoit aussi le déploiement d'actions de soutien en faveur de la diversité. À ce titre, et au cours d'une seconde édition, vingt bourses « Prix Thales Éducation » ont été octroyées en septembre 2015, et le partenariat avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents » a été renouvelé.

Chaque année, la Semaine de l'Industrie est l'occasion pour les sites français du Groupe de recevoir des collégiens, lycéens et étudiants afin qu'ils bénéficient d'une présentation de ses métiers et activités. Ces visites, réalisées en partenariat avec les associations « Nos quartiers ont des talents » et « Elles bougent », permettent de présenter les métiers exercés au sein de Thales non seulement aux jeunes en formation dans les écoles cibles du Groupe, mais également aux jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés.

5.1.2 UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Sur tous les sujets d'intérêt commun, Thales prône la coopération avec ses salariés et leurs représentants, et leur fournit une information de qualité notamment en soutenant et en encourageant le dialogue social.

5.1.2.1 LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

5.1.2.1.1 La négociation collective à l'échelle mondiale

À la fin de l'année 2015, 85,7 % des salariés de Thales dans le monde étaient couverts par des conventions ou accords collectifs, en ce compris les accords européens signés au sein du Groupe, les sociétés concernées pouvant ajouter à ce cadre des accords négociés localement. Plus d'une cinquantaine de nouveaux accords collectifs ont été conclus dans le Groupe, démontrant l'importance du dialogue social.

5.1.2.1.2 La négociation collective au niveau européen

En impliquant les représentants des salariés au niveau transnational, Thales a voulu, dès 2009, renforcer le dialogue social au niveau européen. En juin 2009, Thales signait ainsi avec la Fédération Européenne de la Métallurgie (FEM, devenue IndustriAll European Trade Union) son premier accord européen relatif à l'amélioration du développement professionnel par une démarche effective d'anticipation. L'accord IDEA (*Improving professional Development through Effective Anticipation⁽²⁾*) concerne plus de 50 000 salariés et définit des objectifs précis visant à l'amélioration du développement professionnel des salariés qui se déclinent à travers une vingtaine d'actions.

La dynamique créée au niveau européen par l'accord IDEA a conduit, en avril 2010, à la signature avec la FEM, d'un deuxième accord européen : l'accord TALK (*Transparent annual Activity discussion for mutual Listening*

(1) Accord de Groupe relatif à « l'engagement de Thales en faveur de l'emploi des jeunes et seniors et au soutien de la transmission des savoirs ».

(2) « Améliorer le développement professionnel en anticipant mieux ».

and developing professional Knowledge⁽¹⁾). Cet accord fixe un cadre clair et des repères à la pratique de l'entretien annuel d'activité. Il définit des principes fondamentaux afin que l'entretien puisse se tenir dans de bonnes conditions et que les droits et devoirs de chacun soient respectés.

En 2015, les parties à ces deux accords ont, dans le cadre de deux commissions paritaires, procédé à un bilan d'application et à l'évaluation du déploiement des dispositions de ces accords.

5.1.2.1.3 La négociation en France

En France, la conclusion, depuis 2006, de nombreux accords de Groupe a permis la constitution d'un socle social commun à tous les salariés quelle que soit leur entreprise d'appartenance. Tel est notamment le cas de l'accord groupe Anticipation, renouvelé en 2013, qui définit une démarche partagée et transparente de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, de l'accord groupe Dispositions Sociales qui harmonise les avantages sociaux applicables ou encore de l'accord cadre groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (accord cadre du 13 janvier 2004 modifié par avenant en date du 27 juin 2012).

C'est dans le cadre de ce dialogue social que six nouveaux accords et avenants particulièrement structurants ont été conclus au niveau du Groupe au cours de l'année 2015 :

- l'accord sur la durée des mandats conclu le 23 novembre 2015 au terme duquel la durée de l'ensemble des mandats des représentants élus du personnel a été portée de deux à trois ans ;
- l'accord sur les moyens des « Intercentres », signé le 23 novembre 2015, précise les moyens octroyés aux organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe (équipements, frais de fonctionnement, intranet syndical). Cet accord révisé et se substitue à celui conclu sur le même thème le 15 novembre 1999 ;
- l'accord relatif aux modalités du contrôle social du service de santé au travail de groupe de Thales signé le 23 novembre 2015. La création de ce service, en 2015, vise notamment à renforcer la politique de santé au travail et à assurer la coordination des actions de prévention menées au sein des entités ;
- l'accord cadre relatif au télétravail signé le 24 avril 2015 renouvelle, pour une durée de trois ans, la possibilité pour les entités du Groupe d'avoir recours au télétravail en concluant un accord spécifique déclinant l'accord cadre. Cet accord porte notamment à deux le nombre de jours par semaine susceptibles d'être effectués en télétravail et fixe un quota maximum de salariés pouvant y avoir recours au sein des entités du Groupe ;
- l'avenant n° 10 à l'accord sur les dispositions sociales applicables aux salariés du groupe signé le 23 novembre 2015 adapte le dispositif de protection sociale complémentaire bénéficiant aux salariés, pour tenir compte de l'évolution de la réglementation, mettre en conformité le contrat Frais de santé et préserver le niveau de prestation ;
- l'avenant n° 2 à l'accord sur la composition et le fonctionnement du comité inter-entreprises Thales, signé le 15 juin 2015, en modifie les règles de financement pour assurer la pérennité du dispositif. Le comité inter-entreprise, gère et organise, pour le compte des comités d'entreprise et d'établissement et au titre de leurs activités sociales et culturelles, les vacances « jeunes » des salariés du Groupe.

Hors négociations annuelles obligatoires, les filiales françaises du Groupe ont également conclu de nombreux accords en 2015. Les principaux thèmes de la négociation ont été l'égalité Femmes/Hommes, la mise en œuvre du télétravail, l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise et l'adaptation à la société concernée des mesures de Gestion Active de l'Emploi.

5.1.2.2 DES INSTANCES DE DIALOGUE ADAPTÉES

5.1.2.2.1 Le comité européen

Institué dans le cadre d'un accord d'anticipation, le comité européen est composé de représentants issus des onze principaux pays européens de Thales. Il bénéficie de moyens qui ont été adaptés et enrichis en 2002 et 2007.

Son fonctionnement s'articule autour :

- de deux réunions annuelles ordinaires de l'assemblée plénière et des réunions supplémentaires en cas de circonstances exceptionnelles ;
- des réunions d'un comité de liaison (bureau) afin de garantir une information régulière ;
- des réunions d'information et d'échange sur les perspectives stratégiques au niveau des activités du Groupe.

En 2015, ont été organisées deux réunions plénières et quatre réunions du bureau de liaison du comité d'entreprise européen. Par ailleurs, cinq réunions d'information et d'échanges se sont tenues, dans le cadre du comité européen, au sein des domaines d'activité du Groupe afin d'échanger sur les perspectives stratégiques et sociales desdites activités.

5.1.2.2.2 Commission Anticipation européenne/ Commissions nationales Anticipation/ Convention européenne

L'accord européen IDEA prévoit la tenue d'une Commission Anticipation européenne pour débattre des analyses prospectives des familles professionnelles et pour échanger sur les priorités annuelles de Thales Université en matière de formation. Dans les pays européens relevant de l'accord IDEA, des Commissions Anticipation nationales, mises en place depuis 2009, assurent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la démarche d'anticipation des évolutions des différentes familles professionnelles.

Au cours de l'année 2015, la Commission Anticipation européenne a été réunie à deux reprises : le 25 février et le 24 mars. Ces réunions ont donné lieu à d'importants échanges relatifs aux conditions de déploiement des accords européens au sein des pays parties aux accords. La liste des indicateurs prévus par l'accord IDEA et leur suivi ont été présentés à la Commission Anticipation européenne.

Dans le prolongement de ces échanges, a été organisée une Convention européenne qui a réuni, les 22 et 23 juin 2015, plus de 60 représentants du personnel et de la fonction Ressources Humaines issus des onze pays signataires de l'accord IDEA mais aussi de la Roumanie, du Danemark et de la Pologne dont les représentants ont souhaité participer à cet événement transnational et paritaire.

Cette convention a permis l'échange de bonnes pratiques et a donné lieu à de nombreux échanges aux termes desquels cinq priorités ont été identifiées pour les deux années à venir en matière d'anticipation, de diversité, de modèle de « leadership », d'entretien annuel d'activité et de communication ; chaque pays devant définir, dans le cadre d'une Commission nationale Anticipation, un plan d'actions permettant de mettre en œuvre les objectifs liés à ces cinq priorités.

5.1.2.2.3 Instance de concertation/négociation Groupe et structure de coordination syndicale au niveau du Groupe en France

En complément des structures de négociation traditionnelles, le Groupe s'est doté d'une instance de « concertation/négociation » qui réunit l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau du

(1) Accord portant sur l'entretien annuel d'activité.

Groupe en France. Thales a ainsi reconnu l'existence d'Intercentres, structures d'interface avec la direction des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe qui sont dotées d'un représentant permanent par organisation syndicale, d'un budget propre et de moyens spécifiques. C'est dans ce cadre qu'a été conclu l'ensemble des accords de Groupe mis en œuvre dans les sociétés françaises de Thales.

5.1.2.2.4 Comité de Groupe en France

Créé en 2000, par un accord dont les dispositions ont été révisées en 2011 avec l'ensemble des organisations syndicales, le comité de Groupe, composé de trente membres, est une instance d'information,

de réflexion et d'échange destinée à développer le dialogue entre la Direction générale et les représentants du personnel sur la situation et les orientations stratégiques des principaux domaines d'activité du Groupe. Le comité de Groupe s'est réuni à trois reprises lors de réunions plénières au cours de l'année 2015.

5.1.3 LE SOUTIEN APPORTÉ AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Thales considère que le développement individuel de chaque collaborateur est une condition nécessaire au succès collectif. Dans un contexte économique et technologique en permanente évolution, la politique de développement professionnel du Groupe repose notamment sur l'anticipation, et se traduit par la capacité de l'entreprise, d'une part, à identifier à l'avance les changements ou innovations clés et à élaborer des plans d'action pour les accompagner, d'autre part, à former et soutenir chaque salarié en vue de diversifier ses expériences, de lui fournir des opportunités et de définir ainsi de meilleurs parcours professionnels.

5.1.3.1 LE MANAGEMENT DES FAMILLES PROFESSIONNELLES

Thales a identifié quinze familles professionnelles génériques d'une importance égale pour le succès du Groupe. L'architecture de ces familles professionnelles au niveau mondial a fait l'objet d'un important travail d'adaptation afin de répondre aux évolutions des marchés du Groupe et de mieux développer les compétences des salariés. Chacune d'entre elles est pilotée au plus haut niveau et bénéficie de l'expertise d'un leader opérationnel et de son comité opérationnel, d'un responsable RH et d'une équipe support formation pour anticiper les évolutions et tendances futures, et proposer un plan d'actions collectives en termes de développement professionnel (recrutement, formation, métiers à développer, etc).

La gestion des compétences clés et critiques : dans un contexte économique très concurrentiel, les compétences techniques des salariés sont un atout majeur. La gestion des compétences constitue un levier incontestable de développement professionnel. Dans ce cadre, le Groupe a développé auprès de l'ensemble de ses familles professionnelles une démarche de « management des compétences clés » centrée sur l'identification et le partage des compétences techniques disponibles. Cette démarche, qui repose sur le recensement des compétences, permet d'apporter des réponses concrètes à des problèmes techniques identifiés sur des programmes ou d'aider à la mise en place de nouvelles équipes permettant de sécuriser les offres et projets.

Au cours de l'année 2015, le Groupe a également décidé d'enrichir son approche en développant un nouvel outil de gestion des compétences permettant aux ingénieurs de valoriser leurs compétences actuelles et d'identifier, avec leur manager, les compétences à développer au regard des besoins de l'organisation. Il offre également aux managers la possibilité d'anticiper les besoins et d'entretenir les compétences clés de leurs équipes par une meilleure adéquation des plans de développement professionnels déployés (transfert des compétences, coaching, formation, recrutement de profils spécifiques). Développée pour les familles professionnelles de Recherche et Développement (soit environ 22 000 salariés), cette nouvelle approche devrait être étendue à d'autres familles professionnelles au cours des prochaines années.

Le management des spécialistes : l'innovation technologique de Thales repose très largement sur la communauté de ses spécialistes/experts. Le Groupe reconnaît leur contribution à tous les niveaux de responsabilité

et dans chaque famille professionnelle. Ainsi, à niveau de responsabilité comparable, spécialistes/experts et managers sont gérés de façon identique sur la base d'une double échelle de développement de carrière mise en œuvre au niveau international. Dans ce cadre, la mobilité latérale est encouragée.

5.1.3.2 L'ANTICIPATION AU SOUTIEN DE LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

La démarche d'anticipation, soutenue par les négociations menées avec les partenaires sociaux aux niveaux européen et français, participe à l'efficacité des dispositifs de gestion des familles professionnelles. Elle guide la politique sociale de Thales en Europe et mobilise fortement trois acteurs :

- l'employeur, qui fait le choix de partager ses informations et ses actions sur l'emploi, dans un souci de transparence, et met à la disposition des salariés lesdites informations ainsi que des dispositifs d'accompagnement et des outils (en ligne) facilitant la construction de son projet professionnel ;
- les représentants des salariés, qui, mieux associés aux évolutions à venir des familles professionnelles et des métiers, connaissent ces analyses et émettent des avis sur les plans d'action envisagés à long, moyen ou court terme ;
- le salarié, qui devient, lui aussi, un acteur à part entière dans le cadre d'une nouvelle et importante implication dans son déroulement de carrière et qui peut bénéficier d'une vision permanente et argumentée de l'évolution de sa famille professionnelle au sein du Groupe ainsi que d'un accès permanent à l'ensemble des dispositifs et outils mis en œuvre.

Le Groupe a effectivement reconnu le rôle fondamental des représentants du personnel dans la mise en place d'une politique d'anticipation des évolutions des différentes familles professionnelles et des métiers. En France, l'accord Groupe du 23 avril 2013 s'inscrit dans la démarche lancée par celui du 23 novembre 2006 visant à valoriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il définit aussi les conditions, la procédure et les mesures associées à la Gestion Active de l'Emploi applicable en cas de difficultés économiques prévisibles liées à de nouveaux besoins de compétences, ou encore en cas de risque de rupture technologique de nature à entraîner des effets sur l'emploi dans certaines familles professionnelles.

Cette Gestion Active de l'Emploi, fondée sur une double volonté de l'entreprise et du salarié, a été mise en œuvre en 2015, après information et consultation des représentants du personnel sur les prévisions économiques, leurs effets sur l'emploi et l'opportunité de mettre en œuvre cette démarche, au sein de plusieurs sociétés du Groupe.

5.1.3.3 LE SALARIÉ, ACTEUR DE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Thales considère que chaque salarié doit être acteur de son projet professionnel. L'analyse de l'évolution des familles, des métiers et la communication des résultats correspondant permettent à chaque salarié de construire un projet professionnel en phase avec les évolutions de son métier et des compétences associées.

Le Groupe veille également à ce que ses salariés puissent, chaque année, bénéficier d'un Entretien de Développement Professionnel (EDP). Cet entretien individuel est un point d'étape fondamental du processus de développement professionnel et constitue, pour le salarié, un moment privilégié lui permettant de faire le point avec son manager sur la manière de se développer dans son poste actuel et de définir son orientation de carrière. Cet entretien permet également de définir conjointement un plan d'actions associé qui comporte des formations, mais aussi toutes autres actions visant au développement professionnel. Ainsi, chaque année, lors de son Entretien de Développement Professionnel, le salarié est informé par son responsable hiérarchique des tendances d'évolution de sa famille professionnelle, de son métier et des moyens pouvant concourir à son développement professionnel.

En 2015, 91,2 % des salariés de Thales ont, dans le monde, bénéficié de cet Entretien de Développement Professionnel avec leur manager (89,8 % en 2014).

Thales met aussi à la disposition des salariés des outils informatiques leur permettant, via des applications, de recenser et mettre à jour leurs expériences, compétences et souhaits de développement professionnel (e-HR Together), de consulter les offres d'emploi sur la bourse interne, de déposer leur CV en ligne sur leur espace candidat (e-HR Staffing), de visualiser les formations qui ont été validées et de s'inscrire eux-mêmes aux dates de sessions qui sont proposées (e-HR Training).

Des « Espaces métiers », lieux d'information et d'échanges auprès desquels le salarié peut notamment rencontrer des professionnels et experts RH et bénéficier ainsi de conseils individualisés dans la construction de son parcours, sont aménagés sur de nombreux sites, en France et en Europe.

5.1.3.4 MOBILITÉ ET PARCOURS PROFESSIONNEL

Sur des marchés toujours plus concurrentiels, la mobilité et le développement professionnel des salariés accroissent la capacité d'adaptation du Groupe aux évolutions à venir et permettent de proposer aux salariés de suivre des parcours professionnels riches et variés. La gestion des parcours professionnels est ainsi encouragée.

La mobilité offre également la possibilité de monter en compétence dans une organisation matricielle au sein de laquelle la vision « marché » doit se compléter avec la vision « produit » des Activités Mondiales.

La mobilité professionnelle s'inscrit au sein de chaque famille professionnelle et domaine d'activité afin de renforcer et approfondir les compétences. En complément, des « passerelles métiers » (d'une famille professionnelle à l'autre, d'un métier à l'autre dans la même famille professionnelle, et/ou d'un établissement à l'autre) sont identifiées par la nomenclature « familles professionnelles » applicable dans l'ensemble du Groupe.

Faciliter la mobilité géographique des salariés est également un enjeu d'importance. Le Groupe a donc pris des dispositions pour aider les salariés dans cette démarche en prévoyant notamment une harmonisation des mesures d'accompagnement au sein de chacun des pays européens. Thales garantit à chaque salarié de pouvoir accéder en toute confidentialité aux informations sur les postes ouverts dans le cadre de la mobilité interne. En France, des règles communes permettant d'en faciliter l'exercice, que ce soit lors d'un changement de poste et/ou d'une mobilité géographique, ont été définies (déménagement, aide à la recherche de logement, prime d'installation, etc.).

(1) Allemagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Canada, États-Unis, Australie, Émirats arabes unis et Singapour.

Plusieurs dispositifs sont également en vigueur au sein du Groupe pour favoriser la mobilité internationale :

- le « Volontariat International en Entreprise » (VIE) a permis, en 2015, à plus d'une trentaine de jeunes ressortissants de l'Espace Économique Européen de 18 à 28 ans de partir en mission de six à vingt-quatre mois dans un pays étranger ;
- le programme « Career 1st » a offert à une vingtaine de jeunes diplômés ou jeunes professionnels ayant moins de cinq ans d'expérience la possibilité d'accéder pour une période déterminée, à un emploi à l'extérieur de leur pays d'origine, tandis que le dispositif « Career Plus », programme spécifique mis en place pour faire converger les besoins locaux opérationnels et les souhaits de salariés de tous profils sur un poste temporaire à l'international, bénéficie, à fin 2015, à près de 90 salariés ;
- la politique de détachement international du Groupe s'adresse prioritairement aux salariés dont l'expérience professionnelle est supérieure à cinq ans. Les détachements internationaux sont fonction des besoins exprimés par les pays et de la stratégie du Groupe.

Au 31 décembre 2015, près de 686 salariés du Groupe travaillaient en situation de mobilité internationale temporaire en provenance de plus de vingt pays d'origine et dans une soixantaine de pays d'accueil.

5.1.3.5 LA FORMATION

L'engagement de Thales en matière de formation repose sur la conviction qu'un parcours professionnel réussi se construit en veillant à maintenir en permanence l'expertise de chaque salarié, gage de son employabilité. La politique de formation suivie par le Groupe a une double finalité :

- répondre aux besoins des entreprises du Groupe dans la mise en œuvre des projets d'amélioration de sa performance et l'accompagnement du changement ;
- prendre en compte les aspirations individuelles des salariés dans le développement de leurs compétences dans le cadre de leur fonction ou de leur mobilité professionnelle.

Chiffres clés de la formation pour l'année 2015

76 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'une formation en 2015. Cette donnée témoigne de la volonté du Groupe d'investir dans la formation de ses salariés, ces derniers ayant bénéficié en moyenne au cours de cette année de 21,29 heures de formation. Le nombre total d'heures de formation en 2015 dans le Groupe s'élève à 1 292 137 heures. Comparé à 2014, le nombre moyen d'heures de formation est en augmentation en Belgique, en Norvège et aux Pays-Bas.

En France, le nombre moyen d'heures de formation par salarié (20,7 heures) et le montant des dépenses de formation (3,66 % de la masse salariale contre 3,71 % en 2014) sont restés stables.

Thales Université : « partager le savoir et transformer Thales »

Présente dans dix pays⁽¹⁾ (représentant environ 85 % des effectifs monde), l'université interne de Thales (Thales Université) participe au développement professionnel des salariés en assurant une culture commune qui renforce la cohésion autour des valeurs clés du Groupe.

Thales Université permet d'adapter les compétences individuelles et collectives aux métiers, tout en accompagnant les orientations stratégiques du Groupe. Depuis 2014, Thales Université est ainsi sollicitée pour accompagner le déploiement des grands programmes de transformation du Groupe : la vision stratégique à long terme du Groupe « Ambition 10 » et sa déclinaison opérationnelle « Ambition Boost ». En 2015, plus

de 77 000 heures de formation digitales ont été dispensées dans le monde (soit une augmentation de 10 % par rapport à 2014).

En France, 12 035 salariés (contre 11 217 en 2014) ont participé à une formation au sein de Thales Université en 2015. Le nombre d'heures de formation délivrées par Thales Université en France en 2015 est élevé à 214 275 heures (200 890 heures en 2014), traduisant une augmentation significative de 6,5 % des heures de formation. Ainsi, Thales Université assure plus de 35 % des heures de formation en France.

Une organisation de la formation au service des besoins du Groupe et de ses salariés

Outre l'Université, l'organisation de la formation en France est, depuis 2007, structurée en un service partagé de façon à :

- créer une organisation mutualisée au service des sociétés du Groupe en déployant une équipe commune avec des pratiques de conseil, des processus administratifs et des outils homogènes et partagés. Les achats de formation sont optimisés ainsi que les financements ;
- positionner l'action des sociétés et les enjeux du Groupe (« Ambition 10 »/« Ambition Boost ») autour des sujets principaux tels que la définition des orientations formation, la définition des priorités d'action et la construction des plans de formation ;
- développer une expertise de conseil formation en support des entités du Groupe pour la mise en œuvre des plans de formation et au service des salariés et de leur développement professionnel, par la création d'un réseau intégré de spécialistes de l'offre de formation.

5.1.3.6 DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE DE LEADERSHIP

Au cours de l'année 2014, le Groupe a promu un nouveau modèle de leadership. Élaboré avec le support de managers, ce nouveau modèle de leadership définit les comportements professionnels attendus des leaders. Il est composé de six compétences clés⁽¹⁾ décrites elles-mêmes à travers des comportements souhaitables et non souhaitables. Une des six compétences clés, « Coopérer pour réussir », a ainsi servi de fil conducteur à la fixation des objectifs de managers du Groupe occupant des fonctions stratégiques.

Écrit et décliné dans plusieurs langues (français, anglais, allemand et chinois), le support de présentation de ce modèle a été diffusé dans l'ensemble des pays majeurs du Groupe. À ce jour, la plupart des managers ont pris connaissance de ce modèle soit sous la forme d'ateliers participatifs, soit par le biais de modules intégrés dans des formations à Thales Université, soit en participant à des initiatives locales. Les programmes de formation au management dispensés dans le cadre de Thales Université ont tous été adaptés en fonction des six compétences clés que décrit ce modèle.

Des actions visant à développer les talents basées sur le modèle de leadership ont été déployées en 2015 dans l'ensemble des pays majeurs du Groupe afin de préparer les leaders de demain : questionnaires 360°, centres de développement, charte d'équipe projet, etc. Ce modèle est désormais intégré à la majorité des processus Ressources Humaines du Groupe : revue de personnel, Entretien de Développement Professionnel, recrutement, intégration, etc. Une vaste campagne de communication visant à informer les salariés sur le modèle de leadership a enfin été déployée afin d'accompagner le lancement de la campagne d'Entretien de Développement Professionnel. Le modèle de leadership est aujourd'hui systématiquement associé à toute démarche de développement collective.

5.1.4 UNE POLITIQUE ASSOCIANT LES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DU GROUPE

Véritable composante de sa politique sociale, la politique salariale du Groupe associe résultats collectifs et performances individuelles, son déploiement étant assuré dans le cadre d'une démarche fondée sur la transparence, l'équité et le dialogue.

Un entretien annuel d'activité est prévu en début d'année entre les managers et chaque membre de leurs équipes. Moment privilégié pour définir les objectifs individuels de l'année et pour les situer dans les objectifs collectifs de l'équipe, l'entretien annuel d'activité permet aussi d'échanger sur l'évaluation des résultats de l'année écoulée. Dans le monde, 92,7 % des salariés ont bénéficié d'un tel entretien.

5.1.4.1 LES RÉMUNÉRATIONS ET LEUR ÉVOLUTION

Les augmentations individuelles sont notamment fonction de la tenue du poste, de l'atteinte des objectifs de l'année, du positionnement marché et du budget alloué. La politique de rémunération menée au sein du Groupe

dans l'ensemble de ses sociétés intègre également depuis 2000, pour les salariés occupant un poste de niveau de responsabilité 8 à 12, un plan mondial de rémunération variable qui définit, pour chaque niveau de responsabilité, un taux cible de rémunération variable. Ce plan de rémunération variable vise à la fois à reconnaître les résultats individuels des salariés concernés (50 % du montant de la part variable dépend du niveau d'atteinte des objectifs individuels annuels et des objectifs permanents du poste), à encourager le travail d'équipe et à associer les salariés à l'atteinte des résultats collectifs des activités du Groupe et de la société d'appartenance appréciés au travers d'indicateurs.

En 2015, les rémunérations ont progressé de plus de 2,2 % en France, progression qui intègre à la fois les augmentations individuelles et, pour les populations qu'elles concernent, les augmentations collectives issues notamment des négociations menées avec les organisations syndicales.

La masse salariale y compris participation et intéressement s'élève à 5 784 M€ en 2015 contre 5 456 M€ en 2014. L'évolution de cette masse de 2014 à 2015 (+ 328 M€), intègre un effet variation de change de + 120 M€.

(en millions d'euros)	2015	2014
France	3 289	3 246
Europe hors France	1 520	1 413
USA, Canada, Australie	724	593
Reste du Monde	251	204
TOTAL	5 784	5 456

(1) Manager la complexité, agir avec ambition et responsabilité, coopérer pour réussir, influencer les acteurs clés, engager et développer les équipes, faire preuve d'intelligence émotionnelle.

Nota : l'évolution de la masse salariale France figurant dans ce tableau diffère de la progression des rémunérations moyennes des effectifs car elle tient compte de l'évolution des effectifs, de leur structure et de l'évolution de la pyramide des âges ainsi que de l'évolution des montants de participation et d'intéressement.

5.1.4.2 INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION EN FRANCE

Afin de renforcer la cohésion des salariés au-delà de leur entité d'appartenance et les solidarités entre sociétés françaises du Groupe, celles-ci ont conclu, en 2004, un accord de participation mutualisée. Le montant de la réserve globale de participation distribuée en 2015 au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 18,7 M€.

Indépendamment de leur adhésion à l'accord de participation mutualisée, une grande majorité des sociétés françaises du Groupe a conclu un accord triennal d'intéressement destiné à associer les salariés aux résultats et performances de l'entreprise. Vingt-trois sociétés françaises du Groupe ont ainsi versé en 2015 des droits à intéressement au titre de l'exercice 2014 pour un montant global de 57,03 M€ (le montant versé en 2014 au titre de l'intéressement 2013 s'élevait à 43,45 M€).

La société Thales (maison mère) a versé 4,3 M€ d'intéressement en 2015 au titre de 2014. Pour mémoire, 4,12 M€ d'intéressement avaient été versés en 2014 au titre de 2013.

5.1.4.3 L'ÉPARGNE SALARIALE AU SEIN DU GROUPE

Les dispositifs d'épargne salariale au sein du Groupe se composent d'un Plan d'épargne Groupe (PEG) institué en France en 1998 et, depuis 2007, d'un Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO).

Au 31 décembre 2015, le montant global de l'épargne gérée dans les dispositifs Groupe représentait 863 M€, (contre 673 M€ en 2014) détenue par près de 53 000 salariés (ou anciens salariés) du Groupe.

5.1.4.3.1 Plan d'épargne Groupe (PEG) et actionnariat salarié

Fin 2015, les actifs gérés dans le cadre du Plan d'épargne Groupe s'élevaient à environ 600 M€ dont plus de 321 M€ en actifs diversifiés. Au sein du Plan d'épargne Groupe, le Fonds d'actionnariat salarié constitue le cadre de la détention des titres de l'entreprise par les salariés et anciens salariés du Groupe. Déployé à l'occasion de l'offre d'actions réservée

aux salariés réalisée en 1998, ce fonds a reçu les titres acquis lors des offres de 2000, 2002, 2004, 2008, 2011, 2013 et, en dernier lieu, celle de 2015.

Au 31 décembre 2015, les actifs gérés en actions de la société Thales au sein du PEG pour le compte d'environ 27 600 porteurs de parts s'élèvent à près de 279 M€. Tous modes de détention confondus y compris les actions issues des plans d'attribution d'actions gratuites, la participation des salariés au capital de Thales s'établit à 2,69 % du capital de la Société au 31 décembre 2015. L'offre 2015 a rencontré un grand succès puisqu'elle a été souscrite par 16 824 salariés et retraités du Groupe à hauteur de 1 254 073 actions contre 500 000 offertes de telle sorte qu'il a été nécessaire de procéder à une réduction des souscriptions.

5.1.4.3.2 Plan d'épargne pour la retraite collectif en France (PERCO)

Institué en 2007, le Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) donne aux salariés la possibilité de se constituer une épargne retraite avec l'aide de l'entreprise. Par avenant en date du 29 mars 2011, les parties à l'accord instituant le PERCO ont modifié celui-ci afin notamment d'augmenter significativement le montant de l'aide de l'entreprise en cas de versement volontaire dans le PERCO.

Au 31 décembre 2015, les actifs gérés dans le PERCO s'élèvent à un peu moins de 263 M€, pour le compte de 30 960 porteurs.

5.1.4.4 ATTRIBUTION D'UNITÉS ET D'UNITÉS SOUMISES À CONDITIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration de Thales a validé, le 17 septembre 2015, la décision de Thales de mettre en place un plan d'attribution d'unités et un plan d'attribution d'unités soumises à conditions de performance.

Chaque unité attribuée donne droit, à la fin d'une période d'acquisition de quatre ans et sous respect de la condition de présence stipulée dans le règlement, au versement d'une valeur monétaire sous la forme d'une dation d'actions et d'un versement monétaire. La valeur monétaire d'une unité sera calculée à la fin de la période d'acquisition et sera égale à la moyenne des cours d'ouverture quotidiens de l'action Thales pendant la période d'acquisition.

Ces deux plans ont bénéficié au total à 4 182 salariés : managers, experts, techniciens mais aussi d'autres salariés contributeurs clés, dans vingt-neuf pays du Groupe. 292 d'entre eux, cadres dirigeants, ont reçu des unités soumises à conditions de performance.

5.1.5 UN CADRE DE TRAVAIL SÛR ET SAIN : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Assurer à tous les salariés un environnement de travail sûr et sain dans le respect des dispositions légales en vigueur par le suivi des procédures, la prévention des risques sanitaires et professionnels, ainsi que la formation du personnel, est au cœur des priorités du Groupe.

5.1.5.1 UNE ORGANISATION DÉDIÉE

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée applicable à l'ensemble des pays du monde et visant à prévenir les risques liés à la santé et sécurité au travail sur les sites de Thales comme sur les chantiers extérieurs et à gérer les situations de crise sanitaire majeures pouvant intervenir à l'échelle internationale.

Au sein du Groupe, les Directions Ressources Humaines et Hygiène Sécurité Environnement se partagent un large domaine en matière de santé et de sécurité. Elles définissent, chacune dans leur domaine de compétences, les axes des politiques Hygiène & Sécurité (H&S) qui sont

mises en œuvre dans les pays, en tenant compte des législations et des contraintes nationales, et mettent en œuvre des actions concrètes en matière de prévention, santé et sécurité au travail.

Sous la coordination du comité des Risques et du Contrôle Interne, le dispositif de maîtrise des risques intègre des risques susceptibles d'affecter les salariés dans le monde, sur sites et sur les chantiers. Un suivi régulier des risques auxquels peuvent être exposés les salariés du Groupe est réalisé chaque année.

5.1.5.2 DES PROCÉDURES ET ACTIONS CONCRÈTES

Des actions concrètes sont également mises en œuvre en matière de prévention santé et sécurité au travail des collaborateurs par la Direction des Ressources Humaines Groupe et la Direction Hygiène, Sécurité et

Environnement Groupe. Thales est, en outre, investi dans le développement de la qualité de vie au travail.

En France, l'accord « Qualité de vie au travail », signé le 4 février 2014, définit le cadre général de la politique de santé et de sécurité de Thales et met en place un système d'identification et de prévention des risques professionnels. L'accord repose sur une approche préventive à laquelle participent tous les acteurs de la santé au travail. Il vise notamment à prévenir l'apparition des risques psychosociaux par des actions collectives et une vigilance particulière à l'égard de chaque salarié. De nouveaux engagements relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés ont été conjointement définis. L'accord du 4 février 2014 a enrichi la démarche de prévention des risques psychosociaux en portant notamment une attention particulière à la prévention primaire de ces risques et en formalisant les actions permettant de prévenir leur apparition dans un document annexé au document unique d'évaluation des risques. Enfin, une commission centrale « Qualité de vie au travail » accompagne l'ensemble de ces démarches.

De nombreuses actions ont également été entreprises dans le Groupe pour renforcer la santé et la sécurité des salariés. Au Royaume-Uni et en Australie, Thales a poursuivi ses programmes consistant à déployer une véritable « culture sécurité » en impliquant notamment les managers. La fixation d'objectifs chiffrés en matière de réduction des incidents relatifs à l'hygiène et à la sécurité a permis, au Royaume-Uni, de piloter le suivi des risques en la matière. L'Australie a poursuivi le développement de son programme de « Leadership Sécurité » initié en 2014 et l'a complété par la formation des managers. L'Espagne a mis en œuvre un plan d'action spécifique en matière de prévention. Des audits et procédures d'évaluation des risques sont également menés pour apprécier les conditions de travail sur les sites mais aussi sur les chantiers à l'international (Australie, Arabie Saoudite, Italie, États-Unis). Enfin, de nombreuses formations ont été dispensées en matière d'hygiène et de sécurité aux managers comme à l'ensemble des salariés (Autriche, Australie, Belgique, Brésil notamment).

Un grand nombre de sociétés du Groupe a obtenu le certificat OHSAS 18001 qui atteste de leur aptitude à gérer et à évaluer les risques portant sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement. Au 31 décembre 2015, 95 certificats ont ainsi été délivrés représentant 76 % de l'effectif monde, ce qui traduit une nette augmentation au regard des années passées (62 % en 2012).

5.1.5.3 LES DONNÉES RELATIVES AUX ACCIDENTS DU TRAVAIL ET À L'ABSENTÉISME

Dans le monde, le taux d'absentéisme global est de 2,61 %.

En France, le taux d'absentéisme total calculé conformément au bilan social est de 3,18 % pour 2015. Ce dernier taux est resté stable au cours des dernières années (3,11 % en 2014, 3,07 % en 2013). Le taux d'absentéisme a, quant à lui légèrement baissé à 2,51 % (hors congés maternité et paternité). La part des accidents du travail, accidents de trajet et maladies professionnelles est restée relativement stable au regard de l'année passée et demeure toujours faible.

Pour les accidents du travail, le taux de fréquence global dans le monde est de 2,38 pour 2015 et le taux de gravité de 0,06. Les taux relevés dans chacun des pays sont relativement différents et dépendent notamment des activités qui y sont exercées. Toutefois, dans la plupart des pays, les

taux de fréquence et de gravité sont relativement faibles. En France, pour 2015, le taux de fréquence des accidents du travail est de 2,75 et le taux de gravité est de 0,09.

Il est à noter que la difficulté inhérente à la définition du concept de maladie professionnelle dans les pays n'a pas permis de consolider cette information sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. L'information liée aux maladies professionnelles est en conséquence indiquée uniquement pour la France. Ainsi, en France, sur l'année 2015, 1 109 jours ouvrés ont été perdus pour cause de maladie professionnelle.

5.1.5.4 UNE COUVERTURE SOCIALE PROTECTRICE

Offrir aux salariés une couverture santé et prévoyance de qualité participe à accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle. Certains pays ont, sur ce terrain, déployé des actions spécifiques. En France, depuis la conclusion de l'accord de Groupe sur les dispositions sociales du 23 novembre 2006, les salariés bénéficient d'un statut collectif harmonisé pour l'ensemble des sociétés et d'une protection sociale complémentaire identique, quelle que soit l'entité juridique considérée.

5.1.5.5 LE TEMPS DE TRAVAIL

Pour le Groupe, l'organisation du temps de travail doit permettre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, chaque pays adaptant le temps de travail selon la législation, les accords et les réglementations applicables.

93 % des salariés du Groupe sont employés à temps plein ; les contrats de travail à temps partiel répondant pour l'essentiel à un choix du salarié.

87,4 % des salariés du Groupe sont couverts par une réglementation du temps de travail, celle-ci résultant pour partie, dans de nombreux pays (France, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, etc.), de conventions collectives encadrant le temps de travail. Le Groupe comptant 76,4 % de salariés de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager, peu de salariés sont soumis à une organisation du travail atypique (travail de nuit, travail en équipe alternante, etc.).

Un grand nombre de salariés du Groupe travaillent sur la base de 40 heures par semaine. Ainsi, l'Espagne, l'Italie, la Norvège, l'Autriche, l'Afrique du Sud, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Suisse, la Chine (y compris Hong Kong) ont une durée hebdomadaire de travail de 40 heures. Dans certains pays, la durée du travail est inférieure en application de dispositions légales ou de dispositions conventionnelles. Au Royaume-Uni, la plupart des activités de Thales sont organisées dans le cadre d'une durée de travail fixée à 37 heures par semaine. En Allemagne, les accords collectifs de branche prévoient selon les régions une durée de 35, 38 ou 40 heures par semaine. En France, la plupart des sociétés du Groupe ont signé des accords déclinant l'accord cadre sur le temps de travail conclu en 2000 qui prévoit, pour les salariés non-cadres, une organisation du temps de travail de 35 heures hebdomadaire en moyenne sur l'année avec l'octroi de jours de RTT et, pour les cadres, un dispositif de forfaits en heures ou en jours sur l'année sur la base de 210 jours de travail par an – hors journée de solidarité.

Le volume global des heures supplémentaires travaillées en France s'est élevé à 45 152 heures au cours de l'année 2015, contre 51 237 heures en 2014.

5.1.6 MIXITÉ PROFESSIONNELLE ET DIVERSITÉ

Le groupe s'attache particulièrement au respect de l'égalité de traitement, qui suppose d'éviter toute discrimination notamment pour des motifs d'origine, de sexe, d'âge, d'opinions politiques ou religieuses, d'appartenance syndicale ou de handicap des personnes.

Bâtir une entreprise mondiale et diversifiée constitue par ailleurs l'un des enjeux de la vision stratégique du Groupe « Ambition 10 ».

5.1.6.1 LES ACTIONS EN FAVEUR DE LA MIXITÉ

Sur la base d'une politique engagée et concrète soutenue par un dialogue social constructif, le Groupe a maintenu son engagement afin que les femmes soient plus encore associées à son développement. Les évolutions positives constatées au cours de ces dernières années témoignent de l'engagement du Groupe en ce domaine. Ainsi, au 31 décembre 2015, les femmes représentent 22,2 % de l'effectif monde, 22,4 % de l'effectif européen et 23,5 % des salariés en France. Au sein du Groupe, l'emploi des femmes est par ailleurs caractérisé par sa nature durable et qualifiée. 97 % d'entre elles occupent un emploi à durée indéterminée et 63,9 % (contre 62,5 % en 2014 et 60,5 % en 2013) un poste de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (niveaux de responsabilité 7 à 12).

5.1.6.1.1 Des engagements

Le groupe s'est engagé, de longue date, dans une véritable dynamique d'évolution en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, dès 2004, en France, Thales a déployé, avec les organisations syndicales représentatives, des actions fortes en ce domaine (plans d'action négociés élaborés sur la base de rapports de situation comparée). En Europe, l'accord IDEA signé en 2009 est porteur d'engagements dans tous les domaines de l'égalité entre les hommes et les femmes : recrutement, développement de carrière, égalité de rémunération, équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Enfin, depuis 2014, la Direction générale du Groupe a clairement réaffirmé sa volonté de promouvoir la mixité à tous les niveaux de responsabilité. Dans ce cadre, des plans d'actions spécifiques ont été établis mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise (comité exécutif, managers, fonction Ressources Humaines, salarié(e)s). Une organisation dédiée a été mise en place au sein de nombreux pays, et des échanges de bonnes pratiques ont été organisés au niveau du Groupe. Enfin, des objectifs en termes de recrutement et/ou d'évolution de carrière des femmes ont été fixés tant au niveau de certains pays, qu'au sein de certaines sociétés du Groupe.

5.1.6.1.2 Des actions concrètes

- **Recrutement** : les actions réalisées en faveur du recrutement ont permis aux sociétés du Groupe d'embaucher 1 843 femmes en 2015, ce qui représente 28,6 % des recrutements dans le monde. Cette année, les femmes ont représenté 30,7 % en Europe et 32 % des recrutements en France. Une attention particulière est portée au recrutement de femmes en contrats à durée indéterminée. Ainsi, les femmes ont représenté, en 2015, 24,4 % des salariés engagés sous contrat à durée indéterminée contre 22,15 % en 2013. Les données relatives au recrutement de femmes témoignent du fort engagement d'un certain nombre de pays (en Allemagne 36,2 % des recrutements concernaient des femmes, 33,6 % en Chine et 32,9 % à Singapour).
- **Carrière** : les actions en faveur du développement de carrière des femmes se sont, au cours de l'année 2015, multipliées. Des sessions de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes ont été menées auprès de plus de 480 managers dans l'ensemble du Groupe en France, portant à plus de 670 le nombre de managers sensibilisés depuis 2013. Des actions de codéveloppement ont été déployées en Europe afin d'encourager la promotion des femmes. Près de 130 collaboratrices ont ainsi participé à des sessions de développement personnel dédiées aux femmes visant à les aider dans le cadre de leur déroulement de carrière depuis 2014. Des actions de *mentoring* ont également été lancées notamment en Allemagne.
- **Rémunération** : Thales veille à maintenir une égalité de traitement en matière de rémunérations. En France, depuis 2006, un budget annuel spécifique de 0,1 % de la masse salariale est dédié au traitement des éventuels écarts salariaux injustifiés entre hommes et femmes. 898 femmes ont bénéficié de cette mesure en 2015, ainsi que d'une augmentation moyenne individuelle de leur rémunération de 2,34 % à

ce titre. Ce budget a pu également être utilisé dans le cadre d'actions de promotion.

- **Équilibre vie professionnelle/vie personnelle** : Thales s'engage dans le domaine de la parentalité et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. En France, Thales participe depuis 2010 à la création de crèches interentreprises qui accueillent, au sein d'une douzaine de crèches, 320 enfants de salariés. Depuis 2014, l'Allemagne offre également aux salariés de l'un de ses sites la possibilité de réserver des berceaux au sein d'une crèche.

5.1.6.2 LA DIVERSITÉ ET LA NON-DISCRIMINATION

5.1.6.2.1 Promotion de la diversité culturelle

Groupe international, Thales respecte et favorise la pluralité des cultures sur le lieu de travail. Dans un contexte de mondialisation du marché du travail, la diversité culturelle se présente comme une source de richesse et contribue à la force du Groupe, qui porte une attention particulière au recrutement des salariés dans ses pays d'implantation.

Les accords européens IDEA et TALK ont favorisé une meilleure connaissance des pratiques sociales dans les pays européens et ont été source d'enrichissement des politiques sociales nationales en termes d'emploi, de développement professionnel et de promotion de la diversité et de la non-discrimination. La vision stratégique à long terme « Ambition 10 » vise par ailleurs à intégrer une dimension plus globale du Groupe en assurant la promotion d'une plus grande diversité des équipes.

En France, l'accord « Contrat de génération » soutient également l'égalité des chances dans l'éducation et encourage la diversité. En témoigne notamment la conclusion d'un partenariat entre Thales et l'association « Nos Quartiers ont des Talents », le 27 novembre 2013, déployé à partir de l'année 2014. À la fin de l'année 2015, 74 salariés du Groupe sont engagés en qualité de parrain aux côtés de cette association.

5.1.6.2.2 L'emploi des personnes en situation de handicap hors de France

Quel que soit le pays dans lequel elles sont implantées, les sociétés du Groupe s'attachent à respecter les dispositions légales et l'ensemble de la réglementation et des préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Si une partie de ces réglementations vise essentiellement à prohiber toutes formes de discriminations (Royaume-Uni, Pays-Bas, Australie, Norvège), certaines d'entre elles (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Afrique du Sud) prévoient une obligation d'emploi, une contribution spécifique étant généralement mise à la charge des sociétés qui ne satisfont pas à cette obligation. Enfin, selon une logique différente, certaines législations (Portugal) prévoient le versement d'incitations financières au profit des entreprises qui s'engagent dans une démarche de recrutement des personnes en situation de handicap.

De nombreuses sociétés du Groupe implantées dans différents pays, ont par ailleurs adopté une série de mesures visant, au-delà des dispositions légales, à favoriser l'emploi des salariés en situation de handicap.

5.1.6.2.3 L'emploi des personnes en situation de handicap en France

Thales s'est doté, de longue date, d'une organisation spécifique qui intègre une structure Groupe dédiée, « Mission insertion », son responsable animant un réseau de correspondants handicap pour chaque bassin d'emploi et des Commissions Emploi Handicap dans chaque société dont l'effectif est supérieur ou égal à 250 salariés.

Grâce au déploiement des accords de Groupe France pluriannuels conclus d'abord en 2004, en 2007, en 2011 et en 2014 à l'unanimité des

organisations syndicales, le taux d'emploi des salariés handicapés au sein du Groupe n'a cessé de progresser pour atteindre 5,83 % à fin 2014 alors qu'il était de 5,1 % en 2011. En 2015, ce taux s'est stabilisé grâce aux efforts de recrutements et de maintien dans l'emploi des salariés handicapés.

L'accord signé en 2014, avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, pour la période de janvier 2015 à décembre 2017 vient intensifier les actions mises en œuvre dans le cadre des accords précédents. Cet accord s'inscrit dans le cadre de la politique volontariste menée par Thales depuis plus de 20 ans et renforce les actions favorisant et facilitant le maintien dans l'emploi, le développement professionnel et l'insertion des personnes en situation de handicap au sein du Groupe. L'une des ambitions clés de cet accord repose également sur l'application des exigences de la norme AFNOR X50-783 (Organismes handi-accueillants) à l'intégralité des sites afin qu'à terme ceux-ci soient en conformité avec cette norme. Les dispositions de l'accord de 2014 prévoient notamment le recrutement sur la période 2015 à 2017 de 120 personnes en situation de handicap, dont 60 % sous contrat à durée indéterminée, l'accueil de 246 stagiaires et de 38 jeunes en alternance.

Le Groupe a par ailleurs continué à intensifier, en 2015, les partenariats noués les années précédentes avec l'Agefiph et le réseau GESAT afin de faciliter et de renforcer la sous-traitance au secteur protégé. De même, ont été poursuivis les partenariats conclus avec les rectorats et les universités en vue d'accompagner les jeunes en situation de handicap dans leurs études et leur insertion professionnelle.

Cinq sites du Groupe en France ont obtenu, en 2014 et 2015, un certificat de conformité à la norme AFNOR X50-783 (organismes handi-accueillants) et 22 unités ont mis en place les plans d'actions qui devront se traduire, à terme, par l'obtention de cette certification.

5.1.6.2.4 Combattre la discrimination par l'âge

Formalisés dans son code d'éthique, les engagements pris par le Groupe témoignent de sa détermination à agir de façon responsable et à lutter contre toute discrimination.

En France, la volonté du Groupe de créer une nouvelle dynamique par l'adoption de mesures innovantes en faveur de l'emploi des seniors s'était traduite par la conclusion, en 2009, d'un « accord sur l'emploi des seniors au sein du groupe Thales ».

Cet accord étant arrivé à échéance, un accord Groupe dit « Contrat de génération » a repris dans une large mesure les dispositions visant à prévenir tout risque de discrimination liée à l'âge, à développer les compétences des seniors, à améliorer leurs conditions de travail et à tenir compte des situations personnelles de désadaptation ou des situations de travail pénibles. Des objectifs mesurables ont également été fixés et tendent à porter la part des embauches de salariés âgés de 55 ans et plus à 2 % des embauches et à augmenter le taux d'emploi des salariés âgés de 57 ans et plus pour le porter à 15 % de l'effectif inscrit d'ici juillet 2016.

5.1.7 INDICATEURS SOCIAUX

Indicateurs	Données 2015	Périmètre couvert
EFFECTIF^(a) GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	62 194	100 %
Effectif par pays^(b)		
Effectif France	33 455	100 %
Effectif Europe (France incluse)	50 893	100 %
Effectif hors France	28 739	100 %
Effectif Femmes/Hommes		
% de femmes	22,2 %	98,7 %
% d'hommes	77,8 %	98,7 %
% de femmes en France	23,5 %	99,9 %
Effectif par type de contrat		
% de contrat à durée indéterminée	97,9 %	98,7 %
% de contrats à temps plein	93,0 %	98,7 %
Effectif par tranche d'âge		
< 30 ans	10,0 %	98,7 %
30-39 ans	23,5 %	98,7 %
40-50 ans	30,6 %	98,7 %
> 50 ans	35,9 %	98,7 %
Effectif par NR (niveaux de responsabilité)		
NR 1 à 6 (opérateurs, employés, agents de maîtrise, techniciens)	14 510	98,7 %
NR 7 à 12 (ingénieurs, spécialistes et managers)	46 869	98,7 %
Nombre de travailleurs temporaires	2 677	98,7 %

(a) Les effectifs indiqués sont les effectifs actifs.

(b) Voir également le détail par pays aux pages 196 et 197.

Indicateurs	Données 2015	Périmètre couvert
Départs par type		
Nombre de départs	4 302	98,7 %
% Démissions	40,8 %	98,7 %
% Licenciements	18,8 %	98,7 %
% Départs en retraite	25,6 %	98,7 %
% Fins de CDD	10,2 %	98,7 %
% Autres départs (y compris décès)	4,6 %	98,7 %
Recrutements		
Nombre total de recrutements	6 445	98,7 %
Dont recrutements en CDI	4 296	98,7 %
Dont recrutements en CDD	995	98,7 %
Dont contrats d'alternance	1 194	98,7 %
% recrutement de femmes	28,6 %	98,7 %
Formation		
% de salariés ayant bénéficié d'un EDP ^(a) (Entretien de Développement Personnel)	91,2 %	97,6 %
% de salariés formés	76,0 %	97,6 %
% de femmes formées	78,19 %	97,6 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	21,3 %	97,6 %
Nombre total d'heures de formation	1 292 137	97,6 %
% de salariés couverts par une convention collective	85,7 %	98,8 %
% de salariés couverts par une réglementation de la durée du travail	87,4 %	98,8 %
Santé et sécurité		
Taux d'absentéisme global Monde	2,6 %	96,5 %
Taux d'absentéisme total en France (Bilan social) hors congé maternité/paternité	2,5 %	100,0 %
Taux d'absentéisme total en France (Bilan social)	3,2 %	100,0 %
Taux de gravité des accidents du travail Monde	0,1	96,0 %
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,1	100,0 %
Taux de fréquence des accidents du travail Monde	2,4	96,0 %
Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,8	100,0 %
Nombre de jours perdus pour maladies professionnelles en France	1 109	100,0 %
Autres		
Masse salariale Monde	5,784 Mds€	
Taux d'emploi de personnes handicapées en France	5,8 %	
Nombre d'emplois créés par le Géris ^(a) en 2015	461	
Part d'achats réalisés auprès de fournisseurs UE	80 %	
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs France	43 %	
Volume prestations de sous-traitance industrielle	1,54 Mds€	

(a) Voir aussi section 5.3.1.1, page 222

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

MÉTHODE DE REPORTING SOCIAL

Les informations communiquées dans le présent document reprennent les données du rapport social 2015 de Thales qui offre une présentation plus détaillée des actions menées par le Groupe dans le domaine social. Le rapport social est un outil privilégié d'information concernant les données sociales, la politique sociale et ses impacts, les pratiques et actions qui s'inscrivent dans le cadre de la responsabilité sociale du Groupe. Il reflète sa dimension internationale. Les informations qu'il

contient présentent la situation du groupe au 31 décembre 2015. Le rapport social est disponible en téléchargement sur le site du Groupe www.thalesgroup.com, rubrique « engagements ».

ORGANISATION ET MÉTHODOLOGIE

Afin d'assurer un recueil de données précises et fiables, une organisation dédiée et une méthodologie adaptée ont été mises en œuvre. Ainsi, dans la continuité du processus initié en 2011 grâce au déploiement de l'outil

de reporting informatisé *e-Social Responsibility Reporting*, les informations contenues dans le rapport social sont validées par les directeurs des Ressources Humaines pays. Ceux-ci sont interrogés sur la base d'un questionnaire qualitatif et quantitatif comportant des indicateurs qui, s'ils répondent aux dispositions législatives en vigueur, sont également issus d'indicateurs proposés par la *Global Reporting Initiative*⁽¹⁾ ou négociés avec les partenaires sociaux, notamment au niveau européen. Les données déclarées par les pays sont transmises pour consolidation auprès des services de la Direction des Ressources Humaines du Groupe, qui assurent un contrôle de cohérence et procèdent à l'élaboration du rapport.

PÉRIMÈTRE

La définition des sociétés prises en considération pour l'élaboration du rapport social et du document de référence n'a, cette année, pas fait l'objet de modifications et se trouve en conformité avec les standards de consolidation financière IFRS 10 et 11. Les effectifs gérés déclarés au 31 décembre 2015 comprennent donc les effectifs des seules sociétés contrôlées par Thales en application des dispositions de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ainsi que des sociétés qui répondent à ces critères mais qui sont en dessous des seuils de consolidation financière.

Par ailleurs, le périmètre du Groupe a connu, en 2015, une légère évolution inhérente aux opérations d'acquisition ou de cession intervenues⁽²⁾.

Pour plus de transparence, les données chiffrées contenues dans le rapport social sont enfin à apprécier au regard du périmètre des effectifs couverts par les réponses. Pour chaque donnée chiffrée, le tableau de périmètre de vérification des données chiffrées mentionne le pourcentage d'effectif couvert.

PRÉCISIONS

Les effectifs actifs gérés figurant au sein du document de référence comprennent l'ensemble des salariés de chaque pays, quelle que soit la nature de leur contrat (à durée déterminée ou indéterminée, temps plein ou temps partiel). Ils ne prennent pas en compte les contrats d'apprentissage et de professionnalisation (en revanche, le nombre de contrats conclus à ce titre est indiqué dans la partie recrutement), les salariés en congé sans solde, les salariés en congé maladie (de plus de trois mois), les salariés en congé maternité et parental, les salariés en préavis non travaillé au 31 décembre de l'année considérée.

Le nombre total de recrutements inclut les contrats d'alternance conclus au cours de l'année 2015 mais n'inclut pas les transformations de contrats à durée déterminée ou de contrats d'apprentissage en contrats à durée indéterminée intervenues au cours de l'année. Il n'intègre pas non plus la conclusion de conventions de stages, de VIE (Volontariat International en Entreprise) et CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) et le passage du statut de salarié actif en inactif et inversement.

Le nombre total de départs inclut les démissions, les licenciements économiques, les licenciements autres (les données relatives aux ruptures conventionnelles sont comptabilisées, pour la France, dans cette catégorie), les retraites, les décès et les autres types de rupture ainsi que les fins de contrat à durée déterminée.

Les données relatives à l'absentéisme et aux taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ont été calculées en référence à un nombre de jours théoriquement travaillés au sein des pays et sur la base de l'effectif actif ainsi que des salariés inactifs rémunérés (les salariés en longue maladie n'entrent donc pas dans le périmètre de calcul de cet indicateur). Ces éléments chiffrés sont issus d'un rapprochement des données renseignées dans les outils de reporting de la Direction Ressources Humaines et de la Direction de l'Environnement.

Le taux d'absentéisme global correspond au pourcentage du nombre de jours perdus pour tout type d'incapacité, d'origine professionnelle ou non, par rapport au nombre de jours théoriquement travaillés dans les pays. Les absences autorisées telles que les congés annuels, d'études, de maternité/paternité ou pour événements familiaux sont exclues.

Le taux d'absentéisme total en France, calculé conformément au bilan social, correspond au pourcentage du nombre de jours perdus pour tout type d'incapacité, d'origine professionnelle ou non, par rapport au nombre de jours théoriquement travaillés. Les congés autorisés, de maternité/paternité et pour événements familiaux sont inclus.

Le taux de fréquence correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt survenus au cours de l'année, multiplié par 1 000 000 et rapporté au nombre d'heures théoriquement travaillées sur l'année.

Le taux de gravité correspond au nombre de jours perdus pour accident du travail multiplié par 1 000 et rapporté au nombre d'heures théoriquement travaillées sur l'année.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés correspond au nombre global d'unités bénéficiaires (travailleurs handicapés et recours à la sous-traitance au secteur protégé).

5.2 Informations environnementales

5.2.1 POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

5.2.1.1 DES ENGAGEMENTS DE LONGUE DATE

Thales est engagé dans une démarche volontaire et responsable en matière de protection de l'environnement. Cet engagement, inscrit parmi ses principes éthiques, anime le Groupe depuis plus de 15 ans et se décline dans une politique de réduction des impacts et risques environnementaux dans ses différentes activités à travers le monde, dans ses produits et aux différents échelons de l'organisation.

Outre le respect des réglementations en vigueur et l'anticipation de celles à venir, cette politique se décline en quatre axes :

- prévenir les effets des activités sur l'homme et l'environnement :
 - en réduisant et maîtrisant les risques et impacts de l'environnement sur la santé,
 - en consommant moins de ressources naturelles et énergétiques,
 - en respectant la biodiversité et le patrimoine culturel ;

(1) La *Global Reporting Initiative (GRI)* est une organisation à but non lucratif qui développe un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable. Créée en 1997, la GRI a publié une première version de ses lignes directrices en 1999. Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire.

(2) En France, intégration de 81 salariés au sein de la Société Thales Services (acquisition du fonds de commerce Cyber-Sécurité de la Société Alcatel-Lucent) et de 21 salariés au sein de la Société Thales Communication & Security (acquisition du fonds de commerce de Solutions d'interceptions légales de la Société Alcatel-Lucent). Les cessions ont provoqué la sortie du périmètre de 26 salariés aux Pays-Bas (cession d'une partie du département production Surface Radar – ACE).

- intégrer l'environnement dans les politiques produits et les services :
 - en limitant, quand cela est possible, leur empreinte environnementale,
 - en développant des solutions bénéfiques pour l'environnement,
 - en utilisant l'environnement comme facteur d'innovation ;
- réduire significativement sa propre empreinte climatique mais aussi celle de ses clients et de la société civile :
 - en réduisant les émissions de ses propres activités,
 - en promouvant des solutions bas carbone ;
- cultiver un état d'esprit innovant dans le domaine de l'environnement :
 - en partageant les compétences,
 - en communiquant de façon transparente,
 - en impliquant les collaborateurs, les fournisseurs et les autres parties prenantes.

En 2015, en signant le *Business Proposals for COP 21*, Thales a confirmé son engagement en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique. Ce document, destiné aux gouvernements présents à la Conférence des Parties de Paris (COP 21), démontre l'implication des entreprises et leur volonté d'obtenir un accord climatique ambitieux. Mobilisé pendant cet événement d'ampleur internationale, Thales a exposé ses innovations bénéfiques pour le climat à la « Galerie des Solutions », organisée pendant la COP 21, à proximité de la zone des négociations.

➤ OBJECTIFS 2012-2015

	Performances 2012-2015	Cible 2015
Ressources naturelles		
consommation d'énergie par chiffre d'affaires	- 19 %	- 10 % ^(a)
consommation d'eau par chiffre d'affaires		
Émissions de CO₂		
énergies et substances par chiffre d'affaires (scopes 1 et 2)	- 20 %	- 10 % ^(a)
voyages d'affaires par chiffre d'affaires (scope 3)		
Déchets non dangereux		
quantité par personne	18 %	10 % ^{(a)(b)}
taux de recyclage		
Achats responsables		
évaluation des fournisseurs de classe A	50 %	100 %
formation des acheteurs	87 %	80 %
Écoconception		
politiques produit intégrant des critères environnementaux	19 %	20 %
formation des responsables ligne produit	*	100 %

(a) Valeur moyennée sur les deux indicateurs du thème.

(b) En valeur absolue.

* La formation des responsables de ligne de produits a été fusionnée avec d'autres formations, ne permettant plus d'assurer la mesure (voir aussi paragraphe 5.2.1.2.2).

Les valeurs détaillées figurent dans le tableau du paragraphe 5.2.7.

5.2.1.2 UNE MOBILISATION DES ACTEURS

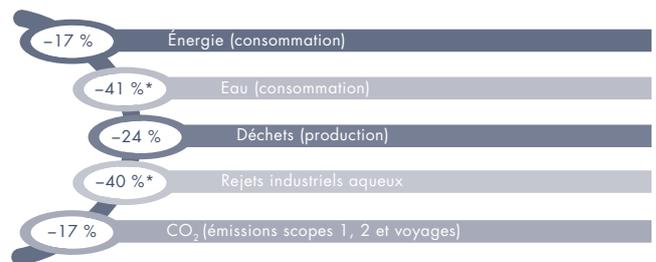
5.2.1.2.1 Organisation mondiale

Soucieux d'améliorer constamment ses performances environnementales et de prévenir les risques, le Groupe a mis en place une organisation alignée avec ses enjeux : une équipe environnementale Corporate – chargée de définir la stratégie, la politique et les processus et de

Pour concrétiser son engagement, le Groupe fixe, depuis 2007, des objectifs de performances à l'ensemble de ses entités, lesquels sont étendus, depuis 2010, aux acteurs des achats et, depuis 2012, à ceux de la politique produit.

La période des objectifs 2013-2015 arrivant à son terme, de nouveaux objectifs sont fixés pour 2018 sur l'énergie, le climat, les déchets, la maîtrise environnementale de la *supply chain* et la conception des produits, en cohérence avec ses enjeux environnementaux.

PERFORMANCES 2008-2015 (À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



* Hors site de Mulwala (Australie).

superviser leur mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe – animant à l'échelon mondial :

- un réseau de responsables « environnement sites/opérations » au niveau des pays et des entités, en charge des aspects environnementaux des sites (bâtiments, infrastructures, énergie, etc.) et opérations exercées (procédés industriels, substances, déchets,…) ;
- un réseau dédié de responsables « environnement produits » au niveau des *Group Business Units* (Activités Mondiales) et *Business Lines* en charge d'intégrer les aspects environnementaux en amont et pendant la phase de développement des produits. Il est chargé aussi de mettre en œuvre les processus d'anticipation et de recherche

de solutions alternatives qualifiées pour les substances déconseillées ou proscrites.

À fin 2015, le réseau « environnement sites/opérations » compte 360 personnes et le réseau « environnement produits » 186, à temps plein ou en temps partagé avec d'autres missions.

Conscients que les risques et enjeux environnementaux dans les différents métiers du Groupe nécessitent des collaborateurs possédant des compétences managériales ou techniques en matière d'environnement, ces réseaux se retrouvent dans une famille professionnelle dédiée pour accroître leurs compétences, déterminer les besoins de recrutement et de formation, prévoir les évolutions futures et partager au sein d'une même communauté.

5.2.1.2.2 Formation et information des salariés

Pour soutenir les compétences en matière d'environnement dans le Groupe, des modules de formation dédiés sont proposés dans le catalogue de Thales Université. Ces modules s'adressent aux responsables environnement, mais également aux différentes familles professionnelles : achats, conception, ventes, etc. Pour certaines de ces familles, des modules spécifiques à l'environnement sont dispensés. À fin 2015, 980 acheteurs (soit 87 % de la population concernée) et 356 responsables de lignes produit et responsables d'ingénierie, chargés des politiques produits, ont été formés à la prise en compte de l'environnement dans leur travail quotidien.

Parce qu'une démarche environnement passe nécessairement par l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, l'objectif est de faire porter un nouveau regard sur cette thématique et de la prendre en compte dans les métiers au quotidien. Thales propose divers outils de communication et d'échanges pour l'ensemble des salariés : intranet dédié, affichages, concours, journées événementielles, etc.

Des modules *e-learning* sont également disponibles en ligne pour initier les collaborateurs du Groupe aux fondamentaux de la maîtrise des risques environnementaux, sur des thématiques générales telles qu'« écoresponsabilité » ou spécifiques telles que le règlement REACH (*Registration, Evaluation, Autorisation of Chemicals*) ou l'étiquetage des produits dangereux.

Une plateforme informatique collaborative regroupant plusieurs centaines de membres dans le monde permet d'échanger les informations et les actualités du Groupe. Cette plateforme regroupe non seulement les acteurs directs de la gestion de l'environnement mais aussi des acteurs de la communication, de la conception, etc.

5.2.1.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

5.2.1.3.1 Implication des fournisseurs

Pour étendre sa politique d'écoresponsabilité à l'ensemble de ses fournisseurs, Thales leur demande de signer la charte « Achats et Responsabilité d'entreprise », document contractuel visant à les aider à aligner leurs politiques et processus internes sur un ensemble de principes que Thales s'est engagé à respecter. À fin 2015, 7 660 sites fournisseurs répartis dans le monde se sont ainsi engagés (4 400 en 2014).

Par ailleurs, dans le cadre du processus de sélection, les fournisseurs potentiels sont invités à remplir une autoévaluation leur permettant de mesurer la maturité de leur management environnemental et de s'engager dans un processus d'amélioration continue. Cette autoévaluation pourra être vérifiée dans la suite du processus au cours des audits fournisseurs, lesquels peuvent également conduire à solliciter un plan d'amélioration de leur part, voire à une décision de Thales d'écarter un fournisseur en cas de non-respect de certains critères rédhibitoires.

Pour porter cette démarche, la Direction des Achats Groupe a fixé l'objectif d'évaluer la maturité environnementale de l'ensemble de ses

fournisseurs de classe A (représentant 80 % des volumes d'achats). À fin 2015, 2 406 sites fournisseurs ont fait l'objet d'une telle évaluation, le taux de couverture du panel de classe A étant alors de 50 %.

Dans les phases d'appel d'offres, l'environnement est désormais intégré dans les exigences d'achats ainsi que dans les critères pondérés de sélection des fournisseurs, sur la base de leur engagement mais également de leurs réponses aux différentes exigences environnementales déclinées par le Groupe.

Thales a par ailleurs engagé de longue date des partenariats très étroits avec certains fournisseurs pour travailler ensemble sur des axes communs de progrès.

5.2.1.3.2 Relations avec les autres parties prenantes

Thales a à cœur de communiquer en toute transparence vers les autorités locales mais également ses riverains.

Lorsque les activités le nécessitent, les sites anticipent la communication d'information, par exemple lorsque certaines activités vont générer un bruit exceptionnel, lorsqu'un rejet a dépassé le seuil autorisé ou qu'un incident de pollution s'est produit. Des procédures permettent également de traiter les réclamations dans des délais courts et d'apporter systématiquement une réponse pertinente.

Pour répondre aux attentes de la société civile, des investisseurs, des agences de notation et des clients, Thales met à disposition ses données environnementales sur son site internet et participe au reporting du *Carbon Disclosure Project* et du *Dow Jones Sustainability Index*. Il est également possible d'adresser des questions à la Direction de l'Environnement du Groupe grâce à une adresse électronique spécifique.

Dans le cadre de ses partenariats, en particulier avec les écoles, Thales promeut la préservation de l'environnement au travers d'interventions sur le changement climatique, les ressources naturelles ou de travaux avec des universitaires.

5.2.1.4 MAÎTRISE ET PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

5.2.1.4.1 Processus de prévention et d'amélioration continue

En raison des enjeux liés à l'environnement, Thales donne plus de visibilité à la maîtrise des impacts et des risques environnementaux dans son référentiel de management Groupe, accessible à tous les collaborateurs et dans toutes les entités à travers le monde.

SALARIÉS TRAVAILLANT SUR UN SITE CERTIFIÉ ISO 140001 (%)



Un processus dédié impose la mise en œuvre d'un système de management de l'environnement sur l'ensemble des sites et vise à assurer la maîtrise et la limitation des risques et impacts environnementaux des activités opérationnelles exercées (bâtiments, outils industriels, équipements, chantiers) et des produits livrés (conception, offres, projets).

Il fournit des bonnes pratiques, des guides méthodologiques et précise les règles à respecter à tous les niveaux de l'organisation. Intégré dans les différentes fonctions telles que les Offres et Projets, les Achats, la Qualité et l'Immobilier, ce processus étend sa démarche à toutes les fonctions et activités du Groupe et soutient ainsi l'intégration de l'environnement dans les politiques produits, la conception et le développement des produits et services.

Il décline également les procédures de gestion des risques et d'alerte en cas d'accidents.

À fin 2015, sur l'ensemble du Groupe, 117 entités sont certifiées selon le référentiel ISO 14001, soit 90 % de l'effectif Groupe. Parmi celles-ci, 82 intègrent la conception/développement des produits dans leur périmètre de certification.

5.2.1.4.2 Cartographie des risques

Les risques environnementaux font partie des facteurs de risques susceptibles d'affecter la situation financière du Groupe (cf. paragraphe 1.1.2.4). Aussi, depuis de nombreuses années, une analyse de risques est réalisée et régulièrement mise à jour en fonction des activités exercées, des évolutions scientifiques et techniques ainsi que des nouveaux enjeux.

Capitalisée dans une cartographie des risques, cette analyse vise à :

- vérifier que les salariés et les populations environnantes ne sont pas exposés à des risques sanitaires et environnementaux ;
- contrôler que les activités ne portent pas atteinte à l'environnement ;
- s'assurer de la conformité des activités exercées et des produits ;
- analyser l'impact des nouvelles réglementations, y compris sur la conception des produits.

Cette cartographie procure une vision globale des axes de progrès à atteindre sous forme de plans d'action au niveau Groupe ou au niveau local.

Depuis 2007, sous la coordination du comité de supervision des risques, le dispositif de maîtrise des risques fait l'objet d'une analyse annuelle par chacune des entités opérationnelles du Groupe, débouchant, si besoin est, sur un plan d'amélioration local construit avec les experts Groupe. Des audits sont réalisés par les équipes d'auditeurs internes mais également externes dans le cadre de la certification ISO 14001 ou des visites de prévention.

Pour conforter son analyse des risques des sites du Groupe, Thales poursuit une politique active d'ingénierie de prévention, avec un partenaire

externe. Elle vise à améliorer le profil de risque des activités industrielles, sur les sites stratégiques, par la caractérisation des risques de dommages (incendie, événements naturels, pollution, bris de machine, dégâts des eaux...) susceptibles de générer un sinistre majeur et de perturber sévèrement la *supply chain*. Les visites de prévention ainsi déployées dans 139 sites génèrent des recommandations visant à prévenir la probabilité de survenance ou les conséquences d'incidents.

Les risques liés aux catastrophes naturelles et au stress hydrique (risques associés au dérèglement climatique) sont également évalués (voir paragraphe 5.2.4.4).

La maîtrise des risques environnementaux concerne également les opérations de cession ou d'acquisition afin de limiter les garanties concédées lors de ces opérations, qu'il s'agisse de leur nature, de leur montant ou de leur durée.

5.2.1.4.3 Pollutions de site et situations accidentelles

Depuis 1998, le Groupe s'est engagé dans un vaste programme d'évaluation des risques de pollution. Peu de sites révèlent des contaminations significatives, dont la majeure partie trouve son origine dans des pratiques industrielles anciennes.

Lorsque les techniques disponibles le permettent, des travaux de dépollution sont engagés, même si non requis réglementairement. L'impact sur les ressources disponibles et l'environnement est alors réduit au maximum en privilégiant le traitement *in situ* au transfert de pollution sur un autre site. Certains sites industriels ou implantés dans une zone industrielle font l'objet d'un suivi périodique de nappe.

Les risques induits par des situations accidentelles (pollution, incendies, etc.) sont gérés localement avec le concours de la structure Corporate, si nécessaire. Ils font l'objet de procédures de prévention et de gestion des accidents ainsi que de traitement des plaintes spécifiques. Le déploiement d'un outil de reporting des accidents permet d'identifier précisément la nature de ceux-ci et de capitaliser afin de partager les retours d'expérience. En 2015, sept accidents se sont produits, sans impact significatif sur la santé et l'environnement, les mesures correctives ayant été mises en œuvre immédiatement.

5.2.1.5 GARANTIES, PROVISIONS ET INDEMNISATIONS

Thales n'a fait l'objet d'aucun contentieux environnemental ayant donné lieu à une indemnité et n'a concédé aucune garantie spécifique en matière d'environnement au cours des cessions d'activités réalisées en 2015.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions pour risques environnementaux s'élève à 8 M€ à l'échelle du Groupe.

5.2.2 POLLUTION & GESTION DES DÉCHETS

5.2.2.1 LIMITATION DES REJETS

5.2.2.1.1 Rejets atmosphériques industriels

Les activités de Thales ne sont généralement pas à l'origine de rejets atmosphériques, exceptés ceux liés au fonctionnement du site (chauffage notamment). Quelques sites ont des rejets atmosphériques industriels, canalisés et traités lorsque cela est nécessaire (filtres, laveurs, etc.) et régulièrement contrôlés. Il s'agit essentiellement de solvants.

5.2.2.1.2 Rejets atmosphériques de solvants

À l'exception du site de Mulwala (fabrication de propulseurs) en Australie, l'utilisation la plus fréquente de solvants est globalement liée à des applications très ponctuelles (retouches au pinceau) ou à des bains de petite capacité pour dégraisser des pièces. Les quantités mises en œuvre sont donc limitées. La mesure des émissions atmosphériques est donc difficile car elles ne sont pas canalisées.

Seulement 62 entités achètent des solvants (sur plus de 130) et 90 % de ces achats concernent 3 d'entre elles. Le site de Mulwala représente à lui seul 87 % des achats et 94 % des rejets, induits par la fabrication

de propulsifs nécessitant une importante quantité de solvants. Toutefois, l'optimisation du procédé de fabrication a permis de réduire de 13 % les rejets par quantité de propulsifs fabriqués en 2 ans.

À noter que plusieurs sites ont supprimé les solvants ou les ont remplacés par des lessives.

5.2.2.1.3 Rejets d'eaux industrielles

Les activités de Thales sont peu génératrices de rejets d'eaux industrielles : 90 % d'entre eux sont émis par 6 sites dont 65 % par le seul site de Mulwala (Australie).

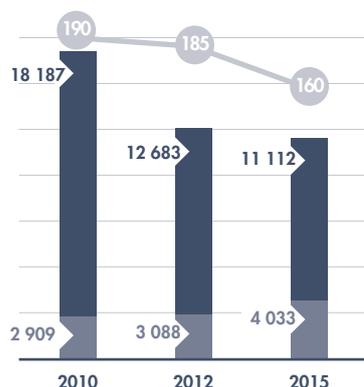
Malgré les hausses de production sur certains sites, ces rejets ont diminué de 28 % par rapport à 2012, résultant des mesures d'optimisation, de modernisation constante des installations ou de recyclage et réutilisation de ces eaux.

Certains sites, éloignés des réseaux publics, rejettent leurs eaux industrielles dans les eaux de surface, après traitement, conformément à la réglementation et en accord avec les autorités locales.

5.2.2 PRODUCTION, RECYCLAGE ET ÉLIMINATION DES DÉCHETS

Depuis 2007, les « engagements déchets » de Thales visent à la fois la réduction de la quantité de déchets ainsi que la limitation de la mise en décharge et le recyclage.

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS



- Production de déchets non dangereux (hors déchets exceptionnels) (en tonnes)
- Production de déchets dangereux (hors déchets exceptionnels) (en tonnes)
- Ratio de déchets non dangereux par personne (hors déchets exceptionnels) (en kg/pers.)

5.2.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

Depuis plusieurs années, Thales a développé une stratégie dédiée aux ressources naturelles et déployé différents programmes favorisant la maîtrise et la réduction des consommations : efficacité énergétique des bâtiments et des procédés industriels, optimisation de l'usage de l'eau, réutilisation des matériaux. Pour accompagner ces mesures, la sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques est un impératif.

5.2.3.1 CONSOMMATION D'EAU

L'eau est une ressource fondamentale à préserver. C'est pour cela que, depuis 2000, Thales a engagé un vaste programme en faveur de la réduction de ses consommations comprenant, outre la chasse aux fuites,

les mesures ainsi prises depuis 2007 conduisent à un taux de valorisation de tous les déchets de 73 % et d'un taux de recyclage de 55 % en 2015.

La quantité de déchets non dangereux hors exceptionnels par personne a diminué de 13 % entre 2012 et 2015.

Pour cela, diverses mesures associées au tri des déchets, à la recherche de filières optimales de traitement, mais également le changement des comportements (politique d'impression, réutilisation des cartons et autres emballages) conduisent à réduire la production des déchets et à améliorer leur traitement.

À titre d'exemple, les quantités de déchets de papier et d'emballages ont diminué respectivement de 15 et 24 % par rapport à 2012.

Les déchets dits « dangereux » font aussi l'objet d'une attention particulière. Des aires dédiées à la collecte et au stockage permettent de faciliter leur gestion.

5.2.2.3 LUTTE CONTRE LES NUISANCES

5.2.2.3.1 Bruit

Le bruit n'échappe pas aux préoccupations de Thales bien que les activités du Groupe en génèrent peu. Les installations les plus couramment émettrices de bruit sont des installations de réfrigération, pour lesquelles des précautions sont prises pour limiter leur impact sonore. Les niveaux sonores sont périodiquement vérifiés. Les quelques sites concernés par le bruit du fait de leurs activités sont équipés de dispositifs d'atténuation acoustique ou ont aménagé les plages horaires de leurs activités bruyantes. Par ailleurs, l'utilisation grandissante de systèmes de simulations informatiques permet de réduire le bruit, par exemple pour les essais pyrotechniques.

5.2.2.3.2 Odeurs

Les activités de Thales ne sont généralement pas génératrices d'odeurs à l'exception d'un site, sur lequel des systèmes de captation des rejets atmosphériques sont installés et régulièrement contrôlés. Le redéveloppement en cours de ce site conduit à moderniser l'installation concernée et à éliminer ces odeurs.

la mise en place de gestion centralisée pour le pilotage des réseaux, le remplacement d'équipements fortement consommateurs, l'optimisation des process industriels et le recyclage de l'eau pour sa réutilisation dans les procédés industriels.

La consommation d'eau en 2015 a diminué de 9 % par rapport à 2012.

En excluant le site de Mulwala (Australie), qui représente à lui seul 35 % de la consommation d'eau de Thales, la consommation globale dans le Groupe a diminué de 39 % depuis 2008 confirmant l'effort collectif de l'ensemble des sites.

La sensibilisation du personnel, la capitalisation et la généralisation des bonnes pratiques contribuent également à ces résultats.

5.2.3.2 CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES

Thales conçoit, développe et fournit des équipements, systèmes et services dans les domaines aéronautique, spatial, transport, sécurité et défense. Les matières premières consommées par Thales sont les ressources naturelles (voir paragraphes 5.2.3.1 et 5.2.3.3) ainsi que divers matériaux utilisés dans la fabrication des produits par Thales et ses sous-traitants.

La recherche de nouvelles technologies ainsi que la conception de nouveaux équipements intègrent la limitation du recours aux matériaux pour limiter la taille, la masse et faciliter le démantèlement (voir paragraphe 5.2.6). Ces exigences sont relayées auprès des fournisseurs d'équipements et de composants que Thales assemble sur ses sites.

Les procédés de fabrication font également l'objet de mesures d'optimisation pour limiter les pertes de matières, les rebuts et les quantités de déchets. Ainsi le procédé de la fabrication additive (appelé également impression 3 D) est désormais utilisé par Thales pour la fabrication de pièces dans le domaine spatial. Économe en matière première, cette nouvelle technologie facilite également la réparabilité des pièces.

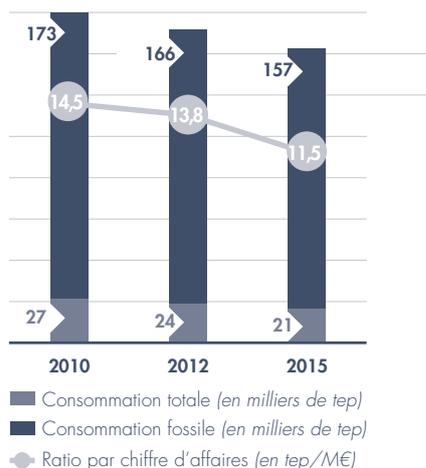
Le principe repose sur la fabrication de pièces, non plus en retirant de la matière, mais en ajoutant des couches successives de poudre (métal, plastique) agglomérée par un laser ou faisceau d'électrons, uniquement dans les zones où la matière est nécessaire. Thales réalise ainsi des supports d'antenne monoblocs en aluminium et utilise la plus grande machine à faisceau laser d'Europe.

Thales a également réduit le recours aux matériaux tels que le bois, le carton et le plastique en limitant et réutilisant les emballages soit pour les approvisionnements sur les sites Thales soit pour le transfert d'équipements d'un site à l'autre.

5.2.3.3 CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Conscient de l'enjeu énergétique, Thales fixe des objectifs de réduction des consommations d'énergie ayant conduit à une baisse de 6 % depuis 2012, malgré les hausses de production sur les sites les plus consommateurs.

ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE



Pour parvenir à cette efficacité énergétique, divers audits ont été conduits sur certains des sites les plus consommateurs d'énergie et ont donné lieu à des programmes de réduction déployés ensuite sur l'ensemble des sites du Groupe et portant notamment sur l'éclairage, la bureautique, le chauffage, la climatisation et les équipements liés aux process. Thales multiplie ainsi les efforts sur la gestion de paramètres tels que la température de chauffage, les horaires de fonctionnement des équipements et le remplacement des équipements consommateurs.

Parallèlement, certaines entités du Groupe ont engagé une démarche de certification ISO 50001 (Système de management de l'énergie). C'est le cas par exemple de Thales Alenia Space France, certifié en octobre 2015.

L'empreinte énergétique du Groupe est également réduite par la limitation du recours aux énergies fossiles (gaz, fuel, charbon) dont la consommation a continué de diminuer en 2015 (-12 % par rapport à 2012, soit 38 % de réduction depuis 2008). La part d'électricité provenant d'énergies renouvelables, quant à elle, atteint désormais 18 % de la consommation électrique.

5.2.3.4 UTILISATION DES SOLS

Le Groupe intègre les critères environnementaux dans le choix d'implantation de ses sites : risques climatiques et géologiques, impacts de ses activités sur l'environnement humain et naturel, usage des sols. L'objectif est d'assurer la meilleure compatibilité entre les activités et leur environnement. Ainsi, certaines activités comme la pyrotechnie font l'objet d'une implantation spécifique en raison des risques qu'elles génèrent, nécessitant de larges zones de sécurité alentour. Ces surfaces représentent près de 80 % des surfaces du Groupe (deux sites en Australie et un site en France). Ces espaces sont toutefois valorisés et font l'objet de mesures en faveur de la biodiversité ou sont transformés en zones de pâturages voire agricoles. En raison de leur activité, la majorité des autres sites du Groupe privilégie naturellement les zones industrielles (54 % des surfaces, hors sites pyrotechniques).

L'érosion des sols est également un facteur pris en compte sur certains sites, soit localement lorsque le contexte géographique le nécessite, soit à l'extérieur. Pour illustration, cette initiative des équipes de Thales Systèmes Aéroportés et Thales Avionics pour un projet d'agroforesterie dans les plantations de thé de Vikas (Himalaya). La monoculture intensive du thé dans le Darjeeling a fortement dégradé les versants des contreforts de l'Himalaya, causant l'érosion des collines et une dégradation plus rapide du sol. La plantation d'arbres permet d'apporter de vrais bénéfices de lutte contre l'érosion, de captation carbone, de biodiversité par le nombre d'espèces animales et végétales associées et de lutte contre les dérèglements climatiques. L'initiative de Thales a permis la plantation de 4 000 arbres.

Enfin, depuis 1998, le Groupe s'est engagé dans un vaste programme d'évaluation des risques de pollution des sols et des eaux souterraines (voir paragraphe 5.2.1.4.3).

5.2.4 CONTRIBUTION À L'ADAPTATION ET À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

5.2.4.1. ENGAGEMENT POUR LE CLIMAT

Le changement climatique est un enjeu majeur auquel Thales souhaite apporter une réponse cohérente avec ses activités : d'une part, réduire à la source ses émissions de CO₂, mais également contribuer à une meilleure connaissance des effets climatiques ainsi qu'à la réduction des émissions de ses clients et de la société civile, grâce à ses solutions innovantes.

Ainsi, en 2015, pour affirmer son implication dans la lutte contre le changement climatique, Thales a signé, avec d'autres grandes entreprises et quelques organisations internationales, le *Business Proposals for COP 21* visant à confirmer l'engagement des entreprises pour le climat et à mobiliser les délégations gouvernementales sur la signature d'un accord. Thales a également exposé ses solutions innovantes pour le climat à la Galerie des Solutions pendant la COP 21 qui s'est tenue à Paris.

	2015	2014	2012	2010
Scope 1 ^(a)	88 940	94 906	99 200	124 028
Scope 2 ^(b)	149 898	159 142	167 749	167 576
Sous-total (1 + 2)	238 838	254 048	266 949	291 605
Scope 3 ^(c)	102 820	110 349	107 395	111 441
TOTAL (en tonnes)	341 658	364 397	374 344	403 046

Les Scopes rassemblent les émissions de CO₂ (calculées avec les facteurs d'émission du GHG Protocol 2012) liées à :

(a) gaz, charbon, fuel, substances, énergie sources mobiles ;

(b) électricité et vapeur ;

(c) déplacements professionnels.

Pour réduire ses émissions de CO₂, Thales multiplie ses efforts notamment sur l'énergie, les substances et les transports.

Ainsi, le réaménagement et la rénovation de certains bâtiments selon des standards plus écologiques, le changement d'équipements et des habitudes de consommation sont autant de mesures prises afin d'améliorer l'efficacité énergétique contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO₂. Des critères environnementaux sont intégrés dans les choix des bâtiments, des nouvelles implantations et des équipements (architecture, matériaux, gestion technique du bâtiment, confort, accès, etc.) comme les nouveaux sièges sociaux de Thales société mère à Paris, Thales Austria GmbH, Thales USA et Thales Deutschland GmbH, certifiés selon des standards LEED et BREEM et dont la performance énergétique est optimisée. L'efficacité énergétique des procédés industriels est également optimisée.

Parallèlement à l'énergie, les substances avec un fort pouvoir de réchauffement global, utilisées essentiellement dans les systèmes de réfrigération, font l'objet de plans de suivi et de réduction. De nombreux sites ont remplacé certains fluides frigorigènes fortement émetteurs par des équipements contenant des fluides frigorigènes moins émissifs.

Une attention particulière est portée sur l'hexafluorure de soufre (SF₆). Ce gaz, utilisé dans un process industriel spécifique pour isoler les tubes électroniques lors des essais sous haute tension, possède un pouvoir de réchauffement global très élevé. Il est utilisé par très peu de sites, qui ont engagé d'ambitieux plans de réduction, tels que la fabrication de tubes sans utilisation de SF₆ ou la modification des installations fonctionnant avec ce gaz. Cela a permis d'en réduire les émissions de 79 % entre 2008 et 2015 ;

Thales multiplie aussi les initiatives sur les déplacements : politique voyage, recours aux technologies d'informations modernes, covoiturage, véhicules

Par ailleurs, depuis 2005, Thales a choisi de communiquer, en toute transparence, sa stratégie climat auprès du *Carbon Disclosure Project* (CDP), association dont l'objectif est d'éclairer les décisions d'investissement de ses membres investisseurs institutionnels en les informant sur les conséquences du changement climatique pour les entreprises. La performance « changement climatique » 2015 de Thales est de 98A- (98 étant la note de transparence et A- la note de performance), positionnant Thales dans la liste des sociétés les plus performantes.

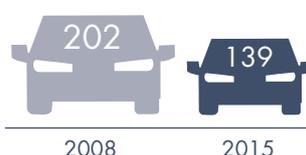
5.2.4.2 RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX ACTIVITÉS

Pour identifier et quantifier ses émissions de gaz à effet de serre, Thales a défini sa méthodologie en cohérence avec ses activités exercées et reposant sur le *Greenhouse Gas Protocol*, mis en place par le *World Resources Institute* et le *World Business Council for Sustainable Development*.

électriques, diagnostic des déplacements et actions de communication pour démontrer aux collaborateurs l'intérêt des modes de transport alternatifs. Ces initiatives ont conduit à une réduction des émissions de CO₂ de 41 % et de 10 % respectivement sur les véhicules de société et de location depuis 2010.

Voitures de location

taux moyen d'émission de CO₂ des véhicules en g/km



Voitures de fonction

taux moyen d'émission de CO₂ des véhicules en g/km



5.2.4.3 CONTRIBUTION À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

5.2.4.3.1 Des solutions innovantes pour le climat

Le développement économique mondial, l'urbanisation croissante ainsi que l'évolution des modes de vie renforcent les besoins en transport, en connectivité et en gestion des ressources. Dans le même temps, le dérèglement climatique entraîne de graves conséquences pour la planète et pour la vie de ses habitants.

La société, de plus en plus technologique, doit intégrer de nouveaux défis environnementaux : énergie, qualité de l'air, bruit, changement climatique,

biodiversité... auxquels doivent faire face les gouvernements, les villes, les opérateurs économiques et scientifiques et les citoyens.

Thales place l'innovation au cœur de sa stratégie et développe des équipements alliant technologies innovantes et réduction de l'empreinte environnementale. Pour cela, Thales met à profit son expertise technique et sa capacité d'innovation pour comprendre l'environnement, accompagner le développement du trafic aérien, créer les conditions de mobilité durable et des villes intelligentes, tout en permettant de réduire l'empreinte environnementale.

Le chapitre 5.2.6 expose la manière dont les solutions de Thales contribuent à la protection de l'environnement et particulièrement à la lutte et l'adaptation au dérèglement climatique.

5.2.4.3.2 Un acteur clé dans les grands programmes

Thales est présent sur les marchés du spatial, des transports aériens, ferroviaires et routiers et est positionné en acteur clé de grands programmes nationaux, européens et internationaux tels que :

CleanSky

Thales est membre fondateur du programme européen de recherche aéronautique CleanSky, dont les objectifs environnementaux pour 2020 sont : réduction de 50 % des émissions de CO₂, réduction de 80 % des émissions de NO_x (oxyde d'azote), réduction de 50 % du bruit perçu et un cycle de vie vert pour les produits (conception, fabrication, maintenance et élimination/recyclage).

Thales pilote notamment l'un des thèmes de recherche baptisé *Systems for Green Operations*, qui permettra d'optimiser la consommation de l'avion en travaillant sur sa trajectoire, notamment au décollage et en phase d'approche.

SESAR

Dans le secteur du trafic aérien, le programme européen SESAR, sur lequel Thales occupe une place de tout premier plan, devra permettre de répondre aux défis que posent, à l'horizon 2020, le doublement du trafic aérien et l'amélioration d'un facteur 10 de la sécurité des vols, tout en réduisant de 5 % la consommation des avions commerciaux, de 10 % par vol les rejets de CO₂ et de 20 décibels les émissions acoustiques des avions lors du décollage et de l'atterrissage.

Copernicus

Thales est très impliqué dans le programme spatial européen Copernicus. Ce programme, anciennement désigné par l'acronyme GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*), a pour objectif de doter l'Europe d'une capacité autonome d'observation et de surveillance de la Terre grâce à un accès continu, indépendant et fiable aux données dans les domaines de l'environnement et de la sécurité, à savoir la surveillance du milieu marin, de l'atmosphère, des terres et du changement climatique, ainsi que l'appui aux interventions d'urgence et la sécurité. Pour sa composante spatiale, le programme s'appuie notamment sur une constellation de satellites Sentinel.

ETCS

ETCS est le système européen de contrôle des trains. Il simplifie la conduite des trains, rend plus intelligente et plus sûre la signalisation, tout en garantissant une sécurité optimale. Thales a été un acteur majeur de la définition et de la mise en œuvre de ce standard européen et propose aujourd'hui des solutions conformes à ce standard.

Shift²rail

En visant à transférer une part importante des usagers de la route vers le rail, cette initiative européenne répond à la volonté politique de diminuer de 60 % les émissions de gaz à effet de serre pour 2050. Elle vise aussi à rendre le rail plus attractif et à l'intégrer avec les autres modes de transport. Thales est l'un des 8 membres fondateurs de ce programme.

GALILEO et EGNOS

GALILEO est un projet européen de système de positionnement par satellites (radionavigation). Le service EGNOS vise à améliorer la précision du GPS et offre également un service (*Safety Of Life*) utilisable notamment par l'aviation civile. Thales est depuis l'origine un acteur majeur de ces deux programmes.

5.2.4.3.3. Définition de standards internationaux

Thales encourage ses partenaires à adopter une attitude responsable sur le changement climatique. Pour illustrer, Thales copréside le groupe de travail « Carbone » du GIFAS (Groupement des Industries de l'Aéronautique et du Spatial) et participe au groupe de travail Gaz à Effet de Serre de l'IAEG (*International Aerospace Environmental Group*) afin de définir les standards internationaux de comptabilisation des émissions.

5.2.4.3.4. Partenariats

Thales s'engage également dans des partenariats avec d'autres industriels et des laboratoires de recherche.

La chaire industrielle dédiée aux enjeux des systèmes pour la surveillance des émissions de gaz à effet de serre, inaugurée en décembre 2011, en est la parfaite démonstration. Elle regroupe des partenaires scientifiques comme le Laboratoire des Sciences du Climat et l'Environnement (LSCE), le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) et le CNRS ainsi que des partenaires industriels comme Veolia Eau et Thales Alenia Space.

Véritable hub d'innovation, l'Unité Mixte de Recherche en Sciences Urbaines (UMR-SU), inaugurée à Québec en 2015, fédère les compétences complémentaires d'universitaires, d'industriels, d'urbanistes et de gestionnaires urbains. Piloté et hébergé par Thales Recherche et Technologie, ce centre de recherche unique au monde a pour ambition d'élaborer les solutions intelligentes pour la ville de demain : mobilité durable, gestion des eaux potables et usées, de l'électricité, des espaces et infrastructures urbains, ..., la ville de Québec mettant à disposition ses équipements publics pour les tests grandeur nature.

5.2.4.4 ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La démarche d'adaptation au changement climatique engagée par Thales vise à réduire sa vulnérabilité contre les effets des changements climatiques tels que les aléas climatiques (tempêtes, inondations, ...), les aléas sismiques ou la raréfaction des ressources.

Ainsi, depuis 2011, Thales met en œuvre une démarche d'évaluation de l'exposition aux catastrophes naturelles des sites du Groupe. Cette analyse consiste non seulement à identifier les risques potentiels d'inondation, de tempête, de tremblement de terre, mais également les conséquences de ces événements : environnementales, dommages aux biens, impacts sur l'activité, etc. Dans le cadre de la progression de l'analyse de ces vulnérabilités, le nombre de visites dédiées à l'environnement et aux catastrophes naturelles est de 45 depuis 2011. Désormais, le risque « catastrophes naturelles » est intégré dans les visites annuelles de prévention de sites.

Thales a également réalisé une cartographie des risques eau sur environ 160 sites à travers le monde. L'analyse des risques existants et futurs a inclus la dimension sociale (accès à l'eau et l'assainissement, disponibilité de l'eau par habitant), économique (conflit d'usage) et environnementale (consommation d'eau par rapport au niveau de stress hydrique du bassin). La cotation des risques a été établie sur une série d'indicateurs à partir de bases de données internationales pour assurer l'homogénéité de l'évaluation. Il ressort de cette cartographie que 10 sites sont situés dans des zones vulnérables. La plupart d'entre eux sont des activités de bureaux dont la faible consommation d'eau ne génère qu'un impact très limité.

5.2.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Préserver les espèces et leur habitat, privilégier des espaces dédiés à la flore et protéger le patrimoine historique et naturel doivent désormais faire partie des comportements quotidiens favorisant toute décision concourant à la protection de l'environnement.

Le Groupe a pris en compte cet enjeu environnemental majeur depuis plusieurs années. Ainsi, dès 2006, Thales a dressé un premier inventaire en France des sites localisés à proximité ou à l'intérieur de zones protégées pour leur faune, leur flore ou leur habitat et, sur certains sites, évalué l'impact des activités sur la biodiversité ainsi que le degré de dépendance vis-à-vis des services écologiques rendus par la nature.

En complément, Thales a engagé une cartographie des risques liés à la biodiversité sur 140 sites dans 26 pays pour disposer, dans le cadre d'une approche macroscopique, d'une vision globale et homogène des sites du Groupe situés dans les zones les plus vulnérables par rapport à la biodiversité. Des indicateurs ont été définis dans le but d'une analyse comparative de risques, reposant sur des bases de données internationales. Ils ont également été conçus pour intégrer la biodiversité ordinaire et connaître les contraintes pour d'éventuels futurs développements, dans un rayon de 2 km autour des sites.

Si l'impact global des activités du Groupe se révèle faible sur la biodiversité, les espèces végétales et animales font l'objet d'une attention particulière et le Groupe incite ses sites et ses salariés à préserver et promouvoir la biodiversité.

Diverses initiatives sont prises à travers le monde en faveur des espèces animales et végétales. Sur certains sites, des inventaires sont réalisés, bénévolement ou en partenariat avec les autorités ou organismes locaux de protection de la biodiversité, et des mesures de gestion *ad hoc* sont mises en œuvre. Ainsi, le site de Lithgow (Australie) intervient, en étroite coopération avec l'Office Municipal des Espèces Menacées, pour la mise en place d'un plan de gestion de l'habitat de l'une des espèces de papillons la plus rare d'Australie : le papillon cuivré de Bathurst. Le but est

de favoriser la stabilisation, puis le développement de cette population, dans le cadre d'un large programme instauré par le Service des Parcs Nationaux et de la Vie Sauvage.

D'autres sites vont privilégier des aménagements extérieurs pour favoriser l'habitat naturel et mettre en valeur la faune (nichoirs, mangeoires, recensement des espèces par un spécialiste, etc.) ou replanter des essences compatibles avec le milieu et offrant ainsi un abri relativement sûr et protégé à une grande variété de plantes, de champignons et d'animaux.

Par ailleurs, dans le cadre du regroupement de deux de ses sites en région bordelaise (France), Thales a lancé un vaste projet de construction d'un nouveau site « Air innov' » sur un territoire de 16 ha en appliquant le principe ERC (Évitement, Réduction, Compensation). Dans le choix du terrain, l'impact sur la biodiversité a été pris en compte et a conditionné l'implantation des bâtiments. Parmi les mesures mises en œuvre, pour compenser la coupe d'arbres sur le nouveau terrain, Thales a engagé la plantation d'arbres sur des terrains de compensation pour reconstituer des parcs forestiers détruits par les tempêtes. Les zones humides affectées par le projet sont reconstituées sur d'autres territoires et sécurisées. Enfin, quelques espèces protégées, tritons et salamandres, repérées sur le site ont été déplacées, dans une zone dédiée à proximité, en complément d'une récréation de zones dédiées aux batraciens sur un autre territoire, à proximité d'une réserve naturelle.

Pour les sites disposant de surfaces importantes de prairies ou de forêts, des précautions particulières sont prises pour la faune et la flore en privilégiant des techniques douces et naturelles de fauchage, de pâturage.

D'autres vont sensibiliser les collaborateurs au travers d'expositions photographiques sur la forêt, l'agroforesterie et les espèces présentes sur le site, d'interventions d'apiculteurs mais également par la tenue d'un registre des espèces présentes ou la mise en ligne d'une revue dédiée.

5.2.6 DES SOLUTIONS AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

5.2.6.1 ENVIRONNEMENT ET PRODUITS

L'intégration de l'environnement depuis la conception des produits jusqu'à leur élimination, sans compromettre les exigences sévères de sécurité, de sûreté et de fiabilité propres aux marchés que sert le Groupe, reste une préoccupation permanente. C'est pourquoi les systèmes, produits et services de haute technologie proposés aux marchés de l'aéronautique, de l'espace, de la défense, des transports et de la sécurité s'accordent parfois difficilement avec une démarche environnementale.

Pour autant, afin de répondre à la multiplication croissante des réglementations mais également aux demandes du marché et de la société civile, Thales s'est engagé dans une approche responsable visant à limiter les impacts de ses produits et services sur l'environnement, qu'il s'agisse de produits écoconçus (dont l'impact environnemental du cycle de vie est amélioré) ou de solutions offrant des fonctionnalités au service de l'environnement tel que la compréhension des phénomènes climatiques.

Intégrer l'environnement dans la conception est un levier de créativité et de dynamisme permettant de développer de réelles opportunités et de favoriser « l'innovation verte » : remplacement de matériaux, économie d'énergie, réduction des masses, etc.

Pour accompagner cette démarche, Thales déploie des compétences dans l'ensemble des Activités Mondiales (voir paragraphe 5.2.1.2).

Le système de référence du Groupe intègre aussi la dimension environnementale : dans les appels d'offres, mais également dans les

politiques produits, les phases de conception, de développement, de maintien en conditions opérationnelles et de fin de vie. Pour assurer la conformité réglementaire, anticiper les futures réglementations et besoins dans ce domaine et assurer la traçabilité pendant le cycle de vie en anticipant le démantèlement, Thales développe des méthodes et outils pour aider les concepteurs et les architectes produits à opérer des choix écoresponsables et capitaliser les informations environnementales : guides, questionnaires, check-lists, calculateurs, outils informatiques dédiés tels que la base de données « Substances dangereuses dans les composants » régulièrement mise à jour en fonction des évolutions réglementaires, notamment le règlement REACH, ou des analyses d'impacts.

Thales est également un acteur clé des programmes nationaux, européens et internationaux pour réduire l'empreinte environnementale des produits (voir section 5.2.4.2).

5.2.6.2 INNOVATION ET PRODUITS ÉCO-RESPONSABLES

Différentes initiatives sont engagées par les sociétés du Groupe pour réduire l'impact environnemental des produits civils et militaires, dès la conception. Un certain nombre de lignes de produits intègre d'ores et déjà des critères environnementaux évalués au cours d'analyses de cycle de vie.

Par sa capacité d'innovation, cœur de sa stratégie, Thales développe des technologies de rupture et de nouvelles architectures permettant de promouvoir l'innovation dite « verte ».

Par exemple, la solution d'hybridation de l'énergie *DYON* vise à fournir, pour les systèmes embarqués sur véhicules militaires, un système de pilotage global de l'énergie, gérant la production, le stockage et la consommation. Les bénéfices environnementaux sont nombreux : augmentation de l'autonomie, absence de bruit et de fumée, absence de signature thermique. Elle réduit par ailleurs l'empreinte logistique en diminuant de façon importante la consommation de carburant et par conséquent le nombre de convois logistiques acheminant ce carburant.

Autre exemple d'innovation en faveur de l'environnement, *Stratobus* est une plateforme stratosphérique géostationnaire autonome destinée à de nombreuses applications telles que la surveillance des frontières et de la piraterie maritime, le renforcement du réseau GSM au cours d'événements de grande ampleur ou l'amélioration du système GPS sur les zones de trafic intense. Cette plateforme présente des qualités environnementales indéniables. Elle ne fonctionne qu'à l'énergie solaire et sa mise à poste ne nécessite pas de lanceur. Elle est fabriquée à partir de sous-systèmes recyclables et l'usage d'hydrogène ou d'hélium réduit considérablement le risque de pollution en cas d'accident. Enfin, elle utilise un grand nombre d'innovations notamment pour capter les rayons du Soleil en toutes saisons : système de génération d'énergie (couplage des panneaux photovoltaïques à un système d'amplification de l'énergie solaire breveté par Thales), dispositif de stockage par une pile à combustible réversible ultralégère...

Le simulateur d'hélicoptère *Reality H*, quant à lui, permet de diminuer les heures de vol et la consommation d'énergie (cinq fois moins que le modèle de la génération précédente). Un gain obtenu grâce à la mise au point d'un système de mouvement du simulateur, basé non plus sur un système hydraulique mais sur l'énergie électrique offrant un bien meilleur rendement sans risque de pollution. L'analyse du cycle de vie a permis de recourir à des matériaux plus légers et recyclables, de réduire sa taille et sa masse permettant un transport aisé et moins émetteur de CO₂.

Thales met également à disposition ses compétences pour favoriser le déploiement des énergies renouvelables. En effet, les éoliennes interfèrent avec les radars de l'aviation civile, de la Défense et de la météorologie en créant un effet de masque et en déclenchant de fausses alarmes. Ce problème a contraint plusieurs pays à reporter leurs projets d'implantation de fermes éoliennes.

Afin de répondre à ce constat, Thales a développé un matériau absorbant les radiofréquences large bande, qui réduit la Surface Équivalente Radar (SER) des objets recouverts, réduisant ou supprimant les interférences. La signature radar de l'éolienne est ainsi réduite de 99 %. Cette solution vient s'ajouter à une solution existante consistant en une série d'algorithmes permettant aux radars de déterminer si un écho est renvoyé par un avion ou une éolienne, réduisant ainsi le risque de transmission d'informations erronées aux contrôleurs aériens.

Thales s'attache également à identifier des produits de substitution lorsqu'une substance présente un risque ou est menacée d'interdiction. Conscient de l'enjeu de l'interdiction du recours à certaines substances chimiques sur ses procédés et produits, Thales a lancé un programme pour le maîtriser. Réalisées en interne ou avec des partenaires industriels, des études de substitution ont pour vocation la validation des caractéristiques de la nouvelle substance, des procédés de mise en œuvre et de s'assurer que les performances attendues du produit sont toujours présentes. La reconception des produits et de ses interfaces ainsi que le redimensionnement des outils industriels sont souvent nécessaires.

5.2.6.3 DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR L'ENVIRONNEMENT

5.2.6.3.1 Comprendre l'environnement

Thales est un acteur majeur dans l'observation de la Terre pour la compréhension du changement climatique et la surveillance de l'environnement, grâce à une instrumentation optique et radar très haute résolution. Le Groupe, partenaire des agences mondiales, contribue à la plupart des missions européennes relatives au climat et est positionné notamment sur :

- la collecte des informations essentielles pour la prédiction du climat et la surveillance de l'état global de la végétation : topographie de la surface des océans, des glaces et des terres émergées, observation de l'état des océans, qu'il s'agisse des courants, de la pollution et de la vie marine, relevé de température de la surface des mers et des terres émergées, état global de la végétation afin de mieux gérer son développement (satellite *Sentinelle 3*) ;
- l'observation et l'anticipation des phénomènes climatiques, parfois violents (ouragans, inondations...), et le suivi à long terme de l'évolution du climat (satellites *Meteosat*) ;
- la surveillance des gaz à effet de serre, en particulier le dioxyde de carbone. Ce suivi inclut notamment la localisation des sources anthropiques et l'étude des puits de carbone, ainsi que leur évolution en fonction du changement climatique. La complémentarité des initiatives d'observation depuis l'espace, française (*Microcarb*) et européenne (*Carbonsat*), permet d'adresser l'ensemble des objectifs de suivi.

Pour illustrer, la technologie *Poseidon*, développée par Thales Alenia Space en partenariat avec le CNES, a révolutionné le monde de l'océanographie. La précision des mesures a permis de mettre en évidence la circulation thermohaline des océans du globe, véritable moteur énergétique du climat mondial, ainsi que la montée des eaux résultant du réchauffement climatique. Tous les satellites de la mission Jason sont équipés de l'altimètre *Poséidon*. *Jason 3*, lancé récemment, se focalise par exemple sur la mesure de la hauteur des océans qui alimente les modèles de suivi et prédiction du changement climatique.

Autre exemple, la société EDISOFT (joint-venture de Thales au Portugal) a été choisie par l'Agence Européenne de Sécurité Maritime pour contribuer au programme *CleanSeaNet*, visant à fournir aux États membres de l'Union européenne une analyse des images satellites pour la surveillance et la détection de rechargements illégaux ou accidentels de carburant, dans les eaux territoriales.

5.2.6.3.2 Un ciel plus propre

Du pilotage à la gestion du trafic aérien, Thales développe depuis plus de 30 ans des fonctionnalités qui permettent d'améliorer les performances, tout en diminuant l'impact environnemental pendant toutes les phases de vol :

- des aides à la navigation pour optimiser les trajectoires de vol et la circulation au sol, en tenant compte de la météorologie, diminuant ainsi le bruit, les émissions et la consommation ;
- des systèmes de gestion du trafic aérien pour le rendre plus fluide avec moins d'attente au-dessus des aéroports ;
- des solutions pour alimenter en énergie électrique un certain nombre de systèmes avion, auparavant alimentés en énergie hydraulique ou pneumatique ;
- des équipements plus légers, moins encombrants et toujours plus performants.

Ces initiatives contribuent à réduire la consommation de kérosène, l'empreinte carbone, les émissions d'oxyde d'azote, mais aussi à améliorer la fiabilité tout en réduisant les coûts de maintenance.

Pour illustrer, le système de gestion du vol (*Flight Management System* ou *FMS*) calcule les trajectoires optimisées en fonction des données de l'avion, de la météorologie et de l'heure souhaitée d'arrivée, apportant une diminution du bruit, des émissions et de la consommation pendant les phases de décollage, d'ascension, de croisière, de descente et d'approche.

Les nouvelles architectures des systèmes d'avionique conduisent à réduire les consommations d'énergie, limiter le nombre d'équipements embarqués mais également à optimiser leur taille dans des formats compacts plus facilement transportables, favorisant la réduction des émissions de CO₂. La création de l'avionique modulaire intégrée, apparue sur l'A380, a ainsi permis de rationaliser les besoins de calculateurs et de diminuer le poids des équipements *hardware* de 15 à 20 % tout en accroissant les capacités de calcul et en augmentant la durée de vie des équipements.

5.2.6.3.3 Une mobilité durable

Dans un contexte d'urbanisation croissante, créer les conditions d'une mobilité durable à l'intérieur des villes comme entre les villes est un des leviers les plus efficaces pour lutter contre les émissions de CO₂. Thales joue un rôle important dans ce domaine, en fournissant aux opérateurs de transport des systèmes optimisant l'efficacité opérationnelle et limitant l'impact environnemental. Les solutions de Thales permettent :

- de simplifier l'accès aux transports grâce à des transports publics interconnectés permettant aux passagers d'emprunter différents modes de transport à l'aide d'un titre de transport unique, à l'échelle d'une région ou d'un pays, à l'intérieur des villes comme entre les villes ;
- de fluidifier le trafic grâce à des systèmes de gestion du trafic urbain en régulant les flux de véhicules et d'agir en temps réel sur les points noirs. Les automobilistes passent ainsi moins de temps dans leur voiture, réduisent leur consommation de carburant et leurs émissions de CO₂ ;
- de réduire la consommation d'énergie des métros. Cela permet aux opérateurs de métros de combiner protection de l'environnement et réduction des coûts d'exploitation ;
- d'accroître la capacité du réseau grande ligne existant et de diminuer les temps de trajet, tout en garantissant la compatibilité entre les différents réseaux ferroviaires européens.

La solution *Green SelTrac*® CBTC permet, par exemple, de réduire de 15 % la consommation d'énergie d'un train en proposant des profils de vitesse économiques dans le système embarqué dans le train. Des algorithmes permettent de limiter les cycles d'arrêt et de redémarrage, très consommateurs, et de couper l'alimentation pour permettre au train de circuler avec son énergie accumulée lorsque cela est possible. Pour une ligne de métro standard, les émissions de CO₂ sont réduites de l'ordre de 14 000 tonnes par an, l'équivalent de 6 000 voitures retirées de la circulation.

La Solution *ATSoft Energy Saving*, quant à elle, tire profit des interactions entre les trains comme source d'économie par optimisation de la

gestion temps réel du trafic : usage de profils de vitesse lents lorsque la conjoncture d'exploitation le permet et optimisation de la récupération du courant de freinage des trains en synchronisant l'accélération des uns avec le freinage des autres.

5.2.6.3.4 Des villes intelligentes

L'analyse des données rend les villes plus efficaces. Les solutions Thales permettent de collecter des informations telles que consommation d'eau, d'énergie, abonnements à différents services publics ou privés, usagers des transports, qui permettent aux administrateurs des villes d'améliorer la qualité de vie des habitants et de réduire l'empreinte environnementale. Thales, grâce à ses solutions d'analyse de données permet aux acteurs de l'espace urbain :

- d'exploiter les gigantesques réservoirs de données de la ville connectée – smartphones, éclairage public, transport, panneaux d'affichage, accès aux lieux publics, caméras de surveillance, etc. – pour mieux comprendre et anticiper les besoins des habitants et leur offrir des services qui simplifient leur vie ;
- d'informer les usagers grâce à des systèmes d'information sur le trafic fournissant, quasiment en temps réel, aux automobilistes et usagers des trains des données sur l'état du trafic ;
- de mieux gérer les opérations au quotidien et de faciliter la coordination des différents acteurs, notamment en cas de crise. Ces solutions améliorent également l'efficacité environnementale des villes : consommation d'eau, d'énergie, usage des transports, etc.

Par exemple, le système électronique *PRESTO*, conçu et développé par Thales, permet aux habitants de la région du Grand Toronto de circuler à bord des différents moyens de transport en commun disponibles (train, métro, bus) au moyen d'un titre de transport unique, une carte électronique sans contact utilisable sur l'ensemble du réseau. L'analyse statistique, appliquée aux données enregistrées, permet de mieux appréhender la mobilité à l'échelle de ce vaste bassin de déplacement, d'adapter l'offre aux besoins réels et d'imaginer de nouveaux services et de favoriser ainsi les transports en commun.

Le système *EcoNe*®, quant à lui, offre aux gestionnaires et utilisateurs de véhicules électriques d'optimiser les recharges en fonction du tarif électrique, de gérer la tarification selon différents critères (zones, calendrier, plages horaires, etc.), de suivre l'état de tous les points de recharge, d'être alertés en cas de besoin de maintenance, etc. Un portail dédié, consultable sur PC, mobile et tablette, permet aux utilisateurs d'accéder à de nombreux services : localisation des points de recharge sur une carte, bornes les plus proches, disponibilité, historique de consommation, calcul du temps et du type de charge optimaux, réservation d'un point de recharge etc.

Pour aller encore plus loin, Thales Recherche et Technologie Québec héberge et pilote l'Unité Mixte de Recherche en Sciences Urbaines (UMR-SU), visant à identifier les besoins et les nouvelles technologies de la ville de demain.

Pour en savoir plus sur les solutions de Thales et son engagement en matière de climat : www.thalesgroup.com/fr/worldwide/groupe/responsibility-committed-environmental-protection/des-solutions-innovantes

5.2.7 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Le tableau ci-après indique quelques éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances environnementales de Thales, à périmètre constant. En 2015, le périmètre comprend 28 pays et 132 sites. Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires et 96 % de l'effectif Groupe. 2012 est l'année de référence pour les objectifs 2012-2015.

Le présent chapitre a fait l'objet d'une revue de sincérité par le cabinet Mazars. Les indicateurs mentionnés dans le tableau ci-après font l'objet d'une conclusion d'assurance modérée présentée dans l'avis détaillé en 5.4 « Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion ».

	Unités	Évolution 2008-2015 (à périmètre constant 2008)	2012	2014	2015	Tendance 2012-2015
Énergie						
Consommation d'électricité	milliers de tep	- 12 %	139	135	132	- 5 %
Consommation d'électricité par CA	tep/M€	- 27 %	11,6	10,7	9,7	- 16 %
Consommation d'énergie fossile	milliers de tep	- 38 %	24	21	21	- 12 %
Consommation d'énergie fossile par CA	tep/M€	- 48 %	1,99	1,65	1,55	- 22 %
Consommation totale d'énergie	milliers de tep	- 17 %	166	158	157	- 6 %
Consommation totale d'énergie par CA	tep/M€	- 31 %	13,82	12,54	11,51	- 17 %
Eau						
Consommation d'eau	milliers de m ³	- 26 %	1 768	1 636	1 601	- 9 %
Consommation d'eau par CA	m ³ /M€	- 39 %	146	130	117	- 20 %
Déchets						
Production totale de déchets ^(a)	tonnes	- 24 %	15 771 ^(a)	15 614	15 145	- 4 %
Production totale de déchets par CA ^(b)	kg/M€	- 36 %	1,31 ^(a)	1,24	1,11	- 15 %
Ratio de déchets non dangereux ^(b)	%		80	76	73	- 8 %
Déchets non dangereux par personne ^(b)	kg/pers.	- 29 %	185 ^(a)	175	160	- 13 %
Taux de recyclage déchets non dangereux	%	45 %	52	57	64	23 %
Taux de recyclage déchets dangereux	%	- 45 %	24	34	19	- 21 %
Rejets						
Rejets d'eaux industrielles	milliers de m ³	- 1 %	782	638	563	- 28 %
Rejets atmosphériques	tonnes	- 30 %	862 ^(a)	919	917	6 %
CO₂						
Émissions de CO ₂ liées aux énergies	milliers de t de CO ₂	- 23 %	228	211	200	- 12 %
Émissions de CO ₂ liées aux énergies par CA	kg de CO ₂ /M€	- 36 %	19	17	15	- 23 %
Émissions de CO ₂ liées aux substances (Kyoto + R22)	milliers de t de CO ₂	- 23 %	38,7	42,3	38	- 2 %
dont émissions de CO ₂ liées au SF ₆	milliers de t de CO ₂	- 78 %	11,4	12,2	6,4	- 44 %
Émissions de CO ₂ liées aux transports (périmètre Groupe)	milliers de t de CO ₂	- 1 %	107	110	103	- 4 %
Émissions de CO ₂ liées aux transports par CA	kg de CO ₂ /M€	- 17 %	8,9	8,8	7,5	- 16 %
Scope CO₂ selon GHG Protocol						
Scope 1 (gaz, fuel, charbon, substances, énergies sources mobiles)	milliers de t de CO ₂	- 35 %	99	95	89	- 10 %
Scope 2 (électricité, vapeur)	milliers de t de CO ₂	- 13 %	168	159	150	- 11 %
Scope 3 (déplacements professionnels : air, fer, route)	milliers de t de CO ₂	- 1 %	107	110	103	- 4 %
Total scopes 1, 2 et 3	milliers de t de CO₂	- 17 %	374	364	342	- 9 %
Total scopes 1, 2 et 3 par CA	kg de CO₂/M€	- 31 %	31	29	25	- 20 %
Divers						
Entités certifiées ISO 14001			124	117	117	
Population concernée par rapport à l'effectif Groupe	%		80 %	88 %	90 %	

(a) Valeurs ayant fait l'objet d'une évolution à la suite d'une erreur.

(b) Hors déchets exceptionnels.

5.2.8 RÈGLES DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

5.2.8.1 PÉRIMÈTRE

Le périmètre de consolidation des données environnementales est basé sur le périmètre de consolidation financière. Toutefois, compte tenu de l'activité et/ou de l'effectif restreint ou de l'absence de maîtrise opérationnelle par Thales, certains établissements n'ont pas été retenus.

Dans le cadre de ce rapport, les indicateurs 2015 sont fournis à périmètre identique à 2012.

5.2.8.1.1 Critères

Sont retenues les sociétés répondant aux critères suivants :

Participation et contrôle opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participation de Thales supérieure ou égale à 50 % ; ➤ Thales exerce le contrôle opérationnel de cette société. <p>Les sociétés et les joint-ventures ne répondant pas aux critères ci-dessus ne sont pas concernées par le reporting environnemental.</p>
Activité/effectif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ « Société/site » exerçant une activité industrielle (traitement de surface, peinture, pyrotechnie, chantier naval, etc.) indépendamment de l'effectif ; ➤ « Société/site » exerçant uniquement une activité semi-industrielle (test, intégration, R&D, etc.) dont l'effectif est supérieur à 50 personnes ; ➤ « Société/site » avec activité tertiaire uniquement (sièges, service, agence commerciale, etc.) dont l'effectif est supérieur à 100 personnes.
Système de Management Environnement	Toutes les « sociétés/sites » certifiées selon la norme ISO 14001 et/ou EMAS sont intégrées dans le périmètre indépendamment des critères relatifs à l'activité.

5.2.8.1.2 Évolution du périmètre

- Cessions/acquisitions : société à inclure dès qu'un exercice calendaire complet a été réalisé et si la société répond aux critères de sélection du périmètre.
- Création d'activité : société à inclure dès qu'un exercice calendaire complet a été réalisé et si la société répond aux critères de sélection du périmètre.
- Transfert d'un site à un autre : prise en compte des données dans le reporting :
 - du site de départ du 1^{er} janvier N à la date de transfert,
 - du site d'arrivée de la date de transfert au 31 décembre N.
- Absorption intragroupe : intégration des données de l'entité absorbée pour la période du 1^{er} janvier N à la date d'absorption dans les données de l'entité absorbante.

5.2.8.2 PROCÉDURE DE REPORTING

Une instruction intégrée au référentiel Groupe fixe les règles pour chaque étape de saisie, de validation et de consolidation des données. Elle définit également le rôle de chaque intervenant et favorise l'enregistrement des données (traçabilité, archivage, etc.).

5.2.8.3 INDICATEURS

Les préoccupations environnementales évoluent et les indicateurs doivent être adaptés au rythme de ces préoccupations, mais également à celui des priorités du Groupe. Certains de ces indicateurs, difficiles à appréhender, peuvent générer des réponses discordantes d'un pays à l'autre. Thales s'attache donc à modifier et à adapter son référentiel d'indicateurs pour rendre plus performant le reporting, tenant ainsi compte des retours d'expériences des années précédentes et des évolutions actuelles et futures des enjeux environnementaux. La description des indicateurs est disponible dans l'outil de reporting. Une note méthodologique de calcul de l'empreinte carbone est également disponible.

5.2.8.3.1 Outil de reporting

Thales s'est doté d'un outil de reporting et de pilotage sur l'ensemble du périmètre de consolidation et disponible par l'intranet. Il consolide des données au niveau de chaque entité, pays ou zone et au niveau Groupe. En outre, il est configuré de telle sorte qu'il vérifie la cohérence entre les informations et propose des adaptations en fonction des spécificités de chaque pays (unités de mesure, facteur de conversion, etc.). Cet outil permet également d'appliquer les règles de saisie, de validation et de consolidation définies dans la procédure de reporting.

5.2.8.3.2 Analyse des performances

Pour faciliter l'analyse des résultats, le reporting Groupe intègre les principes suivants :

- les variations de périmètre liées notamment aux opérations de cessions et d'acquisitions. Pour chaque famille d'indicateurs, un chiffre brut est donné (ex : consommation d'eau en mètres cubes) et un ratio complète l'information pour tenir compte des variations de périmètre (ex : consommation d'eau par personne) ;
- des objectifs Groupe sont assignés pour une période donnée au cours de laquelle :
 - l'évolution des performances est évaluée à périmètre constant,
 - les coefficients tels que facteurs d'émissions pour les émissions de CO₂ sont constants ;
- lors du changement de période, si les facteurs d'émissions sont modifiés, les performances de l'année de référence sont recalculées avec les nouveaux coefficients ;
- les principes et méthodes de reporting des données sont décrits dans l'instruction « guide méthodologique de reporting des données environnementales » et celui des émissions de CO₂ dans le « guide méthodologique de calcul des émissions de CO₂ » disponibles dans le référentiel Groupe.

5.3 Informations sociétales

Les engagements forts pris par le Groupe, formalisés dans son code d'éthique, témoignent de sa volonté à agir de façon responsable. Certaines actions menées par Thales dans le cadre de sa politique de responsabilité d'entreprise ciblent des parties prenantes autres que ses propres collaborateurs.

5.3.1 IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

5.3.1.1 LA POLITIQUE TERRITORIALE ET L'ACTION DE GERIS CONSULTANTS SAS EN FRANCE

La politique de territorialité repose sur des relations étroites avec les acteurs économiques et sociaux, les institutions et les communautés locales. Les sous-traitants et fournisseurs sont, autant que possible, choisis localement afin de soutenir l'activité régionale.

En France, Thales vise à mobiliser tous les acteurs concernés dans ses bassins d'emploi afin de développer une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences territoriale. Cette stratégie tient compte des spécificités des territoires visés et des enjeux locaux de Thales. L'accord Groupe « Anticipation » signé le 26 avril 2013 soutient activement les actions de territorialité en créant une commission dédiée à la territorialité et en confiant au référent « Anticipation » Groupe, en lien avec les correspondants « Emploi/Anticipation » présents sur le territoire et les correspondants « Anticipation » désignés par chaque organisation syndicale représentative signataire de l'accord, le suivi des actions territoriales.

En France, Thales a ainsi constitué sept bassins d'emploi permettant de mieux coordonner ses actions. Dans chaque bassin d'emploi, un correspondant coordonne les actions territoriales en lien avec les collectivités locales, régionales, les acteurs économiques et sociaux, les Ingénieurs Pour l'École (IPE) de Thales détachés dans les académies, les universités, les écoles et les centres de formation.

Thales dispose également en France d'une société de développement économique locale dédiée, Géris Consultants, qui met son savoir-faire à la disposition de groupes et de collectivités territoriales pour accompagner, sous la forme de conseils et d'aides financières, des PME/PMI créatrices d'emplois pérennes dans les territoires affectés par des pertes d'emplois industriels. Les missions de revitalisation menées par Géris Consultants depuis 2009 ont ainsi permis la création de plus de 4 304 emplois en France (dont 461 en 2015), auprès d'environ 620 PME/PMI.

Géris Consultants mène aussi des expérimentations d'ingénierie RH dans le but de développer les compétences des PME/PMI, de ses filières ou de ses territoires d'implantation. Géris Consultants anime à cette fin le dispositif « Pass'Compétences » visant à dynamiser le développement de PME en y détachant des experts salariés volontaires de grands groupes (Thales, Alcatel, Schneider Electric, etc.) pour des missions longues et structurantes de 12 à 18 mois. En 2015, le dispositif « Pass'Compétences » a été déployé en régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées avec le soutien financier partiel des services économiques des régions et de l'État.

Géris Consultants participe par ailleurs avec les équipes RH de Thales à l'insertion professionnelle des alternants, d'une part, en promouvant la démarche « Parcours Partagé d'Apprentissage » et, d'autre part, en invitant des PME en phase de recrutement au forum annuel Top Stagiaires et Alternants de Thales.

5.3.1.2 LES ACTIONS SOCIÉTALES MENÉES EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

En 2015, en France, le Groupe a intensifié ses partenariats en vue de la formation et de l'orientation des jeunes handicapés :

- conclusion de partenariats avec les universités d'Orléans, de Tours, de Lille et des communautés d'universités d'Île-de-France, partenariats qui s'ajoutent à ceux existants avec les universités Pierre-et-Marie-Curie (UPMC Paris), Nice Sophia-Antipolis (UNICE), Bordeaux 1, Toulouse Université, Université de Bretagne Occidentale (UBO Brest) ;
- signature de nouvelles conventions avec les rectorats de Lille et ceux d'Île-de-France (Paris, Versailles, Créteil) qui s'ajoutent à celles conclues avec les rectorats de Toulouse, Nice, Orléans-Tours, Bordeaux et visant à l'accompagnement par les entreprises de la région, de collégiens et lycéens handicapés vers l'enseignement supérieur et au suivi des étudiants handicapés jusqu'à l'obtention d'un emploi. Ces conventions couvrent la quasi-totalité des bassins d'emploi où Thales est présent ;
- poursuite du partenariat avec l'Université Paris Créteil pour la mise en place d'un Diplôme Inter-Universitaire (DIU) « référent handicap fonction publique/secteur privé », diplôme obtenu par 21 étudiants en 2015 ;
- développement de l'association Hanvol, dont la mission est l'insertion professionnelle de personnes handicapées éloignées de l'emploi dans les métiers de l'Aéronautique ;
- développement des conventions de mise en place de formations d'ingénieur « architecte logiciel » et ingénieur « système d'information » dans les Centres de Rééducation Professionnelle (CRP) de Millau et Mulhouse.

Thales participe également au développement de projets innovants à partir des technologies développées au sein du Groupe afin d'apporter des aides concrètes aux personnes handicapées, tels que :

- le système « Eyeschool », qui permet à des jeunes déficients visuels de capter sur leur ordinateur ce que le professeur écrit au tableau et de vocaliser les documents distribués en classe. En écho au rapport d'évaluation élaboré par le ministère en 2015 encourageant la généralisation du dispositif au sein des établissements scolaires et universitaires, Thales poursuivra ses actions dans ce domaine ;
- le dispositif « GUIDEO » qui, grâce à un smartphone, permet à une personne aveugle ou mal voyante de se diriger de manière autonome dans un bâtiment ;
- un « système intelligent de guidage de fauteuil roulant », basé sur les technologies d'intelligence artificielle avec la participation de Fondation Garches dans le cadre du partenariat sur trois ans avec l'ISEN.

Thales avait participé en 2012 et en coopération avec l'AFNO, à la mise en œuvre d'un outil « OK Pilot » permettant à une entreprise de s'autoévaluer par rapport aux exigences de la norme entreprise « handi-accueillante » et de définir les plans d'actions nécessaires à son amélioration. En 2013, cet outil d'évaluation a permis d'engager un audit sur 18 sites de Thales et d'élaborer des plans d'action en vue d'une complète mise en conformité de ceux-ci. Le déploiement de ces plans d'action a d'ores et déjà permis d'assurer la conformité de cinq sites à cette norme et de mettre en place des plans d'amélioration dans 22 unités en 2015.

5.3.2 RELATIONS ENTRE THALES ET SES PARTIES PRENANTES

5.3.2.1 DES PARTENARIATS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES, INTERNATIONALES ET NON GOUVERNEMENTALES

Des partenariats noués avec de nombreuses organisations permettent à Thales de partager les bonnes pratiques avec d'autres entreprises, d'anticiper l'évolution des réglementations et des normes, et de promouvoir des conditions de concurrence équivalentes entre les acteurs de son secteur d'activité.

Thales coopère ainsi étroitement avec de nombreuses instances telles que :

- les Nations unies, notamment le Pacte Mondial des Nations Unies ; en 2015, Thales a atteint pour la quatrième année consécutive le niveau *Global Compact Advanced* du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies qui, en respectant 21 critères spécifiques, est le standard de reporting et de performance le plus élevé en matière de développement responsable ; il est à noter que cette année, ce programme *Advanced Level* requérait une évaluation externe que Thales a passée avec succès lors d'une revue de pairs. Enfin, parmi les 8 300 entreprises membres du Pacte Mondial, moins de 400 ont obtenu le niveau *Global Compact Advanced* à ce jour, dont 45 françaises ;
- l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ;
- la Commission européenne ;
- la Chambre de Commerce Internationale (CCI) ;
- le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : Commission internationale, Commission RSE, comité déontologie et principes directeurs, comité intelligence économique, Commission internationalisation ;
- l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) ;
- l'association française des *investor relations* (CLIFF) ;
- l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) ;
- l'*Aerospace Industries Association of America* (AIA) ;
- le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) ;
- l'initiative des sociétés américaines du secteur de la défense en matière d'éthique du commerce et de conduite des affaires (*Defence Industry Initiative – DII*) ;
- divers forums mis en place par les principales entreprises britanniques du secteur de la défense, notamment : *UK National Defence Business Ethics Forum*, *ADS Supply Chain 21 Task Force*, *Institute of Business Ethics* ;
- l'*Ethics Network Australian Defence Industry* (ENADI) ;
- l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) ;
- l'*International Aerospace Environmental Group* (IAEG) ;
- Entreprises pour l'Environnement (EpE) ;
- l'Association pour la promotion de la Conformité Réglementaire Santé Sécurité Environnement (ACORES).

Cette politique de partenariat se caractérise par des engagements concrets au sein de ces différentes organisations. Notamment, Thales préside le groupe de travail sur l'éthique et la responsabilité d'entreprise au sein du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) et le *Business Ethics Committee* de l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD).

Le Groupe est également un membre fondateur et coprésident de l'initiative sectorielle mondiale des industries de l'Aéronautique et de la Défense (IFBEC), dont le dernier forum mondial s'est tenu à Boston aux États-Unis en novembre 2015.

Thales a participé activement aux travaux de la *Business 20 Anti-Corruption Taskforce*, qui a présenté et fait approuver, lors du dernier sommet du G20 en Turquie, un plan d'actions pour 2016. Ce plan vise notamment à (1) accroître la transparence concernant les bénéficiaires ultimes, (2) réduire la corruption et améliorer l'efficacité des échanges commerciaux par la mise en place d'un système informatisé et transfrontalier de formalités douanières, (3) encourager la ratification par l'ensemble des membres du G20 de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, (4) promouvoir l'intégrité dans les procédures de marchés publics et (5) procurer des dispositifs pratiques aux petites et moyennes entreprises des pays membres pour les aider à déployer les meilleurs standards internationaux en matière de prévention de la corruption.

Aux États-Unis, Thales a été, dès 2002, la première entreprise non américaine à signer la *Defense Industry Initiative* (DII). Au Royaume-Uni, sa filiale britannique a été l'un des tout premiers membres du *UK National Defence Business Ethics Forum* (anciennement *Defence Industry Anti-Corruption Forum*), mis en place par les principales entreprises de défense implantées dans le pays et les associations professionnelles du secteur.

Thales développe également une politique de dialogue régulier et de qualité avec ses parties prenantes : la communauté financière, les fonds d'investissement socialement responsable, les agences de notation, les analystes extra-financiers, etc.

Enfin, Thales maintient des contacts réguliers avec des ONG telles que Transparency International, notamment sur les questions liées à l'éthique des affaires, ou Amnesty International et Saferworld sur la question des droits de l'Homme.

5.3.2.2 LES ACTIONS DE THALES À L'ÉGARD DES ASSOCIATIONS

Les premières actions concrètes de la fondation Thales

Avec sa Fondation, lancée en 2014, Thales innove pour l'humain et apporte sa pierre aux défis sociétaux. Pour y parvenir, la Fondation fait appel à l'engagement des collaborateurs de Thales qui peuvent mettre leur énergie et leurs compétences au service des deux grandes thématiques retenues par la Fondation : l'éducation aux sciences et l'urgence humanitaire.

Dans le domaine de l'éducation, la Fondation développe des projets liés aux sciences et à l'innovation pédagogique, en s'adressant en priorité aux enfants et à leurs enseignants afin de renforcer l'intérêt, la curiosité et les capacités des élèves pour les sciences. L'objectif est de donner aux jeunes le goût de l'innovation et de les rendre plus agiles dans un monde qui change de plus en plus vite.

La Fondation veut également répondre à des besoins humanitaires en mettant à contribution les technologies de Thales et les savoir-faire de ses collaborateurs, afin d'anticiper et diminuer l'impact des catastrophes naturelles et environnementales.

Treize projets de collaborateurs soutenus dans six pays

Dans le cadre du premier appel à projets visant à soutenir des projets présentés par les collaborateurs du Groupe, 13 associations (10 françaises, 3 étrangères) ont été soutenues financièrement. Principalement axés vers l'éducation, leurs projets lauréats concernent la redécouverte des sciences à l'école ou l'accès à l'apprentissage grâce à de nouveaux outils numériques. Ils sont menés en France, à Haïti, au Cambodge, au Mali, aux États-Unis, au Canada et en Inde. Un projet est également dédié à la formation aux premiers gestes d'urgence en cas de catastrophe naturelle à Haïti.

Près de 10 000 enfants de 6 à 18 ans sont bénéficiaires de ces projets, et plus de 500 adultes ont été formés. Par son action, la Fondation a également facilité le soutien bénévole de 25 autres collaborateurs du Groupe autour de ces projets.

EXEMPLE DE PROJET LAURÉAT : PROGRAMME ACCÉLÉRÉ DE RATTRAPAGE SCOLAIRE AU CAMBODGE

L'association « Pour un Sourire d'Enfant » offre un accès à l'éducation aux enfants cambodgiens défavorisés et non scolarisés, forme les enseignants et développe des programmes pédagogiques.

Le projet, porté par Éric Parelou, un collaborateur habitant Toulouse, a reçu un financement de 12 000 €.

Sur l'année 2015, plus de 200 enseignants ont été formés au bénéfice de 6 200 enfants.

L'année 2015 a vu l'aboutissement des 17 premiers projets lancés par la Fondation, grâce notamment au soutien de 110 bénévoles Thales très actifs.

Trois programmes pilotes lancés dans l'éducation en France

En septembre 2015, la Fondation a lancé trois programmes innovants dans l'éducation en France :

- Les « Savanturiers de la high tech » est un projet d'apprentissage par la recherche, développé en classe et parrainé par des chercheurs de Thales. L'approche repose sur les méthodes et l'éthique de la recherche comme modèle pour des apprentissages collaboratifs et ambitieux.
- Les « Voyageurs du Code » mettent en œuvre l'alphabétisation numérique dans les quartiers prioritaires proches des sites Thales, pour un jeune public. Les bénévoles du réseau proposent des ateliers de codage informatique, animés par des bénévoles de Thales au sein des bibliothèques de quartier.
- « Bâtisseurs de Possibles » est une démarche pédagogique, menée par les enseignants, qui vise à rendre les enfants acteurs de changements concrets face aux défis de leur environnement. Ils découvrent ainsi l'importance d'apprentissages fondamentaux et développent des compétences essentielles telles que l'esprit d'équipe, l'écoute et l'expression orale, la créativité et l'autonomie, etc.

Au-delà du soutien financier de 50 000 € apporté à chacune des organisations, 20 collaborateurs Thales se sont engagés en tant que

bénévoles auprès de ces associations pour les aider à atteindre leurs objectifs et accompagner davantage d'enfants et d'enseignants. Sur l'année scolaire 2015-2016, plus de 30 000 bénéficiaires – enfants et adultes – participeront à l'un de ces 3 programmes éducatifs innovants.

La Fondation a soutenu le Népal

À la suite du tremblement de terre qui a frappé le Népal en avril 2015, la Fondation Thales a apporté un soutien financier (12 000 €) à « Télécoms Sans Frontières », une ONG spécialisée dans les télécommunications d'urgence. Elle a ainsi pu fournir rapidement des connexions satellitaires aux grandes ONG et OIG d'intervention ainsi que 3 000 minutes de communications gratuites à plus de 1 500 foyers dans 2 districts et 9 villages des zones les plus éloignées et affectées.

Pro Bono : Une mobilisation internationale au bénéfice d'associations locales

À l'occasion de la « Pro Bono Week », 30 collaborateurs de Thales ont apporté leurs compétences à 9 associations locales, en participant à des « marathons Pro Bono » en Inde, en Afrique du Sud et en France. Au sein de groupes de travail, le temps d'une journée, ces volontaires ont apporté leurs expertises en communication, marketing, ressources humaines, juridique et finance, etc., pour résoudre une problématique de l'association bénéficiaire.

PRO BONO À LA DÉFENSE

En France, sous l'impulsion de l'association Pro Bono Lab, le site de La Défense se démarque en devenant le premier quartier d'affaires au monde à se mobiliser pour cette manifestation. Les 5 et 6 novembre, une centaine d'employés de 8 grandes entreprises dont Thales se sont réunis pour offrir leurs compétences à neuf associations locales : Coexister, ASD, Joblrl, Côtes d'Auty, Blue Energy, Orange Rouge, Café Babel, Clown'z Hôpitaux et Le Refuge.

Le réseau interne de la Fondation rassemble déjà plus de 1 100 personnes.

Pour promouvoir les actions de la Fondation, identifier les compétences et projets solidaires des employés et des associations locales, la Fondation s'appuie sur un réseau de 25 ambassadeurs sur une vingtaine de sites du Groupe. À fin 2015, plus de 110 collaborateurs au total se sont portés bénévoles pour contribuer aux projets de la Fondation et plus de 1 100 ont témoigné leur intérêt pour ces thématiques et initiatives en s'inscrivant sur la plateforme collaborative dédiée de la Fondation.

Autres exemples d'initiatives d'engagement local à l'international

Sur d'autres domaines d'intervention, plusieurs sociétés du Groupe soutiennent localement des associations en leur apportant un appui financier et matériel.

Chine

Une quinzaine de salariés de Thales China se sont impliqués dans des actions régulières de *fundraising* et de dons en nature (vêtements,

papeterie, ordinateurs) au bénéfice de plus de 100 enfants de l'école primaire Bulimo School, basée dans une zone isolée du Sichuan.

À Hong Kong, 15 collaborateurs ont également participé à l'*Unicef Charity Run* 2015 le 29 novembre 2015, qui a réuni 13 550 participants *joining us* et permis de collecter 11 millions HK\$ pour la campagne d'UNICEF « Unite for children, Unite against AIDS ».

Inde

En complément des projets développés en Inde grâce à la Fondation, Thales India a également mené d'autres actions locales dans l'éducation et l'humanitaire.

Suite au tremblement de terre au Népal, les équipes de Thales India ont organisé une collecte de dons en nature (nourriture et petit matériel) auprès du personnel au bénéfice de l'ONG La Main Tendue. Ces dons ont permis de répondre aux premiers besoins d'urgence de la population du Népal et sont acheminés régulièrement sur place par l'ONG. Un don financier a également été attribué au fonds *Prime Minister's National Relief Fund* dédié à l'aide aux familles des victimes de catastrophes naturelles et accidents majeurs en Inde.

Dans l'éducation, Thales a financé les frais de scolarité de jeunes filles de 8 à 15 ans du foyer de jeunes filles de l'ONG Jagriti.

Pays-Bas

Très impliquées dans des événements sportifs et de *fundraising* au profit d'actions solidaires locales, les équipes de Thales Netherlands ont également contribué à des actions en faveur de l'éducation des plus jeunes, notamment à la publication d'un e-book gratuit pour intéresser les enfants aux sciences et technologies. Le programme de bourses *Scholarship for IT students* a permis cette année d'offrir des bourses à 10 étudiants méritants sélectionnés pour un master IT.

Espagne

En 2015, Thales a poursuivi son engagement sociétal grâce aux dons en nature (nourriture et téléphones) collectés auprès des salariés au profit d'associations caritatives.

États-Unis

En 2015, Thales a de nouveau soutenu la participation et la sélection d'étudiants à un concours scientifique national, le *Team America Rocketry Challenge*. Pour développer le goût et les compétences scientifiques, Thales a fait don d'une imprimante 3 D au bénéfice d'une centaine d'enfants d'une école élémentaire d'Arlington. Un don a également été octroyé au *Smithsonian National Air and Space Museum* pour sa mission de recherche et d'éducation dans le domaine aéronautique. Plus de 200 salariés ont également contribué aux collectes, actions de bénévolat et événements sportifs au bénéfice de familles défavorisées, de personnes malades ou de vétérans.

5.3.3 LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS : UNE DÉMARCHE RESPONSABLE

Au 31 décembre 2015, le volume annuel d'achats du Groupe, avec 6,43 Mds€, est en croissance de 10 % par rapport à 2014, ce qui représente près de 45 % du chiffre d'affaires consolidé. Plus de 80 % des achats du Groupe sont réalisés auprès de fournisseurs localisés dans les pays de l'Union européenne, dont 43 % en France.

En 2015, les prestations de sous-traitance industrielle du Groupe représentent un volume de plus de 1,54 Md€ ; les sous-traitants sont assimilés aux fournisseurs quant au respect des principes de « citoyenneté des entreprises » (droits de l'Homme, normes du travail, protection de l'environnement, éthique dans les relations économiques).

La politique Achat de Thales vise à travailler avec une base de fournisseurs performants et fiables, capables d'aider le Groupe à atteindre ses objectifs commerciaux tout en respectant, en particulier, les exigences de contrôle des exportations, les obligations environnementales, économiques, éthiques et sociales, ainsi que les réglementations nationales et internationales.

En 2010, Thales a signé une charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME intitulée « Charte des Relations Fournisseurs Responsables ». Cette charte engage le Groupe en définissant dix pratiques pour des achats responsables. Elle participe à construire, dans un cadre de confiance réciproque, une relation équilibrée entre fournisseurs et clients dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

En 2012, Thales a été une des premières entreprises à recevoir, pour ses entités en France, le label « Relations Fournisseur Responsables » décerné par la Médiation Inter-entreprises et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF) aux entreprises faisant preuve de relations particulièrement durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Les audits successifs, conduits par un organisme externe, ont confirmé cette attribution, qui a été notamment renouvelée en 2015 pour trois ans.

Membre du « Réseau Pacte Mondial », qui vise à définir et mettre en œuvre des pratiques « encourageant une relation plus positive entre les entreprises et la société », Thales exige par ailleurs de ses fournisseurs qu'ils respectent les principes de « citoyenneté des entreprises » défendus par le Pacte Mondial, notamment dans les domaines suivants : normes du travail, gouvernance d'entreprise, protection de l'environnement, éthique du commerce et contrôle des exportations.

Au cours de l'année 2015, l'attachement de Thales au respect d'un principe de responsabilité d'entreprise à l'égard des fournisseurs s'est plus particulièrement traduit par la poursuite du déploiement de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », aux termes de laquelle Thales demande à ses fournisseurs dans le monde d'adhérer à sa démarche de responsabilité d'entreprise et de respecter tant les principes de son code d'éthique que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE en matière notamment de droits de l'Homme, de normes du travail, d'environnement, de gouvernance d'entreprise. Dans le cadre du déploiement des principes

de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », les fournisseurs doivent remplir un questionnaire d'autoévaluation incluant seize questions : neuf sur les normes du travail, trois sur la protection de l'environnement, deux sur la gouvernance, une sur l'éthique du commerce et une sur le contrôle des exportations.

Le point de situation de cette démarche lancée vers le tissu fournisseurs en 2010 fait apparaître, à fin 2015, plus de 7 660 fournisseurs de Thales (soit 75 % de plus par rapport à 2014) ayant signé la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise » et rempli le questionnaire d'évaluation. Sur cette base, la performance globale des fournisseurs en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,1 sur une échelle de 10.

La « charte des PME innovantes », signée en 2012 pour son périmètre d'activité en France, vise à renforcer l'engagement de Thales auprès des PME pour les aider dans leurs projets d'innovation et contribuer à leur développement futur, en contrepartie d'un accès à leur technologie innovante.

Poursuivant cette démarche de responsabilité d'entreprise, Thales a signé en 2013 une convention bilatérale avec le ministère français de la Défense visant notamment à améliorer l'accès des PME aux marchés de défense et à l'instauration d'un partenariat équilibré entre les PME et les maîtres d'œuvre industriels tels que Thales.

Pour la troisième année consécutive, Thales a réalisé en 2015 un baromètre de mesure de la qualité de la relation avec ses fournisseurs français auprès d'un panel de près de 330 d'entre eux, panel constitué de PME et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). Témoinnant de sa forte qualité d'écoute à l'égard de ses fournisseurs, Thales s'est engagé à faire progresser les sujets identifiés par ces enquêtes.

La Direction générale du Groupe a rappelé en 2015, au cours d'une rencontre fournisseurs rassemblant un panel de 350 d'entre eux, l'engagement du Groupe dans le cadre de la qualité de la relation avec ses fournisseurs. En cohérence avec les retours du 3^e baromètre, cette rencontre a été marquée par un partage sur les ambitions du Groupe, ses défis et la contribution attendue des fournisseurs à ses priorités.

Par ailleurs, Thales s'est engagé très tôt dans l'association « Pacte PME », une association rassemblant des grands groupes et des organisations professionnelles et pôles de compétitivité représentant les PME, dans le but d'œuvrer pour faciliter la croissance de PME et l'émergence de nouvelles ETI.

Son engagement s'est concrétisé, successivement en 2013, 2014 puis en 2015, par la notification d'un avis positif du Comité de suivi paritaire de Pacte PME, traduisant ainsi la reconnaissance des actions entreprises en France en faveur des PME. L'association communique cette notification au ministre de l'Économie, signifiant ainsi la conformité de Thales aux engagements de la charte des PME innovantes signée initialement en 2012.

5.3.4 LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

5.3.4.1 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

5.3.4.1.1 Un programme interne de conformité

La corruption représente un risque majeur pour les multinationales, en particulier pour celles qui soumissionnent aux marchés publics. Les pratiques de sollicitation, d'extorsion ou de corruption passive sont encore très fréquentes dans les pays à faible gouvernance. Or, ce type de pratiques expose les entreprises, ainsi que leurs responsables, à des sanctions civiles et pénales et peut être très préjudiciable en termes de réputation.

À la fin des années 1990, afin de se prémunir contre ces risques, Thales a mis en place une politique de prévention des risques de corruption qui fait l'objet d'une démarche d'amélioration continue.

Le programme de prévention des risques de corruption du Groupe est régulièrement évalué. Les dispositifs sont réajustés pour tenir compte des niveaux constatés d'exposition aux risques de corruption et des impacts estimés.

Ce programme mondial de prévention des risques de corruption s'appuie sur :

- une organisation internationale et des ressources dédiées chargées d'assurer la mise en œuvre du dispositif commercial ;
- l'intégration de dispositions relatives à la prévention des risques de corruption au sein des processus opérationnels de l'entreprise ;

- des dispositifs d'alerte internes à la disposition des collaborateurs ;
- un système robuste de contrôle interne et d'audit ;
- des programmes d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs du Groupe prioritairement destinés aux familles professionnelles potentiellement plus exposées (*business development*, offres et projets, achats). En 2015, un guide « Prévention de la corruption » est venu enrichir la collection « Guide de conduite éthique des affaires » publiée à l'attention de l'ensemble des collaborateurs.

La politique de tolérance zéro à l'égard de tout acte de corruption bénéficie du total soutien de la Direction générale et du Conseil d'administration du Groupe. Préfacé par le Président-directeur général, le code d'éthique réaffirme expressément ce principe. En 2015, une présentation des procédures du Groupe en matière de prévention de la corruption a été faite au comité d'audit et des comptes et au Conseil d'administration de Thales.

L'implication de Thales au sein des organisations professionnelles, intergouvernementales et non gouvernementales constitue également un des aspects clés de sa politique de lutte contre la corruption, de partage et de diffusion des bonnes pratiques. Thales a ainsi participé à divers travaux de l'IFBEC, structure commune à l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) et à l'*Aerospace Industries Association of America* (AIA). Cette contribution a conduit à proposer à ses membres un modèle de code de conduite pour les fournisseurs, ainsi qu'une analyse des pratiques anti-corruption en matière d'*offsets* qui pourrait constituer une première étape dans l'établissement de standards d'intégrité pour ce type de transactions.

UNE POLITIQUE ÉTHIQUE SOUTENUE PAR UNE ORGANISATION SOLIDE

Thales dispose d'organes de gouvernance et d'une organisation visant à concevoir, piloter et contrôler un dispositif cohérent de normes éthiques en matière de prévention des risques de corruption, et à instaurer une culture de responsabilité d'entreprise sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Confirmant la place centrale de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise au sein de la stratégie du Groupe, Thales s'est doté, dès 2001, d'un comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Les missions de ce Comité Groupe s'organisent autour de trois axes : (i) stratégie : contribuer à la définition de la politique de Thales en matière d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise ; proposer les orientations sur les normes et procédures relatives aux questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales ; (ii) appropriation : veiller à l'évolution du code d'éthique et à son déploiement au sein de Thales ; définir les objectifs de formation ainsi que les communications appropriées ; coordonner et assurer un suivi des comités éthique pays et des Responsables Éthique ; (iii) arbitrage : traiter les questions d'éthique qui lui sont soumises ; diligenter, le cas échéant, les enquêtes utiles et proposer au management les éventuelles actions/sanctions adaptées. Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise Groupe est présidé par le Secrétaire général.

La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise met en œuvre la politique définie par le comité. Elle contribue à l'évolution des comportements au sein du Groupe – définition et déploiement des meilleures pratiques – et fixe les standards et processus internes relatifs à l'éthique du commerce – plus spécifiquement en matière de prévention de la corruption, en étroite coordination et de manière transverse avec l'ensemble des directions du Groupe. Elle a également la charge de prévenir les atteintes au code d'éthique – qui rappelle les règles générales et les valeurs que Thales souhaite promouvoir.

Des Responsables Éthique assurent la diffusion du code d'éthique et de ses principes dans toutes les unités du Groupe. Leur rôle consiste à veiller à la formation et à la sensibilisation du personnel, à répondre aux questions sur l'application du Code, mais également à décliner la démarche éthique du Groupe aux pratiques et législations locales.

Afin de renforcer la démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales, et pour que chaque salarié soit acteur de la prévention des risques, un dispositif d'alerte éthique autorisé par la CNIL⁽¹⁾ est à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe. Ce dispositif leur permet :

- d'obtenir des informations et des conseils, en cas d'interrogations ou de doutes, sur l'application ou l'interprétation des règles du code d'éthique ;
- de signaler des faits dans les domaines comptable, financier, bancaire ou liés au droit de la concurrence ou sur les questions de prévention de la corruption ;
- de signaler des faits de discrimination, de harcèlement ou des faits graves relatifs au non-respect de la législation sur l'hygiène, mettant en péril la santé physique ou mentale des salariés, qui sont susceptibles d'affecter sérieusement l'activité du Groupe ou d'engager gravement sa responsabilité.

Afin de faciliter l'appropriation de cet outil, un guide d'utilisation est à la disposition des salariés.

(1) Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

5.3.4.1.2 Des processus anti-corruption stricts à l'égard des tierces parties

Les risques inhérents à l'activité commerciale sont appréhendés dans l'ensemble des processus de conduite des affaires. Ces processus opérationnels prévoient, dès les phases amont d'une offre, la mise en œuvre de plans d'actions de réduction des risques commerciaux, avec une attention particulière portée sur la prévention de la corruption.

Le programme de prévention des risques de corruption, évalué régulièrement et réajusté en fonction des évolutions des législations et des risques externes et internes, a fait l'objet d'une certification par le cabinet Mazars et par l'ADIT en juillet 2014.

Thales encadre d'une manière stricte le recours à des agents et consultants (*Business Advisers*) par le biais d'une procédure très détaillée prévoyant notamment des vérifications préalables approfondies (*due diligence*) – confortées par l'analyse de facteurs de risques – ainsi que des déclarations et engagements appropriés de la part de ces agents ou consultants. Conçue par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe, cette procédure fait l'objet de révisions régulières en concertation avec la Direction juridique et la Direction commerciale du Groupe.

Pour renforcer sa présence à l'international et son ancrage dans des pays cibles, Thales sélectionne et qualifie des partenaires industriels locaux. Le processus de sélection et de qualification vise à sceller des partenariats durables avec des acteurs industriels domestiques répondant à un ensemble de critères d'intégrité et d'éthique du commerce, de compétences et d'expertise. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche de déploiement de mesures adaptées et raisonnables de vérifications préalables (*due diligence*) à l'égard des tierces parties.

Une organisation internationale, dédiée et dissociée des structures commerciales opérationnelles, assure les vérifications requises – confortées par des études et diagnostics externes réalisés par des sociétés spécialisées en veille économique – lors des phases de sélection et de qualification des agents, consultants et partenaires industriels locaux de Thales.

S'appuyant sur une cartographie des risques et sur des mécanismes rigoureux de contrôle interne, la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne du Groupe conduit régulièrement des missions d'audit de conformité et d'intégrité portant sur les différentes composantes du dispositif.

Le programme de conformité et d'intégrité de Thales a obtenu en 2015 la reconnaissance de plusieurs instances. Thales a ainsi intégré les index DJSI Europe et *World*. De plus, le Groupe figure désormais parmi les 4 premières entreprises européennes de l'index anti-corruption 2015 des entreprises du secteur de la Défense publié par l'ONG Transparency International.

5.3.4.2 SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Les produits, technologies et services de Thales s'adressent exclusivement à des clients gouvernementaux dans un positionnement « B to G » (*Business to Government*), notamment dans les secteurs de la défense et de la sécurité, ou privés en « B to B » (*Business to Business*), notamment dans les secteurs aéronautique, espace et transport ferroviaire.

5.3.4.3 LES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Depuis 2003, Thales est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies et adhère à ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail qui s'inspirent de la déclaration universelle des droits de l'Homme et de la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Ces dix principes sont mis en œuvre sur la base d'accords et de bonnes pratiques qui permettent que ses activités obéissent à un comportement responsable. Témoin de la pertinence des actions menées en termes de responsabilité d'entreprise, Thales a atteint pour la quatrième année consécutive le niveau *Global Compact Advanced* du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies qui, en respectant 21 critères spécifiques, est le standard de reporting et de performance le plus élevé en matière de développement responsable ; parmi les 8 300 entreprises membres du Pacte Mondial, moins de 400 ont obtenu le niveau *Global Compact Advanced* à ce jour, dont 45 françaises.

Thales étend aussi ses propres engagements en matière de responsabilité d'entreprise auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, notamment au travers de sa charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », afin de partager un socle commun de valeurs et principes, en particulier les dix principes édités par le Pacte Mondial des Nations Unies.

Au regard des obligations concernant les minerais en provenance de zones de conflits (république démocratique du Congo et pays voisins), notamment issues de la loi américaine Dodd-Frank, Thales tient à rappeler qu'il ne sollicite en aucun cas directement les producteurs de minerais concernés. Néanmoins, et même si le Groupe n'est coté sur aucune des places boursières américaines – ce qui le soumettrait à cette législation –, Thales, conformément à ses engagements en matière de Responsabilité d'Entreprise, notamment vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies, porte une attention certaine aux termes de cette loi. Aussi, Thales a mis en place un dispositif pour relayer cette préoccupation au sein de sa propre chaîne d'approvisionnement.

En matière de contrôle des exportations, tant au niveau national qu'international, Thales a mis en place une solide organisation mondiale et renforce en permanence ses mesures et procédures internes. Cet engagement fort vise à protéger la sécurité nationale des états démocratiques et à contribuer à lutter notamment contre la prolifération des armes de destruction massive ; dans cette logique, Thales et les industriels de l'aéronautique et de la défense européens ont soutenu le Traité sur le commerce des armes des Nations unies qui est entré en vigueur fin 2014.

Depuis 2004, Thales a également cessé toute activité dans le domaine des armes à sous-munitions, choisissant de répondre de façon proactive aux attentes des ONG impliquées sur la question des droits de l'Homme, mais aussi d'anticiper les principes et définitions de la Convention d'Oslo relative à l'interdiction des armes à sous-munitions.

Enfin, dans le cadre d'un dialogue multipartite, Thales participe à nombreux groupes de travail sur la thématique des droits de l'Homme, notamment en vue d'une meilleure prise en compte des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (dits « Principes Ruggie »).

5.3.5 INDICATEURS SOCIÉTAUX

Indicateurs de performance	Description	Données 2015	Périmètre couvert ^(a)	Commentaires/Renvois
G4-SO3	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	121 ^(b)	100 %	Le risque de corruption, comme les autres risques majeurs de la cartographie des risques du Groupe, fait partie intégrante du système global de management des risques de Thales. Cf. le paragraphe « Facteurs de risques – Risques juridiques et de conformité – Conformité aux lois et règlements – Éthique des affaires ». Cf. également le paragraphe « La loyauté des pratiques – Prévention de la corruption – Un programme interne de conformité ».
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	1 600 ^(c)	100 %	Assurée par deux formateurs multilingues spécialisés dans le domaine de l'éthique des affaires, cette formation de 4 heures se déroule soit sur les campus mondiaux de Thales Université, soit directement sur site. Elle est prioritairement destinée aux collaborateurs des familles professionnelles Achats, Vente et Marketing, Offres et Projets. Un programme <i>e-learning</i> comprenant 3 modules de 30 minutes (français, anglais et allemand) est également mis à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe. Cf. le paragraphe « Facteurs de risques – Risques juridiques et de conformité – Conformité aux lois et règlements – Éthique des affaires ».
G4-SO5	Cas avérés de corruption et mesures prises	Aucun signalement	100 %	Afin de maîtriser les risques de corruption, Thales gère ses entités locales à travers une organisation internationale dédiée composée de cinq agences régionales mondiales, en charge, entre autres, de s'assurer de l'intégrité des partenaires retenus. Ces agences régionales mondiales sont les seules entités au sein du Groupe dûment désignées, habilitées et expérimentées, et pilotent donc le processus de qualification des partenaires, qui intègre notamment une vérification par une tierce partie. Cf. également le paragraphe « La loyauté des pratiques – Prévention de la corruption – Un programme interne de conformité ». Parallèlement, il existe au sein de Thales un dispositif mondial d'alerte professionnelle, autorisé par la Commission nationale de l'informatique et des libertés en 2011, permettant à tout collaborateur du Groupe de signaler des faits dans les domaines comptable, financier, bancaire ou liés au droit de la concurrence ou sur les questions de lutte contre la corruption ; mais également des faits de discrimination, de harcèlement ou de non-respect de la législation sur l'hygiène et la sécurité. En 2015, parmi les signalements, aucun d'entre eux n'était lié à un cas de corruption. Cf. également le paragraphe « La loyauté des pratiques – Prévention de la corruption – Un programme interne de conformité ».

(a) Le périmètre couvert est constitué par l'ensemble des sociétés consolidées au sein du Groupe.

(b) 116 entités opérationnelles (entités dont Thales a le contrôle) ainsi que les 5 agences régionales mondiales (Asie du Sud & du Sud-Est, Moyen-Orient et Asie de l'Ouest, Europe, Afrique, Amérique latine) de l'organisation internationale.

(c) Entre 2008 et 2015, 7 910 collaborateurs ont été formés à travers le monde, dont 1 600 en 2015.

5.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Thales, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 9 personnes entre fin octobre 2015 et mi-février 2016 pour une durée d'environ 14 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

I - ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences

sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphes 5.2.8 « Règles de reporting environnemental » de la partie 5.2 et « note méthodologique » de la partie 5.1 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

II - AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante et des Directions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de Directions que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 69 % des effectifs et entre 19 % et 87 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Anne-Laure Rousselou
Associée

ERNST & YOUNG Audit

Emmanuelle Rigaudias
Associée RSE & Développement Durable

(1) **Informations environnementales** : Consommation d'électricité, Consommation d'énergie fossile, Consommation d'énergie totale, Consommation d'eau, Emissions de CO2 liées aux énergies, Emissions de CO2 liées aux substances, Emissions de CO2 liées aux transports (voyages professionnels), Bilan de GES scope 1, 2 et 3, Rejets d'eaux industrielles, Production totale de déchets (hors exceptionnels), Production de déchets non dangereux (hors exceptionnels), Taux de recyclage des déchets dangereux et non dangereux, Entités certifiées ISO 14 001 et population concernée par rapport à l'effectif Groupe.

Informations sociales : Effectif global au 31/12/2015, Pourcentage de femmes/hommes, Effectif par tranche d'âge, Recrutements, Licenciements, Nombre total d'heures de formation, Taux d'absentéisme, Actions en faveur de l'égalité homme/femme, Politique d'attractivité.

Informations sociétales : Performance globale des fournisseurs en matière de responsabilité ESG, Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption, Part des fournisseurs de classe A évalués sur des critères HSE, Nombre total et % des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés, Projets et programmes développés par la Fondation.

(2) **Informations environnementales** : Thales Australie, Thales Land Australia (Mulwala), Thales Land Australia (Benela), Thales Land Australia (Bendigo), Thales Naval Australia (Garden Island), Thales Naval Australia (Rydalmere), Thales UK Crawley Hub, TCS Gennevilliers, Thales Service (Elancourt Nungesser), TSA (Elancourt Nungesser), Thales Optronique (Elancourt).

Informations sociales : Thales France, Thales UK, Thales Allemagne.

Informations sociétales : Direction Juridique Ressource Humaine, Direction Ethique & Responsabilité d'Entreprise, Direction des programmes de la Fondation Thales, Directeur de la Relation fournisseurs.

5.5 Informations sociales, environnementales et sociétales

TABLE DE CONCORDANCE DÉCRET N° 2012-557 DU 24 AVRIL 2012

En conformité avec le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 et avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, Thales rend compte dans son rapport de gestion des informations relatives aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe. Ces informations, qui ont fait l'objet d'une attestation de présence et d'un rapport d'assurance modérée des vérificateurs indépendants, respectivement présentés en pages 229 et suivantes pour les données sociales, environnementales et sociétales, sont intégralement reprises dans le chapitre 5 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document de référence.

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	Page	Paragraphe du document de référence
1) INFORMATIONS SOCIALES	196 5.1	INFORMATIONS SOCIALES
a) Emploi	196 5.1.1	Une politique de l'emploi responsable
L'effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	196 5.1.1.1 205 5.1.6	L'emploi dans le Groupe Mixité professionnelle et diversité
Les embauches et les licenciements	198 5.1.1.2 198 5.1.1.3	Les recrutements Les départs
Les rémunérations et leur évolution	203 5.1.4	Une politique associant les salariés aux résultats du Groupe
b) Organisation du travail		
L'organisation du temps de travail	205 5.1.5.5	Le temps de travail
L'absentéisme	205 5.1.5.3	Les données relatives aux accidents du travail et absentéisme
c) Relations sociales		
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	199 5.1.2.1 200 5.1.2.2	La négociation collective Des instances de dialogue adaptées
Le bilan des accords collectifs		
d) Santé & Sécurité		
Les conditions de santé et de sécurité au travail	204 5.1.5	Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	205 5.1.5.3	Les données relatives aux accidents du travail et absentéisme
e) Formation		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	202 5.1.3.5	La formation
Le nombre total d'heures de formation		
f) Égalité de traitement		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	205 5.1.6	Mixité professionnelle et diversité
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	206 5.1.6.2.2 206 5.1.6.2.3	L'emploi des personnes en situation de handicap dans le monde L'emploi des personnes en situation de handicap en France
	222 5.3.1.2	Les actions sociétales menées en faveur des personnes en situation de handicap
La politique de lutte contre les discriminations	205 5.1.6 206 5.1.6.2	Mixité professionnelle et diversité La diversité et la non-discrimination
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives :		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	204 5.1.5	Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	205 5.1.6	Mixité professionnelle et diversité
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		
À l'abolition effective du travail des enfants		

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	Page	Paragraphe du document de référence
2) INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	209	5.2
a) Politique générale	209	5.2.1
		Politique générale en matière d'environnement
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	210 211	5.2.1.2 5.2.1.4
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	211	5.2.1.3
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	211	5.2.1.4
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	212	5.2.1.5
b) Pollution et gestion des déchets	212	5.2.2
		Pollution et gestion des déchets
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	212 219	5.2.2.1 5.2.7
Les mesures de prévention de recyclage et d'élimination des déchets	213 219	5.2.2.2 5.2.7
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	213	5.2.2.3
c) Utilisation durable des ressources	213	5.2.3
		Utilisation durable des ressources
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	213 219	5.2.3.1 5.2.7
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	214 217	5.2.3.2 5.2.6.1
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	214 219	5.2.3.3 5.2.7
L'utilisation des sols	214	5.2.3.4
d) Changement climatique	215	5.2.4
		Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique
Les rejets de gaz à effet de serre	215 219	5.2.4.2 5.2.7
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	215	5.2.4.3
e) Protection de la biodiversité	217	5.2.5
		Protection de la biodiversité
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	217	5.2.5

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	Page	Paragraphe du document de référence
3) INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	222 5.3	INFORMATIONS SOCIÉTALES
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	222 5.3.1	Impact territorial, économique et social de l'activité
En matière d'emploi et de développement régional sur les populations riveraines ou locales	222 5.3.1.1	Politique territoriale et l'action de Gérés Consultants SAS en France
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	223 5.3.2	Relations de Thales avec ses parties prenantes
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	223 5.3.2.1	Des partenariats avec les organisations professionnelles, internationales et non gouvernementales
Les actions de partenariat ou de mécénat	199 5.1.1.4.3 216 5.2.4.3.3 217 5.2.5 223 5.3.2.2	Les partenariats éducatifs et les relations écoles/étudiants Dans la définition de standards internationaux et partenariats Protection de la biodiversité Les actions de Thales à l'égard des associations
c) Sous-traitance et fournisseurs	225 5.3.3	Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable
La prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	211 5.2.1.3.1 225 5.3.3	Implications des fournisseurs Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	211 5.2.1.3.2 216 5.2.4.3.3 217 5.2.5 225 5.3.3	Relations avec les parties prenantes Dans la définition de standards internationaux et de partenariats Protection de la biodiversité Les relations avec les fournisseurs : une démarche responsable
d) Loyauté des pratiques	226 5.3.4	La loyauté des pratiques
Les actions engagées pour prévenir la corruption	226 5.3.4.1 228 5.3.5	Prévention de la corruption Indicateurs sociétaux
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	227 5.3.4.2	Santé et sécurité des consommateurs
e) Autres actions engagées, en faveur des droits de l'Homme	226 5.3.4	La loyauté des pratiques
	204 5.1.5 205 5.1.6 217 5.2.6.2 227 5.3.4.3	Un cadre de travail sûr et sain : santé et sécurité au travail Mixité professionnelle et diversité Des produits écoresponsables Les actions engagées en faveur des droits de l'Homme
	229 5.4	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence 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 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 8 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans ce document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux. Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2015 figurant aux pages 79 et 80 dudit document a été émis sans réserve et le rapport sur les comptes annuels de l'exercice 2015 figurant en page 111 dudit document a été émis sans réserve et contient une observation. Les rapports sur les comptes consolidés des exercices 2013 et 2014 inclus par référence dans le document de référence de l'exercice 2015 ont été émis sans réserve et contiennent des observations.

Paris - La Défense, le 31 mars 2016

Patrice Caine

Président-directeur général

2.3.2	RÔLE DE THALES SOCIÉTÉ MÈRE DANS LE GROUPE	126
2.3.3	FLUX FINANCIERS ENTRE THALES SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES	126
2.4	Données sur les principales filiales opérationnelles et principaux sites industriels	127
2.4.1	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	127
2.4.2	PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS	129

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 131

3.1	Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2015	132
3.1.1	ADMINISTRATEURS	132
3.1.2	AUTRES PARTICIPANTS AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (SANS VOIX DÉLIBÉRATIVE)	140
3.2	Rapport du Président à l'assemblée générale du 18 mai 2016 sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	141
3.2.1	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	141
3.2.1.1	Composition, modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration	141
3.2.1.2	Compte rendu de l'activité du Conseil au cours de l'exercice 2015	144
3.2.1.3	Travaux préparatoires aux réunions du conseil d'administration	145
3.2.1.4	Évaluation du fonctionnement du Conseil	147
3.2.1.5	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général	147
3.2.2	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	147
3.2.2.1	Objectifs et définitions	147
3.2.2.2	Environnement de contrôle	148
3.2.2.3	Principaux risques d'entreprise et leur gestion	150
3.2.2.4	Démarche d'amélioration continue	151
3.2.2.5	Surveillance du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	152
3.3	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Société Thales	154
3.4	Direction générale	155
3.4.1	COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 MARS 2016	155
3.4.2	RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	155
3.4.2.1	Rémunération du Président-directeur général, seul DIRIGEANT mandataire social de Thales en 2015	155
3.4.2.2	Rémunération des autres dirigeants du Groupe	161
3.4.2.3	Rémunérations fondées sur des actions	161
3.5	Intéressement et participation	165
3.5.1	PARTICIPATION	165
3.5.2	INTÉRESSEMENT	165
3.6	Commissaires aux comptes	166
3.6.1	COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES	166
3.6.2	COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS	166
3.6.3	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	167

SOCIÉTÉ ET CAPITAL 169

4.1	Renseignements de caractère général sur la Société	170
4.2	Assemblées générales	171
4.2.1	CONVOCATION ET CONDITIONS D'ADMISSION	171
4.2.2	DROITS DE VOTE DOUBLE ET EXERCICE DES DROITS DE VOTE	171
4.2.3	DÉCLARATIONS RELATIVES AUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES	171

4.3	Capital et actionariat	172
4.3.1	RENSEIGNEMENT SUR LE CAPITAL ÉMIS ET SA RÉPARTITION	172
4.3.1.1	Évolution du capital social au cours des cinq derniers exercices	172
4.3.1.2	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices	173
4.3.1.3	Principales opérations ayant modifié la répartition du capital au cours des cinq derniers exercices	173
4.3.2	CAPITAL POTENTIEL	174
4.3.2.1	Capital potentiel maximal au 31 décembre 2015	174
4.3.2.2	Titres en circulation donnant accès au capital (obligations, bons et options)	174
4.3.3	RENSEIGNEMENTS SUR L'ACTIONNARIAT	174
4.3.3.1	Répartition au 31 décembre 2015	174
4.3.3.2	Actionnaires de concert	175
4.3.3.3	Pacte d'actionnaires, convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux et convention spécifique	175
4.3.3.4	Actions autodétenues	177
4.3.3.5	Actions détenues par le public	180
4.3.3.6	Participation des salariés au capital social au 31 décembre 2015	181
4.3.3.7	État récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2015 par les dirigeants, dirigeants assimilés et personnes liées	182
4.3.3.8	Opérations réalisées au cours de l'exercice 2015 sur les actions de la Société	184
4.3.3.9	Autorisations d'assemblée générale en cours de validité au 31 décembre 2015 dans le domaine des augmentations de capital (informations visées par l'article 225-100 du code de commerce)	185
4.3.3.10	Principaux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce)	185
4.4	Conventions réglementées	186
4.4.1	ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS AUTORISÉS DEPUIS LA CLÔTURE	186
4.4.2	ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015	186
4.4.3	CONVENTIONS AUTORISÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS	186
4.4.4	RAPPORT SPÉCIAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	187
4.5	Informations boursières et communication financière	189
4.5.1	L'ACTION THALES	189
4.5.1.1	Marchés de cotation	189
4.5.1.2	Place dans les indices	189
4.5.1.3	Évolution du cours et des volumes échangés sur NYSE Euronext Paris	189
4.5.1.4	Dividende et politique de distribution	191
4.5.2	POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE	192
4.5.2.1	Orientation générale	192
4.5.2.2	Calendrier prévisionnel de la communication financière en 2016	192
4.5.2.3	Contacts	192
4.5.2.4	Document d'information annuel : principales informations à la disposition des actionnaires	192
4.5.3	AUTRES TITRES DE MARCHÉ	193
4.5.3.1	Emprunt obligataire à échéance 2016	193
4.5.3.2	Emprunt obligataire à échéance 2018 et 2021	193

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE	195		
5.1 Informations sociales	196		
5.1.1 UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI RESPONSABLE	196		
5.1.1.1 L'emploi dans le Groupe	196		
5.1.1.2 Les recrutements	198		
5.1.1.3 Les départs	198		
5.1.1.4 La politique d'attractivité	198		
5.1.2 UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ	199		
5.1.2.1 La négociation collective	199		
5.1.2.2 Des instances de dialogue adaptées	200		
5.1.3 LE SOUTIEN APPORTÉ AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	201		
5.1.3.1 Le management des familles professionnelles	201		
5.1.3.2 L'anticipation au soutien de la sécurisation des parcours professionnels	201		
5.1.3.3 Le salarié, acteur de son développement professionnel	202		
5.1.3.4 Mobilité et parcours professionnel	202		
5.1.3.5 La formation	202		
5.1.3.6 Développement du modèle de leadership	203		
5.1.4 UNE POLITIQUE ASSOCIANT LES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DU GROUPE	203		
5.1.4.1 Les rémunérations et leur évolution	203		
5.1.4.2 Intéressement et participation en France	204		
5.1.4.3 L'épargne salariale au sein du Groupe	204		
5.1.4.4 Attribution d'unités et d'unités soumises à conditions de performance	204		
5.1.5 UN CADRE DE TRAVAIL SÛR ET SAIN : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	204		
5.1.5.1 Une organisation dédiée	204		
5.1.5.2 Des procédures et actions concrètes	204		
5.1.5.3 Les données relatives aux accidents du travail et à l'absentéisme	205		
5.1.5.4 Une couverture sociale protectrice	205		
5.1.5.5 Le temps de travail	205		
5.1.6 MIXITÉ PROFESSIONNELLE ET DIVERSITÉ	205		
5.1.6.1 Les actions en faveur de la mixité	206		
5.1.6.2 La diversité et la non-discrimination	206		
5.1.7 Indicateurs sociaux	207		
5.2 Informations environnementales	209		
5.2.1 POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT	209		
5.2.1.1 Des engagements de longue date	209		
5.2.1.2 Une mobilisation des acteurs	210		
5.2.1.3 Relations avec les parties prenantes	211		
5.2.1.4 Maîtrise et prévention des risques environnementaux et des pollutions	211		
5.2.1.5 Garanties, provisions et indemnités	212		
5.2.2 POLLUTION & GESTION DES DÉCHETS	212		
5.2.2.1 Limitation des rejets	212		
5.2.2.2 Production, recyclage et élimination des déchets	213		
5.2.2.3 Lutte contre les nuisances	213		
5.2.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES	213		
5.2.3.1 Consommation d'eau	213		
5.2.3.2 Consommation de matières premières	214		
5.2.3.3 Consommation d'énergie	214		
5.2.3.4 Utilisation des sols	214		
5.2.4 CONTRIBUTION À L'ADAPTATION ET À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE	215		
5.2.4.1 Engagement pour le climat	215		
5.2.4.2 Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités	215		
5.2.4.3 Contribution à la lutte contre le changement climatique	215		
5.2.4.4 Adaptation au changement climatique	216		
5.2.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ	217		
5.2.6 DES SOLUTIONS AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT	217		
5.2.6.1 Environnement et produits	217		
5.2.6.2 Innovation et produits écoresponsables	217		
5.2.6.3 Des solutions innovantes pour l'environnement	218		
5.2.7 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	219		
5.2.8 RÈGLES DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL	221		
5.2.8.1 Périmètre	221		
5.2.8.2 Procédure de reporting	221		
5.2.8.3 Indicateurs	221		
5.3 Informations sociétales	222		
5.3.1 IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ	222		
5.3.1.1 La politique territoriale et l'action de Geris Consultants SAS en France	222		
5.3.1.2 Les actions sociétales menées en faveur des personnes en situation de handicap	222		
5.3.2 RELATIONS ENTRE THALES ET SES PARTIES PRENANTES	223		
5.3.2.1 Des partenariats avec les organisations professionnelles, internationales et non gouvernementales	223		
5.3.2.2 Les actions de Thales à l'égard des associations	223		
5.3.3 LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS : UNE DÉMARCHÉ RESPONSABLE	225		
5.3.4 LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES	226		
5.3.4.1 Prévention de la corruption	226		
5.3.4.2 Santé et sécurité des consommateurs	227		
5.3.4.3 Les actions engagées en faveur des droits de l'Homme	227		
5.3.5 INDICATEURS SOCIÉTAUX	228		
5.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	229		
5.5 Informations sociales, environnementales et sociétales	231		
<i>Attestation de la personne responsable</i>	234		
<i>Table de concordance</i>	238		
<i>Table de réconciliation du rapport financier annuel</i>	242		

TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations requises par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004.

Règlement CE n°809/2004

No	Rubrique	Page(s)
1	Personnes responsables	
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement	234
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	234
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de la Société	166
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été re-désignés durant la période n/a couverte	n/a
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	5, 6, 38 à 41, 110
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires n/a	
4	Facteurs de risques	14 à 24
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la Société	4
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	170
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	170
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	170
5.1.4	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	170
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	4
5.2	Investissements	
5.2.1	Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	14, 34, 41 et 42, 71
5.2.2	Principaux investissements de la Société qui sont en cours	n/a
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser la Société à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	n/a
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	114 à 122
6.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	114 à 122
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	114 à 122
6.2	Principaux marchés	114 à 122
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points	n/a
6.4	Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	20
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	114 à 122
7	Organigramme	
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par la Société	3, 125 et 126
7.2	Liste des filiales importantes de la Société	127 et 128
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	42 à 44, 129
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par la Société, de ses immobilisations corporelles	17, 104, 209 à 221

No	Rubrique	Page(s)
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière de la Société, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	8 à 14
9.2	Résultat d'exploitation	8 à 14
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de la Société	8 à 14
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	8 à 14
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de la Société	8 à 21
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Informations sur les capitaux de la Société (à court et à long terme)	14, 47 à 52, 71 et 72, 17
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description de ces flux de trésorerie	14, 34, 7 et 72
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	47 à 56, 193
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	14 à 24
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3. et 8.1.	14, 47 à 50, 71 et 72, 172
11	Recherche et développement, brevets et licences	20, 122 à 124
12	Information sur les tendances	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	n/a
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de la Société, au moins pour l'exercice en cours	14
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles la Société a fondé sa prévision ou son estimation	n/a
13.2	Rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants	n/a
13.3	Prévision ou estimation du bénéfice élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques	n/a
13.4	Déclaration indiquant si la prévision du bénéfice est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus	n/a
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
14.1	Nom, adresse professionnelle, fonction et principales activités exercées en dehors de la société émettrice des (a) membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins Déclaration précisant qu'aucune information ne doit être divulguée	132 à 140, 155
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale ainsi que tout accord conclu	132 à 140, 142 et 143

Table de concordance

No	Rubrique	Page(s)
15	Rémunération et avantages	
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par la Société et ses filiales	155 à 164
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins 163 à 172 du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	155 à 164
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	141 et 142
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration négative appropriée	186 à 187, 142 et 143
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de la Société	144 à 147
16.4	Déclaration indiquant si la Société se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	141, 157
17	Salariés	
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	61, 112, 196 à 198
17.2	Participation et stock-options. Indication des mêmes informations en ce qui concerne les dirigeants sociaux	65 à 68, 98 à 101, 155 à 164, 203 et 204
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	164, 203 et 204
18	Principaux actionnaires	
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de la Société devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	28, 182 et 183
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	171
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de la Société	174 à 187
18.4	Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de contrôle	n/a
19	Opérations avec des apparentés	47, 106
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	5, 29 à 79
20.	Informations financières proforma	n/a
20.3	États financiers	29 à 79, 84 à 110
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	79 et 80, 111
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	154, 187 à 188, 229 à 230
20.4.3	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de la Société	n/a
20.5	Date des dernières informations financières vérifiées	36
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	n/a
20.6.2	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	n/a
20.7	Politique de distribution des dividendes	
20.7.1	Dividende par action	14, 61, 82, 191 à 192
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	20, 72, 102 à 103
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	n/a

No	Rubrique	Page(s)
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	172 à 174, 177 à 181
21.1.2	Actions non représentatives du capital	n/a
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	177 à 181
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	n/a
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché (e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	174
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de la placer sous option	n/a
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	172 à 174, 177 à 187
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Objet social	170
21.2.2	Membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	132 à 139, 141 à 142, 155
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	170 et 171
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier le droit des actionnaires	170 et 171
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	170 et 171
21.2.6	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de la Société pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	185, 175 à 177
21.2.7	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	171, 173 et 174
21.2.8	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	185, 175 à 177
22	Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)	n/a
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	166 et 167
23.2	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses	n/a
24	Documents accessibles au public	192 à 193
25	Informations sur les participations	78 à 79, 108 à 110, 125 à 129

TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux articles L.451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

Comptes annuels	84
Comptes consolidés	29
Rapport de gestion sur les comptes de la société mère	81
Rapport de gestion du Groupe	8
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	111
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	79
Attestation de la personne responsable	234
Rapport du Président à l'assemblée générale du 18 mai 2016 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	141
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président	154
Honoraires des commissaires aux comptes	167
Liste de l'ensemble des informations publiées par le Groupe ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois	192

 facebook.com/thalesgroup

 twitter.com/thalesgroup

 linkedin.com/company/thales

 youtube.com/thethalesgroup

THALES

Tour Carpe Diem – Place des Corolles – Esplanade Nord
92400 Courbevoie
France
Tel: +33 (0)1 57 77 80 00
www.thalesgroup.com