



EUTELSAT COMMUNICATIONS S.A.

Société anonyme à Conseil d'administration
au capital de 230 544 995 euros
Siège social : 32 boulevard Galliéni,
92130 Issy les Moulineaux
481 043 040 R.C.S. PARIS

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SOCIAUX
DE L'EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2021

INTRODUCTION.....	7
1 - POINTS-CLES DE L'EXERCICE.....	8
1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE.....	8
1.2 PERFORMANCE PAR APPLICATION.....	9
1.3 PERFORMANCE FINANCIERE.....	9
1.4 AUTRES INDICATEURS OPERATIONNELS.....	10
1.4.1 Répéteurs opérationnels et utilisés.....	10
1.4.2 Carnet de commandes.....	10
1.5 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE.....	11
1.6 PERIMETRE.....	13
2 - PRESENTATION DES ACTIVITES, DES MARCHES ET DE LA STRATEGIE DU GROUPE.....	14
2.1 MODELE D'AFFAIRES DURABLE.....	14
2.2 ACTIVITES DU GROUPE.....	16
2.2.1 Broadcast.....	16
2.2.2 Connectivité.....	17
2.3 PRINCIPAUX MARCHES ET CONCURRENCE.....	19
2.3.1 Le marché des Services Fixes par Satellites.....	20
2.3.2 Activité Broadcast – perspectives de marché.....	22
2.3.3 Applications de Connectivité – perspectives de marché.....	24
2.4 STRATEGIE DU GROUPE.....	26
2.4.1 Maximisation du <i>cash-flow</i> libre.....	26
2.4.2 Retour à la croissance en saisissant les opportunités de long terme dans la Connectivité.....	27
2.5 STRATEGIE EN MATIERE EXTRA-FINANCIERE.....	29
3 - RESPONSABILITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE.....	31
3.1 ENJEUX ET POLITIQUE RSE.....	32
3.1.1 Gouvernance de la RSE.....	32
3.1.2 Relations avec les parties prenantes.....	32
3.1.3 Risques extra-financiers.....	35
3.1.4 Opportunités pour la Société.....	38
3.1.5 Une politique RSE récompensée.....	38
3.1.6 La contribution d'Eutelsat aux objectifs de développement durable de l'ONU.....	39
3.1.7 Tableau de bord de la performance extra-financière d'Eutelsat.....	40
3.2 INTEGRITE ET ETHIQUE.....	41
3.2.1 Engagement de l'instance dirigeante.....	41
3.2.2 Programme de conformité.....	41

3.2.3 Gouvernance.....	44
3.2.4 Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.....	44
3.3 INFORMATION SOCIETALE	45
3.3.1 Participer à l'effort visant à combler la « fracture numérique ».....	45
3.3.2 Engagement d'Eutelsat au sein de programmes humanitaires	47
3.3.3 Impact territorial des activités du Groupe en matière d'emploi et de développement régional	48
3.4 INFORMATION ENVIRONNEMENTALE	50
3.4.1 Politique générale en matière environnementale.....	50
3.4.2 Effets de l'activité sur l'environnement spatial.....	51
3.4.3 Effets de l'activité sur la Pollution terrestre	53
3.5 INFORMATION SOCIALE	57
3.5.1 Emploi	57
3.5.2 Qualité de vie au travail.....	58
3.5.3 Relations sociales	60
3.5.4 Santé, sécurité, bien-être au travail.....	61
3.5.5 Formation et gestion de carrière.....	63
3.5.6 Diversité et égalité des chances	64
3.5.7 Respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).....	65
3.6 SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS.....	65
3.7 ACTIONS ENGAGEES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME	66
3.7.1 Droits humains.....	66
3.7.2 Les brouillages, une atteinte à la liberté de l'information	66
3.7.3 Les actions mises en place pour combattre les brouillages intentionnels.....	66
3.8 INDICATEURS.....	68
3.8.1 Information sociale	68
3.8.2 Information environnementale.....	69
3.8.3 Information sociétale.....	70
3.9 NOTE METHODOLOGIQUE	70
3.9.1 Méthodologie.....	70
3.9.2 Périmètre	71
3.9.3 Vérification du rapport	71
4 - PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE ET DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DE CES RISQUES	72
4.1. RISQUES OPERATIONNELS.....	72
4.2 RISQUES RELATIFS A L'EVOLUTION DU MARCHE DES TELECOMMUNICATIONS PAR SATELLITE.....	75

4.3	RISQUES LIES AUX CLIENTS.....	77
4.4	RISQUES LIES A LA REGLEMENTATION.....	78
4.5	RISQUES FINANCIERS.....	81
4.6	DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA SOCIETE.....	83
4.6.1	Procédures relatives à la flotte de satellites et à son exploitation.....	84
4.6.2	Procédures relatives à la prévention et la gestion des autres risques opérationnels du Groupe.....	87
4.6.3	Prévention et gestion des risques commerciaux du Groupe.....	89
4.6.4	Gestion des risques financiers.....	90
5	UNE FLOTTE JEUNE COUVRANT PRESQUE L'ENSEMBLE DU GLOBE.....	92
5.1	LA FLOTTE DE SATELLITES D'EUTELSAT.....	92
5.2	ACTIVITE DE LA FLOTTE.....	94
5.3	UNE POLITIQUE ACTIVE D'INVESTISSEMENTS.....	94
5.4	SERVICES DE LANCEMENTS ASSOCIES AUX SATELLITES EN COURS DE CONSTRUCTION.....	95
6	ACTIVITE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS.....	96
6.1	ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE.....	96
6.2	PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS.....	97
6.2.1	Eutelsat S.A.....	97
6.2.2	Principales filiales d'Eutelsat S.A.....	97
7	COMPTES CONSOLIDES CLOS AU 30 JUIN 2021 - INFORMATIONS FINANCIERES	99
7.1	PRINCIPES COMPTABLES ET FINANCIERS – NORMES IFRS.....	99
7.2	BILAN CONSOLIDE SIMPLIFIE D'EUTELSAT COMMUNICATIONS.....	99
7.3	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE SIMPLIFIE D'EUTELSAT COMMUNICATIONS.....	101
7.3.1	Analyse de l'activité de l'exercice.....	101
7.3.2	Évolution des charges opérationnelles au 30 juin 2021.....	103
7.3.3	Dotations aux amortissements et autres charges ou produits opérationnels.....	104
7.3.4	Résultat opérationnel.....	104
7.3.5	Résultat financier.....	105
7.3.6	Impôt sur les sociétés.....	105
7.3.7	Résultat net consolidé.....	105
7.3.8	Résultat net attribuable au Groupe.....	105
7.4	LIQUIDITE ET RESSOURCES FINANCIERES DU GROUPE.....	105
7.4.1	Situation de l'endettement net du Groupe.....	105
7.4.2	Description des instruments financiers en vigueur au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021.....	107

7.5	INSTRUMENTS FINANCIERS	109
7.6	LITIGES	110
8	COMPTES ANNUELS CLOS AU 30 JUIN 2021 - INFORMATIONS FINANCIERES	111
8.1	PRINCIPES COMPTABLES ET FINANCIERS	111
8.2	ACTIVITE ET EVENEMENTS DE LA SOCIETE AU COURS DE L'EXERCICE ...	111
8.3	EXTRAITS DU BILAN ET COMPTE DE RESULTAT AU 30 JUIN 2021	111
8.3.1	Bilan au 30 juin 2021 - Comptes annuels.....	111
8.3.2	Compte de résultat au 30 juin 2021 - Comptes annuels	111
9	OBJECTIFS DU GROUPE	112
10	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	114
10.1	COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	114
10.1.1	Politique de mixité et diversité.....	114
10.1.2	Modifications intervenues au sein de la composition du Conseil d'administration 114	
10.2	ORGANES DE DIRECTION.....	125
10.2.1	Principaux dirigeants.....	125
10.2.2	Comité exécutif	126
10.3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	127
10.3.1	Code de référence utilisé pour l'établissement d'une politique de gouvernement d'entreprise.....	127
10.3.2	Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général	127
10.3.3	Organisation du Conseil d'administration.....	128
10.3.4	Indépendance des Administrateurs.....	128
10.3.5	Représentation au sein du Conseil d'administration.....	129
10.3.6	Mission du Conseil d'administration	130
10.3.7	Assiduité aux réunions du Conseil d'administration	132
10.3.8	Comités du Conseil d'administration	132
10.3.9	Autres Renseignements Juridiques.....	135
10.4	INFORMATIONS CONCERNANT LA REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	136
10.4.1	Politique de rémunération (Vote ex-Ante)	136
10.4.2	Informations sur les rémunérations en application de l'article L 22-10-34, II du Code de commerce (Vote ex-post)	145
10.4.3	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2020-21 ou attribuées au titre du même exercice.....	154
10.4.4	Mécanismes et critères d'évaluation des avantages de long terme.....	162
11	AUTRES INFORMATIONS PRESENTEES.....	170
11.1	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT.....	170

11.2	TABLEAU DES RESULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	170
11.3	CHARGES ET DEPENSES NON DEDUCTIBLES VISEES A L'ARTICLE 39.4 DU CODE GENERAL DES IMPOTS	170
11.4	CONVENTIONS VISEES A L'ARTICLE L.225-38 DU CODE DE COMMERCE ...	170
11.5	INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL DE LA SOCIETE	171
11.5.1	Participation au capital de la Société des membres des organes d'administration et de direction	171
11.5.2	Information concernant la composition du capital de la Société	171
11.5.3	Information concernant des franchissements de seuils ou un changement de contrôle de la Société	172
11.5.4	Restrictions concernant la cession d'actions ou de titres donnant accès au capital de la Société	173
11.5.5	Opérations ayant affecté le capital au cours de l'exercice.....	174
11.5.6	Acquisition d'actions par la Société.....	174
11.5.7	Participation des salariés au capital	174
11.5.8	Titres détenus par les mandataires sociaux.....	174
11.6	POLITIQUE DE DIVIDENDES ET AFFECTATION DU RESULTAT	174
11.7	DELEGATIONS DE COMPETENCES ET AUTORISATIONS FINANCIERES CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR LES ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES	175
11.8	PRINCIPAUX CLIENTS DU GROUPE	177
11.9	ECHEANCIER DES PAIEMENTS FOURNISSEURS ET CLIENTS	177
11.10	SUCCURSALES.....	177
11.11	ÉVENEMENTS POST CLOTURE	177
	ANNEXE 1 - COMPTES CONSOLIDES AU 30 JUIN 2021	178
	ANNEXE 2 - COMPTES ANNUELS AU 30 JUIN 2021	179
	ANNEXE 3 – TABLEAU DES RESULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES (ART. R.225- 102 DU CODE DE COMMERCE).....	180
	ANNEXE 4 – TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	181
	ANNEXE 5 – RAPPORT DE VERIFICATION DE L'INFORMATION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	182

Cher(s) actionnaire(s),

Il nous appartient de vous présenter un rapport de gestion concernant l'activité d'Eutelsat Communications (la Société) et du Groupe Eutelsat¹ au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021.

Nous vous présentons aussi les comptes annuels ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2021, ces derniers comptes prenant en considération les relations intragroupes avec nos filiales ou des sociétés liées.

Le présent rapport a été arrêté par le Conseil d'administration du 29 juillet 2021.

INTRODUCTION

Exploitant de la capacité sur 38 satellites, positionnés de 133° Ouest à 174° Est et diffusant 7 000 chaînes de télévision, le Groupe est l'un des leaders dans les Services Fixes par Satellite (SFS).

Il exploite et fournit principalement de la capacité pour des Services Broadcast, ainsi que pour des applications de Connectivité (Données Fixes, Services aux gouvernements, Haut Débit Fixe et Connectivité Mobile), à fort potentiel de croissance à long terme.

Grâce à sa flotte de satellites, le Groupe couvre l'ensemble du continent européen, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, ainsi que l'Afrique sub-saharienne, une partie importante des continents asiatiques et le continent américain, ce qui lui donne potentiellement accès à près de 100 % de la population mondiale. Le Groupe est également investi dans l'opérateur OneWeb qui développe une constellation globale en orbite basse.

¹ Le Groupe Eutelsat ou le Groupe désigne Eutelsat Communications et l'ensemble des sociétés contrôlées directement ou indirectement par Eutelsat Communications.

1 - POINTS-CLES DE L'EXERCICE

1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Les principaux faits marquants de l'exercice sont les suivants :

Chiffre d'affaires des Activités opérationnelles dans le haut de la fourchette d'objectifs relevée

- 1 201 millions d'euros sur une base publiée, en baisse de 3,3 % sur une base comparable
- 1 220 millions d'euros à un taux de change euros/dollars de 1,14, dans le haut de la fourchette de 1 200 à 1 220 millions d'euros.

Performance financière robuste malgré un environnement difficile

- Une génération de trésorerie élevée avec un cash-flow libre discrétionnaire publié de 467 millions d'euros représentant 38 % du chiffre d'affaires et un cash-flow libre discrétionnaire ajusté à un niveau record de 498 millions d'euros.
- Une rentabilité parmi les plus élevées du secteur avec une marge d'EBITDA de 74,7 % malgré un élément négatif lié aux provisions pour créances douteuses dans le contexte du Covid.
- Une structure financière saine avec un ratio Dette nette / EBITDA en amélioration à 2,88x (contre 3,05x il y a un an).

Solide performance commerciale avec un carnet de commandes en croissance représentant 3,5 années de chiffre d'affaires

- **Broadcast** : renouvellement du contrat avec Sky Italia soulignant la résilience à long terme du satellite en Europe et accord pour de la capacité incrémentale avec Multichoice en Afrique subsaharienne ;
- **Données Fixes** : plusieurs contrats incluant de nouvelles capacités ou des capacités incrémentales, mettant en évidence la forte demande dans les segments de l'interconnexion de réseaux mobiles et des réseaux d'entreprises ;
- **Services aux gouvernements** : nouvelle charge utile EGNOS hébergée sur le satellite EUTELSAT HOTBIRD 13G pour un montant total de 100 millions d'euros sur une durée de 15 ans ; EUTELSAT 36D retenu par Airbus Défense and Space pour embarquer sa toute dernière charge utile ultra-haute fréquence (UHF) ;
- **Haut Débit Fixe** : accord majeur de distribution avec Telecom Italia pour la capacité couvrant l'Italie sur EUTELSAT KONNECT et EUTELSAT KONNECT VHTS, à la suite d'un accord similaire avec Orange en France ;
- **Mobilité** : accord avec Global Eagle pour de la capacité en orbite inclinée à 139° Ouest.

Montée en puissance de notre stratégie Haut Débit Fixe avec une accélération significative attendue à partir de l'exercice 2021-22

- Entrée en service du satellite EUTELSAT KONNECT opérant sur l'ensemble de sa couverture en Europe et en Afrique.
- Progrès en Europe de l'Ouest :
 - Accords de distribution avec Orange et TIM et discussions en cours avec d'autres opérateurs.
 - Lancement des offres de détail dans plusieurs pays européens suite à l'intégration de Bigblu Broadband Europe (BBB).
- Signature de multiples accords de distribution dans plusieurs marchés clés en Afrique.

Investissement stratégique dans OneWeb

- Un point d'entrée attractif dans le segment des constellations en orbite basse.
- Un moteur de croissance additionnel pour nos activités de Connectivité.
- Un fort potentiel de coopération du fait d'une importante complémentarité des ressources et des actifs.

En bonne voie pour recevoir les paiements liés à la bande C au cours de l'exercice 2021-22, avec un rapport d'achèvement qui sera déposé sous peu

- Le rapport d'achèvement couvrant à la fois la phase 1 et la phase 2 sera déposé sous peu.

- Eutelsat est éligible à un montant avant impôt de 507 millions de dollars, dont 125 millions de dollars pour la phase 1 et 382 millions de dollars pour la phase 2.
- Ces paiements devraient être intégralement perçus au cours de l'exercice 2021-22 aussi bien pour la phase 1 que pour la phase 2.

Objectifs financiers actualisés étendant la visibilité à l'exercice 2023-24

- Chiffre d'affaires des Activités opérationnelles attendu entre 1 110 et 1 150 millions d'euros pour l'exercice 2021-22 (à un taux de change euros/dollars de 1,20).
- Chiffre d'affaires des Activités opérationnelles attendu en croissance à partir de l'exercice 2022-23 avec une accélération lors de l'exercice 2023-24, compte tenu de l'entrée en service de nouveaux actifs avec des engagements fermes significatifs.
- Objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté pour l'exercice 2021-22 relevé de 30 millions d'euros à taux de change constant et attendu en croissance à partir de l'exercice 2022-23.

Engagement à générer un rendement élevé pour les actionnaires avec un dividende recommandé de 0,93€ par action, en hausse de 5 %

- Dividende couvert plus de deux fois par le cash-flow libre discrétionnaire publié.

Il convient également de se référer à la section 5.2 Activité de la flotte.

1.2 PERFORMANCE PAR APPLICATION

Pour une analyse de la performance par application il convient de se reporter à la section 7.3.1 « Analyse de l'activité de l'exercice » du présent document.

1.3 PERFORMANCE FINANCIERE

Informations financières clés	Exercice 2019-20	Exercice 2020-21	Variation
Compte de résultat			
Chiffre d'affaires - M€	1 278,3	1 233,9	-3,5 %
Chiffre d'affaires des Activités opérationnelles - M€	1 276,3	1 201,2	-5,9 %
Chiffre d'affaires des Activités opérationnelles à périmètre et taux constants - M€	1 267,5	1 225,9	-3,3 %
Chiffre d'affaires des Activités opérationnelles tel que défini dans les objectifs financiers - M€	-	1 219,9	-
EBITDA ² - M€	985,0	921,9	-6,4 %
Marge EBITDA - % ²	77,1 %	74,7 %	-2,4 pts
Résultat net attribuable au Groupe - M€	297,6	214,1	-28,1 %
Structure financière			
Cash-flow libre discrétionnaire publié - M€ ²	474,4	467,1	-1,5 %
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté - €M²	496,5	497,6	+0,2 %
Dette nette - €M	2 999,4	2 655,5	-343,9 M€
Dette nette / EBITDA - X ²	3,05	2,88	-0,17x

² Il convient de se référer à la Section 1.5e de ce document pour la définition et le calcul de ces indicateurs.

Carnet de commandes - Mds€	4,1	4,4	+7,4 % ³
-----------------------------------	-----	-----	---------------------

L'EBITDA, la marge d'EBITDA, le ratio Dette Nette / EBITDA, les investissements « cash » et le *cash-flow* libre discrétionnaire sont des Indicateurs Alternatifs de Performance dont la définition et le calcul figurent ci-dessous.

Pour plus de détail il convient de se reporter à la section 7 de ce document.

1.4 AUTRES INDICATEURS OPERATIONNELS

1.4.1 Répéteurs opérationnels et utilisés

Au 30 juin 2021, le nombre de répéteurs opérationnels s'établit à 1 377 unités, quasiment inchangé par rapport au 30 juin 2020. Le nombre de répéteurs utilisés ressort à 981 unités, en hausse de 21 unités sur un an.

Le taux de remplissage s'établit ainsi à 71,2 % contre 69,7 % un an plus tôt.

	30 juin 2020	30 juin 2021
Nombre de répéteurs opérationnels ⁽¹⁾	1 376	1 377
Nombre de répéteurs utilisés ⁽²⁾	960	981
Taux de remplissage	69,7 %	71,2 %
Note : données calculées sur la base du nombre de répéteurs équivalents 36 MHz hors capacité HTS ; (1) Nombre de répéteurs sur les satellites en orbite stable, hors capacité de secours. (2) Nombre de répéteurs utilisés sur les satellites en orbite stable.		

1.4.2 Carnet de commandes

Au 30 juin 2021, le carnet de commandes s'établit à 4,4 milliards d'euros, en hausse de 7,4 % à taux de change constant par rapport au 30 juin 2020. Cette évolution reflète notamment le renouvellement à long-terme du contrat avec Sky Italia, l'accord de distribution avec Telecom Italia et la charge utile additionnelle EGNOS sur le futur satellite EUTELSAT HOTBIRD 13G, qui sont partiellement compensés par la consommation naturelle du carnet de commandes.

Le carnet de commandes équivaut à 3,5 fois le chiffre d'affaires de l'exercice 2020-21, contre 3,2 fois un an plus tôt, et le Broadcast représente 64 %.

	30 juin 2020	30 juin 2021
Valeurs des contrats (en milliards d'euros)	4,1	4,4
<i>En année du chiffre d'affaires</i>	3,2	3,5
Poids du Broadcast	68%	64%
Note : Le carnet de commandes représente les revenus futurs provenant d'accords de capacité ou de services et peut inclure des contrats pour des satellites en cours d'acquisition ;		

³A taux de change constant.

1.5 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Outre les agrégats directement lisibles dans ses comptes consolidés, le Groupe communique sur des Indicateurs alternatifs de performance, qu'il estime pertinents pour mesurer ses performances financières. Ces indicateurs sont au nombre de trois : l'EBITDA, les Investissements « cash » et le *cash-flow* libre discrétionnaire. Ces indicateurs font l'objet d'une réconciliation avec les comptes consolidés.

EBITDA, Marge d'EBITDA et Dette nette / EBITDA

L'EBITDA reflète la rentabilité du Groupe avant prise en compte des Dotations aux amortissements, des charges financières et de la charge d'impôt. Il s'agit d'un indicateur fréquemment utilisé dans le secteur des Services Fixes par Satellites, et plus généralement l'industrie des Télécommunications.

Le tableau ci-dessous montre le calcul de l'EBITDA à partir du compte de résultat pour les exercices 2019-20 et 2020-21 :

Douze mois clos le 30 juin (en millions d'euros)	2020	2021
Résultat opérationnel	490,2	347,2
+ Dotations aux amortissements	530,9	507,7
- Autres produits et charges opérationnels	(36,1)	67,0
EBITDA	985,0	921,9

La marge d'EBITDA correspond au rapport de l'EBITDA au chiffre d'affaires de l'exercice :

Douze mois clos le 30 juin (en millions d'euros)	2020	2021
EBITDA	985,0	921,9
Chiffre d'affaires	1 278,3	1 233,9
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	77,1 %	74,7 %

Le ratio dette nette sur EBITDA est le ratio de la dette nette sur les douze derniers mois d'EBITDA. Il s'obtient de la manière suivante :

Douze mois clos le 30 juin (en millions d'euros)	2020	2021
EBITDA sur 12 mois glissants	985,0	921,9
Dette Nette à la clôture ⁴	2 999,4	2 655,5
Dette nette / EBITDA	3,05x	2,88x

Investissements « cash »

Le Groupe peut être amené à opérer de la capacité dans le cadre de contrats de location ou à financer tout ou partie de certains programmes de satellites en faisant appel à des agences de crédit export ou à d'autres facilités bancaires, donnant lieu à des décaissements qui ne sont pas reflétés dans la ligne « acquisition de satellites et d'autres immobilisations corporelles et incorporelles ». Des Investissements « cash » qui incluent également les décaissements liés aux éléments cités ci-dessus sont

⁴ L'endettement net comprend l'ensemble des dettes bancaires, des obligations ainsi que les dettes locatives, les dettes structurées et la part « change » du cross-currency swap diminuées des disponibilités et des valeurs mobilières de placement (net des soldes créditeurs de banques). Son calcul est détaillé dans la note 7.3.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

donc communiqués afin de refléter l'ensemble des dépenses d'investissement du Groupe sur l'exercice. Par ailleurs, en cas de perte partielle ou totale d'un satellite, dans la mesure où les investissements « cash » publiés intègrent les investissements dans un actif qui est inopérable ou partiellement inopérable, le montant du produit de l'assurance est déduit des investissements « cash ». Le montant d'investissement « cash » couvre donc les acquisitions de satellites et d'autres immobilisations corporelles ou incorporelles, les paiements au titre des facilités de crédit à l'exportation ou des autres facilités bancaires finançant les investissements ainsi que les paiements au titre des dettes locatives. Le cas échéant, il est net du montant de la prime d'assurance. Le tableau ci-dessous montre le calcul des investissements « cash » pour les exercices 2019-20 et 2020-21 :

Douze mois clos le 30 juin (en millions d'euros)	2020	2021
Acquisitions de satellites et autres immobilisations corporelles et incorporelles	(220,3)	(183,4)
Produits d'assurance reçus	85,6	6,6
Remboursement des crédits exports et des dettes locatives ⁵	(86,7)	(165,2)
Investissements « cash »	(221,5)	(342,0)

Cash-flow libre discrétionnaire

Le Groupe communique sur un *cash-flow* libre discrétionnaire qui reflète sa capacité à générer de la Trésorerie après paiement des intérêts financiers et des impôts, cette trésorerie étant généralement et principalement affectée au retour aux actionnaires et/ou au désendettement.

Le *cash-flow* libre discrétionnaire publié se définit comme le flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation duquel sont soustraits les investissements « cash » ainsi que les intérêts et autres frais financiers payés nets des produits d'intérêts reçus.

Le *cash-flow* libre discrétionnaire ajusté (tel que défini dans les objectifs financiers) est calculé à taux de change constant et exclut des éléments ponctuels comme l'impact de la couverture de change, les effets des changements de périmètre éventuels s'ils sont significatifs et le cas échéant des coûts exceptionnels liés à des projets spécifiques en particulier au programme LEAP 2 et au déménagement du siège social.

Le tableau ci-dessous montre le calcul du *cash-flow* libre discrétionnaire publié et ajusté pour les exercices 2019-20 et 2020-21 et sa réconciliation avec le tableau de flux de trésorerie consolidé :

Douze mois clos le 30 juin (en millions d'euros)	2020	2021
Trésorerie provenant des opérations d'exploitation	779,0	889,0
Investissements « cash » (comme défini plus haut)	(221,5)	(342,0)
Intérêts et autres frais financiers payés nets des produits d'intérêts reçus	(83,2)	(80,0)
Cash-flow libre discrétionnaire publié	474,4	467,1
Effet de change ⁶	-	24,4
Impact de la couverture de change	10,6	(15,6)
Charges exceptionnelles liées au programme "LEAP 2" et au déménagement du siège social	11,5	21,7
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	496,5	497,6

⁵ Inclus dans les lignes « Remboursement des emprunts » et « Remboursement des dettes locatives » du tableau de flux de trésorerie

⁶ Le cash-flow libre discrétionnaire de l'exercice 2020-21 est converti au taux de change €/€ de l'exercice 2019-20.

1.6 PERIMETRE

Acquisition de Biglu Broadband Europe

Le 30 septembre 2020, Eutelsat Communications a signé un accord avec Biglu Broadband en vue de l'acquisition de ses activités haut débit par satellite en Europe pour un montant d'environ 38 millions de livres sterling.

Investissement dans OneWeb

Le 27 avril 2021, Eutelsat a conclu un accord avec OneWeb portant sur une prise de participation à hauteur d'environ 24 %⁷, et est ainsi devenu l'un des principaux actionnaires de la société aux côtés du gouvernement britannique et de Bharti Global. Eutelsat investira 550 millions de dollars dans OneWeb, avec une finalisation de l'opération attendue au second semestre 2021, sous réserve des autorisations réglementaires.

Finalisation de la cession de la participation dans EBI

Le 30 avril 2021, la transaction avec Viasat, pour la cession de la participation de 51 % qu'Eutelsat détenait dans Euro Broadband Infrastructure (EBI), la société portant le satellite KA-SAT et ses activités de haut débit en Europe, a été finalisée, pour un montant initial de 143 millions d'euros. L'impact net résultant de cette cession sur l'endettement net du Groupe s'élève à 41,5 millions d'euros, après prise en compte notamment de la trésorerie détenue par EBI à la date de la cession.

⁷ Suite à l'investissement de 500 millions de dollars de Bharti annoncé le 29 juin 2021 et sous réserve de sa finalisation, la participation d'Eutelsat serait mécaniquement diluée à 19,3%.

2 - PRESENTATION DES ACTIVITES, DES MARCHES ET DE LA STRATEGIE DU GROUPE

2.1 MODELE D’AFFAIRES DURABLE

Avec une flotte de 38 satellites géostationnaires, Eutelsat est l'un des premiers opérateurs mondiaux de satellites de télécommunications. Le Groupe exploite un portefeuille de positions orbitales qui s'étendent de 133° Ouest à 174° Est sur l'orbite géostationnaire, en couverture de l'Europe, du Moyen-Orient, de l'Afrique, de l'Asie-Pacifique et du continent américain. En s'appuyant sur ces positions de premier ordre et d'importantes infrastructures terrestres, Eutelsat a construit un socle solide de clients constitué de télédiffuseurs, d'opérateurs de télécommunications et d'administrations gouvernementales, ces clients étant servis soit directement, soit par l'intermédiaire de distributeurs. Les fournisseurs principaux sont les constructeurs de satellites et les prestataires de services de lancement.

Les satellites sont localisés à des positions orbitales privilégiées assurant une couverture mondiale qui permet à Eutelsat d'offrir des solutions performantes pour le transport de contenus directement vers les utilisateurs finaux, en particulier dans les régions les plus isolées.

La mission d'Eutelsat consiste à anticiper l'évolution des communications grâce à une technologie satellitaire de pointe afin d'ouvrir la voie à de nouvelles formes de communication, permettant à chacun d'être connecté partout dans le monde.

Eutelsat mène une forte politique d'investissement contribuant à réduire la fracture numérique. Avec la mise en service du satellite EUTELSAT KONNECT, le Groupe apporte un actif de nouvelle génération permettant d'offrir des services haut débit par satellite performants à travers l'Europe et l'Afrique. Avec le lancement à venir du satellite KONNECT VHVS, les capacités du Groupe dans le Haut Débit seront renforcées.

Chez Eutelsat, l'engagement personnel et l'esprit d'équipe sont des facteurs essentiels à l'atteinte d'objectifs partagés et ambitieux. Chaque jour, les 1 200 collaborateurs du Groupe œuvrent à déployer le potentiel de technologies innovantes pour que, partout dans le monde, les utilisateurs puissent bénéficier des derniers services de vidéo et de connectivité.

Son expertise, sa capacité d'innovation ainsi que l'instauration d'un dialogue constructif et pérenne avec ses parties prenantes permettent à Eutelsat, leader mondial dans la vidéo, son cœur de métier, qui transporte près de 7 000 chaînes de télévision dont plus de 2 300 chaînes disponibles en clair sans abonnement, de se hisser au rang de grand acteur de la connectivité.

TENDANCES MAJEURES



RESSOURCES	CRÉATION DE VALEUR PARTAGEE	IMPACTS POUR LES PARTIES PRENANTES
CAPITAL HUMAIN <ul style="list-style-type: none"> • 1 200 collaborateurs • 50 nationalités • Réseau mondial de plus de 25 filiales et bureaux commerciaux • Plus de 90 % de contrats à temps plein 	NOTRE MISSION PERMETTRE A CHACUN D'ETRE CONNECTE PARTOUT DANS LE MONDE	AGIR POUR LE BIEN DES COLLABORATEURS <ul style="list-style-type: none"> • Index égalité Homme/ Femme 91/100 • Programme de Recrutement Job Booster • Taux d'absentéisme : • Nombre d'accidents du travail : • Enquête Bloom at work

<p>CAPITAL INDUSTRIEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • 38 satellites géostationnaires • Infrastructures incluant les téléports en France, Italie, Madère et Mexique • Près de 7 000 chaînes diffusées via nos satellites dans le monde entier 	<p>NOTRE AMBITION STRATEGIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter la stratégie du Groupe à l'évolution de ses marchés • Maximiser la création de valeur des activités historiques • Accélérer le développement du Groupe dans la Connectivité 	<p>PERMETTRE L'ACCES A L'INFORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Couverture des zones rurales • Réduction de la fracture numérique : développement et commercialisation d'offres Haut-Débit par satellite • Accès à l'éducation et à la connectivité : Italie, Afrique, Mexique
<p>CAPITAL FINANCIER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carnet de commandes couvrant plus 3 années d'activités • Capitaux propres (2 691 M€) • Profil de crédit solide avec des notations de crédit de qualité « investissement » 	<p>DIVERSITE DES ACTIVITES D'EUTELSAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broadcast (diffusion de chaînes de télévision) • Données Fixes • Services aux gouvernements • Connectivité Haut Débit Fixe et Mobile 	<p>OPTIMISER LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un dividende élevé offrant un rendement attractif • Forte génération de trésorerie : 467 M€ en 2020-21 • Capitalisation boursière au 30 juin 2021 de 2 271 millions d'euros • Structure financière solide
<p>CAPITAL INTELLECTUEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 45 brevets au sein du portefeuille d'Eutelsat • Un effort constant d'innovation 	<p>CLIENTS (DIRECTS OU INDIRECTS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Télédiffuseurs • Opérateurs télécoms • Entreprises • Administrations gouvernementales • Particuliers 	<p>INNOVER DANS LE DOMAINE SPATIAL</p> <p>EUTELSAT QUANTUM</p> <p>Parmi les premiers utilisateurs de satellites 100% électrique</p>
<p>CAPITAL ENVIRONNEMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une politique d'espace propre • 6 téléports en propre et plus de 70 téléports partenaires • Un nouveau siège situé à Issy-Les-Moulineaux • Programme « Space Debris Mitigation Plan » 	<p>FOURNISSEURS ET PARTENAIRES D'AFFAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constructeurs de satellites • Opérateurs de lancement de satellites • Opérateurs de satellites partenaires • Opérateurs de téléports partenaires 	<p>REDUIRE NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 satellites passivés et réorbités ainsi que 113 satellites mis à poste en orbite géostationnaire • Installation de panneaux photovoltaïques au sein du site de Madère • Certification ISO14001 mise en place sur les sites de Madère et Cagliari • Réduction de nos émissions de CO2 sur les déplacements en avion de plus de 15% entre 2016 et 2019
<p>CAPITAL SOCIETAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une politique éthique et anti-corruption solide • Diffusion de plus de 2 200 chaînes gratuites • Introduction de clauses RSE au sein de nos contrats avec les fournisseurs • Engagement sur le terrain de l'urgence humanitaire en partenariat avec des ONG 		<p>ETABLIR DES RELATIONS DURABLES AVEC NOS PARTIES PRENANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 % du personnel est formé à l'anti-corruption • Initiative « d'arrondi solidaire » mise en place en interne • Mise en place de programmes permettant l'inclusion numérique des territoires les plus isolés • Membre de la « Space Data Association »

2.2 ACTIVITES DU GROUPE

Exploitant de la capacité sur 38 satellites, positionnés de 139° Ouest à 174° Est, Eutelsat couvre l'ensemble de la région EMEA⁸ et des Amériques, ainsi qu'une partie importante du continent asiatique. Le Groupe fournit ses services aux radiodiffuseurs et aux opérateurs de réseaux, directement ou par l'intermédiaire de distributeurs.

Au 30 juin 2021, Eutelsat a enregistré un chiffre d'affaires de 1 234 millions d'euros dont 62% pour le Broadcast. Le carnet de commandes s'élevait à 4,4 milliards d'euros dont 64% pour le Broadcast.

2.2.1 Broadcast

Le Broadcast (« Distribution Vidéo ») représente 62% du chiffre d'affaires Eutelsat au 30 juin 2021, soit 741 millions d'euros.

Eutelsat fournit à ses clients une capacité de diffusion et des services associés afin de leur permettre de transmettre des programmes de télévision essentiellement vers des foyers équipés pour la réception directe par satellite ou dans une bien moindre mesure, vers des foyers raccordés au câble ou aux réseaux IP. Le Groupe occupe une place centrale dans la chaîne audiovisuelle, du lieu de reportage jusqu'à l'écran du téléspectateur.

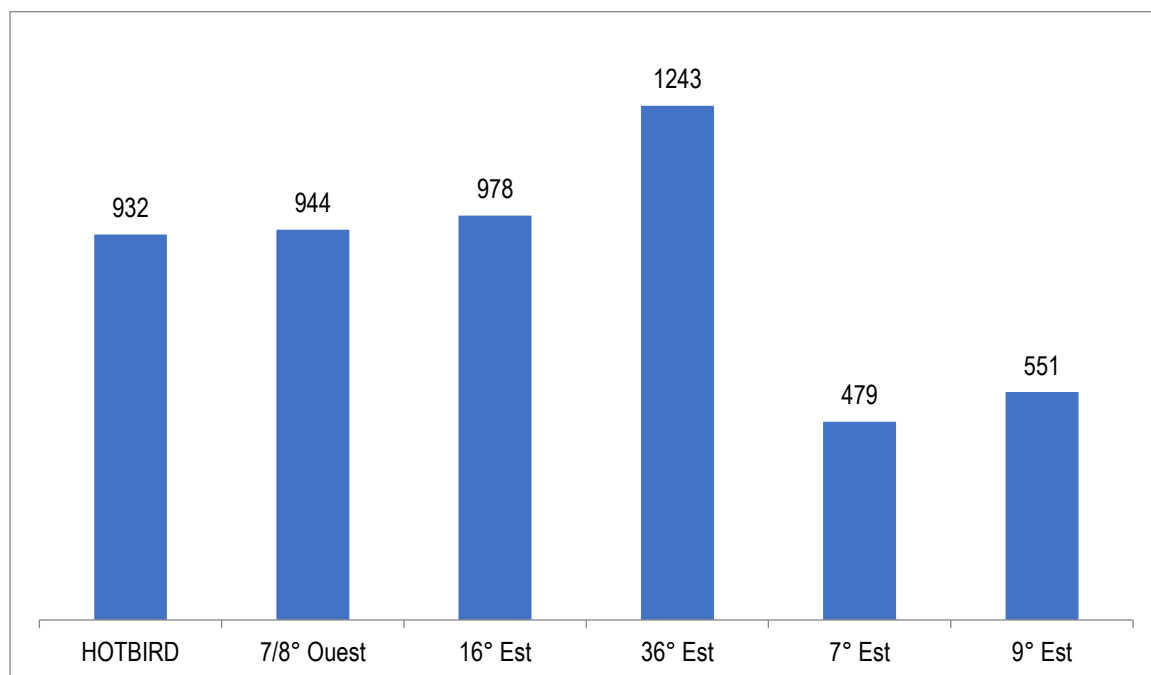
Avec 7 006 chaînes TV (dont 1 942 en Haute Définition) diffusées via les ressources en orbite, Eutelsat est leader de marché non seulement en Europe, mais aussi dans les marchés émergents tels que la Russie, le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Ses positions orbitales phares de télédiffusion bénéficient régulièrement du lancement de nouvelles chaînes de télévision et de l'essor de nouveaux formats de diffusions (Haute Définition, Ultra Haute Définition).

Eutelsat est un des pionniers du développement de la transmission audiovisuelle de contenus en Ultra Haute Définition. Le Groupe a par exemple lancé la chaîne de démonstration HOTBIRD 4K1, encodée au format HEVC et diffusée avec un balayage de 50 images par seconde et une profondeur de couleurs de 10-Bit. Il s'agissait alors de la première chaîne en Ultra Haute Définition en Europe avec ce nouveau standard. Au total, 23 chaînes uniques en UHD sont diffusées sur la flotte du Groupe, principalement en Europe et en Russie.

Dans cette application, les relations d'Eutelsat avec ses principaux clients télédiffuseurs sont établies sur le long terme avec des parcs conséquents (parfois plusieurs millions) d'antennes pointées vers les satellites du Groupe. Parmi les clients de la capacité satellitaire du Groupe pour la distribution Vidéo figurent par exemple : Sky Italia et Rai en Italie, nc+ et Cyfrowy Polsat en Pologne, Nova et OTE en Grèce, United Group (Total TV) dans les Balkans, DigiTurk en Turquie, Al Jazeera Sport et BeinMedia au Moyen-Orient, TricolorTV et NTV+ en Russie, Multichoice, Canal+ Overseas et ZAP en Afrique, ou encore Millicom en Amérique latine. Des distributeurs tels que Nilesat, Telespazio ou Arquiva peuvent également compter parmi les clients.

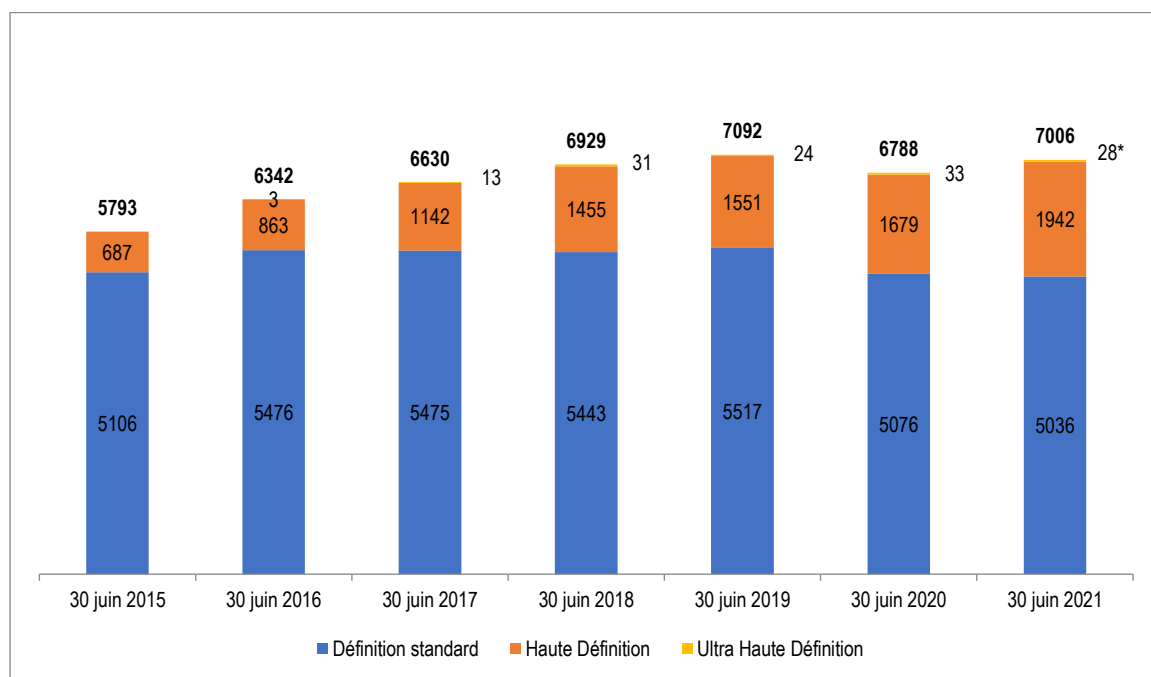
⁸ La région EMEA est composée de l'Europe occidentale, de l'Europe centrale, de la Russie et Asie centrale, de l'Afrique du Nord et Moyen-Orient et de l'Afrique subsaharienne.

Chaînes diffusées sur les satellites du Groupe aux principales positions orbitales de télédiffusion



Source : Eutelsat Communications.

Nombre total de chaînes diffusées sur les satellites du Groupe



Source : Eutelsat Communications.

* dont 23 chaînes uniques en UHD.

2.2.2 Connectivité

2.2.2.1 Haut Débit Fixe

Le Haut Débit Fixe représente 7% du chiffre d'affaires du Groupe au 30 juin 2021, soit 80 millions d'euros.

Le Groupe offre des solutions d'accès Internet Fixe pour les particuliers et les entreprises avec en particulier des produits de connectivité IP.

Opérant en bande Ka, EUTELSAT KONNECT, entré en service au cours de l'exercice 2020-21 apporte 75 Gbps de capacité à travers un réseau de 65 faisceaux et marque un tournant dans l'évolution des satellites multifaisceaux grâce à des niveaux de flexibilité sans précédent. Avec un coût par Gbps commercialisable nettement inférieur à celui des actifs précédemment opérés, il permet de proposer une solution d'accès à Internet Haut Débit à des conditions tarifaires compétitives, destinée aux foyers situés dans les zones non couvertes par les réseaux terrestres de très haut débit.

Dans un premier temps, la couverture du satellite est répartie entre l'Europe, avec environ 55 % de la capacité centrée sur les régions à forte demande - à savoir la France, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni - et l'Afrique, où le satellite renforce considérablement et remplace progressivement la capacité fournie par un opérateur tiers.

En France et en Italie, la capacité du satellite est commercialisée respectivement par Orange et Telecom Italia. Dans les autres pays couverts (notamment Royaume-Uni, Irlande, Espagne, Portugal, Allemagne, Autriche), Eutelsat commercialise ses propres offres de détail destinées aux populations situées hors des zones couvertes par la fibre. Les forfaits proposent des vitesses ultra rapides (de 30 à 100 Mbps) et des données illimitées, garantissant aux abonnés éloignés des réseaux traditionnels des vitesses comparables à celles de la fibre optique avec une gamme de tarifs compétitifs et abordables (de 30€/mois à 70€/mois) avec des coûts d'installation réduits, associés à la gratuité de l'installation et à la fourniture de tous les équipements inclus dans le tarif mensuel pour la plus grande partie de la clientèle.

En Afrique, le Groupe adresse les besoins de connectivité des particuliers, des entreprises et des gouvernements avec des services actifs dans une quinzaine de pays à ce stade en particulier en République Démocratique du Congo, au Nigeria, en Afrique du Sud, au Cameroun et en Côte d'Ivoire avec la perspective de servir un nombre croissant de marchés nationaux à terme. Eutelsat commercialise en direct ses propres offres, adaptées au marché africain, dans certains pays (par exemple en République Démocratique du Congo ou en Côte d'Ivoire) et s'appuie sur des partenaires dans d'autres (par exemple Coolink au Nigeria ou Paratus en Afrique du Sud). Les services qui avaient commencé grâce à la location de capacité HTS sur la flotte de l'opérateur Yahsat sont progressivement migrés sur le satellite EUTELSAT KONNECT.

Par ailleurs, Eutelsat fournit de la capacité en bande Ka pour l'accès à Internet par satellite en Amérique latine sur le satellite EUTELSAT 65 West A, cette capacité étant en grande partie vendue à EchoStar. Eutelsat offre également, depuis l'automne 2016, des services d'accès à Internet par satellite en Russie sur le satellite EUTELSAT 36C, notamment par l'intermédiaire d'un partenariat avec Tricolor.

2.2.2.2 Données et Vidéo professionnelle

Les Données et la Vidéo Professionnelle représentent un chiffre d'affaires de 161 millions d'euros sur l'exercice 2020-21, contribuant à environ 13% des revenus du Groupe.

Les Données Fixes incluent d'une part, les Réseaux d'Entreprise et d'autre part, l'Interconnexion de réseaux mobiles et le Trunking. L'Amérique latine, l'Afrique et le Moyen-Orient représentent l'essentiel du chiffre d'affaires de cette activité :

- Les Réseaux d'Entreprise par satellite permettent aux entreprises de connecter par satellite l'intégralité de leur réseau dans les zones reculées grâce à des terminaux VSAT au sol. Ce segment de marché est desservi principalement par l'intermédiaire de distributeurs. Les utilisateurs finaux opèrent par exemple dans les secteurs de la grande distribution, la banque ou encore l'industrie pétrolière, minière ou gazière. Ce segment qui est servi généralement par l'intermédiaire de distributeurs spécialisés représente plus de la moitié des revenus des Services de Données Fixes d'Eutelsat. Le chiffre d'affaires réalisé avec des ONG ou des administrations dans le cadre de programmes de réduction de la fracture numérique (e-Education, e-Santé...) est également classé dans l'application Données Fixes.
- Sur le segment des raccordements de réseaux mobiles (« Backhaul ») et connexion à la dorsale Internet (« Trunking »), les clients d'Eutelsat sont les intégrateurs et opérateurs de télécommunications souhaitant raccorder, grâce aux satellites, leurs plateformes locales aux réseaux internationaux (Internet, voix) ou étendre leurs réseaux mobiles dans les zones difficiles d'accès.

Concernant la Vidéo Professionnelle, le Groupe fournit :

- des liaisons point-à-point aux chaînes de télévision ou aux plateformes de télédiffusion, leur permettant d'acheminer leurs programmes vers des téléports dédiés afin qu'ils soient repris sur les satellites proposant les services de diffusion de chaînes de télévision. Ces liaisons de vidéo professionnelle peuvent aussi permettre d'établir des réseaux maillés, utilisés pour les échanges de programmes de chaînes de télévision ;
- des liaisons pour la transmission de reportages d'actualité (« Satellite News Gathering » ou SNG) au format IP standard ou en Haute Définition. Les clients du Groupe sont notamment l'Union Européenne de Radiotélévision, Sky, Globecast, Arqiva, ainsi que les professionnels du reportage vidéo et des fédérations sportives.

Dans ces applications de Vidéo professionnelle, la capacité peut être allouée en permanence ou en utilisation occasionnelle, cette dernière partie étant sensible à la tenue d'événements spécifiques, par exemple sportifs.

2.2.2.3 Services aux gouvernements

Les Services aux gouvernements représentent 13% du chiffre d'affaires du Groupe au 30 juin 2021, soit 151 millions d'euros.

Les missions gouvernementales nécessitent aujourd'hui des communications mondiales fiables qui puissent être déployées rapidement dans le monde entier. Ainsi, les satellites du Groupe, permettant une large couverture avec une qualité de service élevée, assurent des liaisons directes entre l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie et l'Amérique. Qu'il s'agisse de sites fixes ou d'usages en mobilité, la demande de services par satellite répond généralement à trois types de besoins : l'interconnexion de sites dispersés ou éloignés des grandes artères terrestres de communications Haut Débit ; la garantie de disponibilité immédiate de capacité ; et la sécurité et la fiabilité.

Le Groupe adresse notamment les besoins en connexions satellitaires des militaires, des systèmes de renseignements, de surveillance, de sécurité et de reconnaissance en particulier de l'administration américaine, qui représente indirectement la majorité du chiffre d'affaires de cette application. Par ailleurs, le Groupe opère également la charge utile GEO-3 du Service européen de navigation par recouvrement géostationnaire (EGNOS), embarquée à bord du satellite EUTELSAT 5 West B dans le cadre d'un contrat de 15 ans signé en 2017 avec l'Agence européenne de navigation par satellites (GSA). Au cours de l'exercice 2020-21, la GSA a mandaté le Groupe pour assurer le développement, l'intégration et l'exploitation de son service de nouvelle génération EGNOS GEO-4 sur le satellite EUTELSAT HOTBIRD 13G, un contrat portant sur une durée de 15 ans qui représente une valeur totale de 100 millions d'euros.

Outre la GSA, Les principaux clients de cette activité sont des distributeurs spécialisés qui adressent les besoins de l'administration américaine par l'intermédiaire de contrats dont les principaux termes sont fixés de manière pluriannuelle mais caractérisés par des options de sortie annuelle.

2.2.2.4 Connectivité Mobile

La Connectivité Mobile représente 5% du chiffre d'affaires du Groupe au 30 juin 2021, soit 67 millions d'euros. La capacité du Groupe est utilisée pour fournir de la Connectivité sur les avions ou sur les navires.

Le Groupe dispose d'un portefeuille d'actifs permettant de fournir de la capacité dédiée à la Connectivité Mobile (aérienne ou maritime) notamment aux positions orbitales 3° Est, 10° Est, 172° Est, 33° Est, 70° Est, 115° Ouest et 117° Ouest. Grâce à son portefeuille de ressources orbitales et de satellites, il est également en mesure de fournir des services sur des satellites en orbite inclinée, qui peuvent être relocalisés en fonction des opportunités de marché dans cette application. Dans la chaîne de valeur, le Groupe est un pur fournisseur de capacité et ses clients sont donc des distributeurs/intégrateurs comme par exemple Panasonic, Marlink, Gogo, ViaSat, Taqnia ou Speedcast ou des opérateurs télécoms comme China Unicom ou Telenor qui commercialisent ensuite un service complet aux compagnies aériennes ou de shipping.

Par exemple, fin novembre 2017, le satellite EUTELSAT 172 B est entré en service, avec notamment une charge utile multifaisceaux en bande Ku, dédiée à la Connectivité en vol sur la région de l'océan Pacifique. Cette capacité a été intégralement louée d'une part à Panasonic Avionics Corporation comme plateforme de croissance clef pour les services en vol de Haut Débit et de télévision en direct, destinés aux compagnies aériennes desservant l'Asie-Pacifique, et d'autre part, à China Unicom, afin de déployer des services de Connectivité en vol sur une région s'étendant de la côte Ouest américaine à l'Asie, jusqu'en Australie.

Depuis quelques années, le Groupe a également développé son activité maritime avec notamment des accords avec Speedcast, Marlink ou Telenor portant sur de la capacité à de multiples positions orbitales. Peu présent dans le segment de la connectivité des bateaux de croisière, le Groupe l'est davantage dans le segment de la marine marchande ou des bateaux de luxe.

Les contrats sont dans cette application généralement des contrats pluriannuels de longue durée.

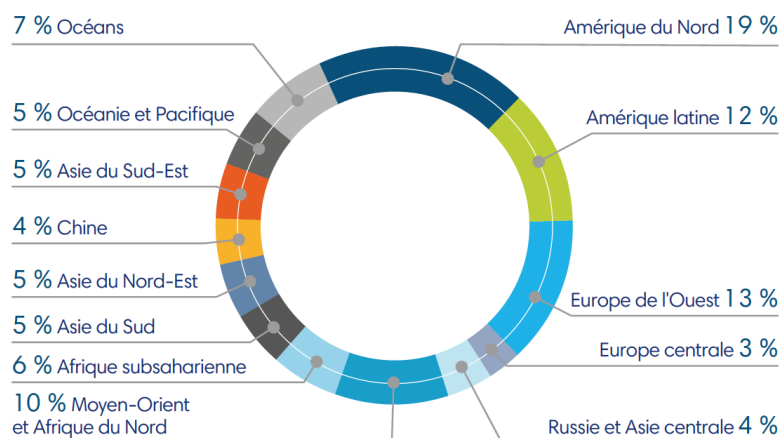
2.3 PRINCIPAUX MARCHES ET CONCURRENCE

Les opérateurs de Services Fixes par Satellite (SFS) exploitent des satellites géostationnaires, placés en orbite dans l'espace à approximativement 36 000 kilomètres de la Terre, sur son plan équatorial. Ces satellites sont particulièrement adaptés à la transmission de signaux vers un nombre illimité d'antennes terrestres fixes orientées en permanence vers le satellite. Ils sont donc l'un des moyens de communication les plus efficaces et les plus économiques pour assurer une transmission d'un point fixe vers un nombre illimité de points fixes, comme le requièrent par exemple les services de télévision. Ils sont également adaptés pour connecter entre eux un ensemble de sites sur de vastes zones géographiques (réseaux privés d'entreprise, animation de points de ventes), assurer l'extension des couvertures de réseaux de téléphonie mobile et l'accès à Internet et aux données mobiles dans des zones géographiques peu ou mal desservies par les réseaux terrestres ou encore établir ou restaurer des réseaux de communication dans des situations d'urgence.

La croissance de la télévision dans les pays émergents, les besoins croissants en matière d'accès à Internet, qu'il soit Fixe ou en situation de mobilité et la nécessité de compléter par satellite la couverture des réseaux terrestres afin que les services numériques soient accessibles sur tous les territoires, sont trois facteurs porteurs pour le secteur des SFS.

Selon Euroconsult, le secteur des SFS a généré un chiffre d'affaires mondial de 10,3 milliards de dollars U.S. en 2020.

Ventilation du chiffre d'affaires du secteur SFS par région



Source : Euroconsult, édition 2020, sur la base du revenu « wholesale » total pour les opérateurs SFS.

2.3.1 Le marché des Services Fixes par Satellites

2.3.1.1 Un marché avec de la visibilité

Eutelsat est présent sur les segments affichant la plus forte résilience.

La visibilité sur le marché des SFS est portée par plusieurs facteurs :

- les satellites représentent la technologie de diffusion de contenus la plus efficace et la plus économique pour couvrir de larges zones géographiques ;
- les barrières à l'entrée sont élevées, du fait d'un encadrement réglementaire international complexe et du haut niveau d'investissements et d'expertise technique requis ;
- les clients ont besoin de sécuriser à long terme la disponibilité de capacité satellitaire, notamment dans le domaine des retransmissions Vidéo ;
- les coûts élevés de transfert des services en cas de changement d'opérateur satellitaire, notamment pour le Broadcast, favorisent les partenariats de long terme.

La résilience du marché est notamment élevée pour le Broadcast, premier marché d'Eutelsat, ce qui se traduit par un carnet de commandes qui représente plus de trois années de chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, le satellite bénéficie en tant qu'infrastructure de distribution de contenus de la tendance séculaire de progression constante des usages et du trafic de données dans le monde.

2.3.1.2 Une augmentation des usages portée par la révolution numérique

Eutelsat est un acteur majeur de la distribution de contenus Vidéo

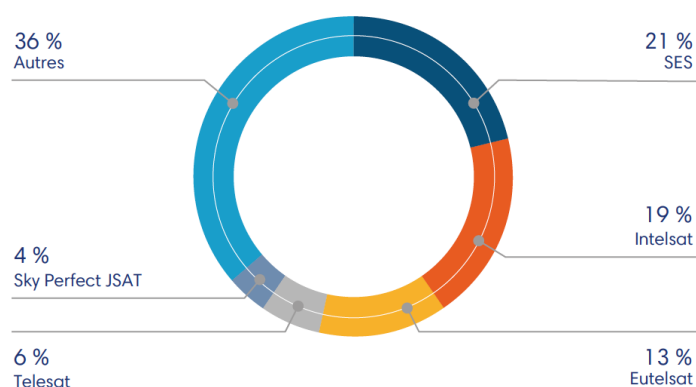
Les modes de consommation de la télévision évoluent progressivement. L'augmentation de la taille des écrans pousse à l'amélioration de la qualité de l'image et au développement de la Haute Définition et de l'Ultra Haute Définition, générant des besoins accrus en bande passante. Même si les usages couplant la télévision traditionnelle avec Internet se développent, ouvrant

la voie à l'avènement de la télévision connectée et à la consommation multi-écrans, la consommation de télévision linéaire reste cependant le premier mode de consommation de contenus Vidéo.

Le satellite reste l'infrastructure de distribution donnant aux plateformes de distribution payantes ou gratuites l'accès à l'audience la plus large à un coût compétitif avec la meilleure qualité d'image possible.

2.3.1.3 Un environnement concurrentiel en évolution

Parts de marchés des opérateurs dans le monde (sur la base du chiffre d'affaires)



Source : Euroconsult, 2020.

Les trois principaux opérateurs historiques que sont Intelsat, SES et Eutelsat ont une part de marché de 50 % dans le secteur des SFS. Par ailleurs, certains opérateurs régionaux ont également lancé depuis plusieurs années des programmes d'investissement afin de s'étendre sur leurs marchés et de concurrencer les opérateurs globaux. Leurs programmes peuvent toutefois se heurter à des obstacles, tels que le montant élevé des investissements, le niveau d'expertise requis ou les efforts commerciaux nécessaires et la complexité de l'environnement réglementaire international. Par ailleurs, pour certaines applications non-vidéo, l'évolution technologique avec l'arrivée de satellites HTS puis VHTS offre des débits plus importants à des coûts de production compétitifs.

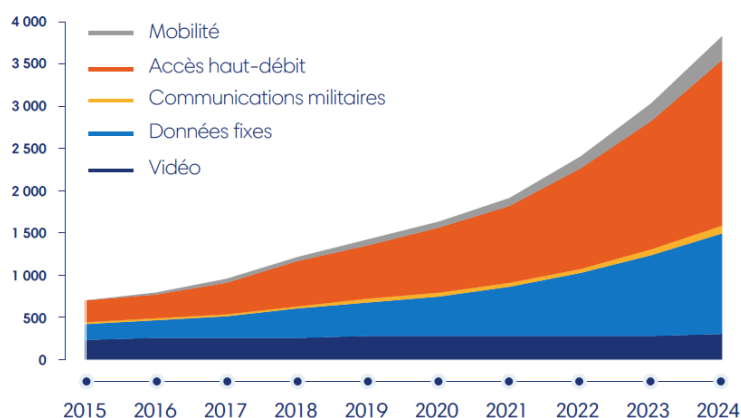
Enfin, plusieurs projets de constellations en orbite basse sont en train d'émerger bien qu'ils soient à des degrés d'avancement divers : ces constellations en orbite basse reposent sur des principes différents par rapport aux satellites géostationnaires : des orbites plus basses (allant de quelques centaines de km à quelques milliers de km) ce qui donne des temps de latences inférieurs à ceux des satellites géostationnaires, des satellites standardisés, plus petits, avec une masse moindre, mais plus nombreux (de quelques dizaines à plusieurs milliers) et offrant à terme une couverture globale. Bien qu'elles aient pour ambition à terme d'adresser une multitude d'usages (Haut Débit Fixe, Mobilité, Gouvernement Données Fixes), elles ne serviront pas les marchés du Broadcast qui représentent plus de 60% du chiffre d'affaires du Groupe. Outre OneWeb dans lequel le Groupe a investi (voir ci-après), on peut citer parmi ces projets, Starlink (SpaceX) qui a commencé à entrer en service au cours de l'exercice écoulé, ainsi que plusieurs constellations qui ne sont pas opérationnelles à ce stade, comme Kuiper (Amazon) ou Lightspeed (Telesat).

Ces investissements couplés à la croissance des opérateurs établis et aux innovations technologiques se traduisent par une augmentation de l'offre de capacité satellitaire sur le marché qu'il convient toutefois de distinguer selon les applications. Si l'offre de capacité géostationnaire régulière dans le monde devrait enregistrer, d'après Euroconsult, une contraction de 18 % entre 2019 et 2024, l'offre en capacité HTS destinée à la Connectivité devrait être multipliée par trois sur la même période.

2.3.1.4 Une double dynamique de marché

Dans le marché de la capacité satellitaire, l'activité historique par excellence, le Broadcast se caractérise par sa résilience mais n'est pas attendue en croissance dans les années à venir malgré des poches d'opportunités dans les marchés émergents, compte tenu d'une légère contraction de la demande dans les marchés matures (Europe). D'autres activités historiques, notamment les Données Fixes sur la flotte géostationnaire enregistrent un déclin du chiffre d'affaires depuis plusieurs années. Parallèlement, de nouveaux marchés à forte croissance émergent dans les activités, dites « de Connectivité ». Celles-ci incluent l'Internet Haut Débit Fixe ainsi que les activités de Données Fixes, Services aux gouvernements et Connectivité Mobile, dont certaines sont des activités historiques qui bénéficient d'un second souffle compte tenu des évolutions technologiques et des innovations dans l'industrie satellitaire. Elles présentent un potentiel de croissance très significatif pour les opérateurs de satellite à moyen et long-terme.

Ventilation de la demande globale en GBPS par application (en capacité régulière et HTS utilisée)



Source : Euroconsult, édition 2020.

2.3.2 Activité Broadcast – perspectives de marché

Le Broadcast est le plus grand segment du marché SFS, il représente environ 3 200 répéteurs dans le monde, soit 50 % du volume de capacité régulière du marché (source : Euroconsult 2020).

Au global, le Broadcast bénéficie de deux tendances de fond :

- le nombre de foyers recevant la télévision par satellite devrait continuer de croître. Entre 2021 et 2025, le nombre de foyers sur les principaux marchés Vidéo d'Eutelsat (Europe, Afrique, Moyen-Orient, Russie) devrait progresser de 9 millions et représenter une part de marché du satellite comme moyen de réception de la télévision dans cette zone de 36 %, en légère croissance sur la même période (source : Digital TV Research);
- le nombre de chaînes diffusées par satellite dans le monde continue d'être en légère progression, dépassant les 42 000 chaînes en 2020 (source : Euroconsult 2020).

Les dynamiques de marché diffèrent selon que l'on considère les pays développés ou les pays émergents.

Dans les pays développés :

- Le marché est aujourd'hui arrivé à maturité. En particulier en Europe, la tendance devrait être une légère contraction, la montée en puissance de la Haute Définition et de l'Ultra Haute Définition étant plus que compensée par l'amélioration des formats de compression et d'encodage et la diminution du nombre de chaînes simulcastées en doublon.
- Requirant plus de capacité satellitaire par chaîne que la télévision standard (un répéteur de 36 MHz pouvant diffuser plus de 20 chaînes en définition standard et en format de compression MPEG-4 ou neuf chaînes en HD et en format de compression MPEG-4), la HD a vu en un an sa pénétration augmenter sur les satellites d'Eutelsat de 25 % à 28 %. Selon Euroconsult, le nombre de chaînes HD devrait progresser à un taux annuel moyen pondéré de 8 % en EMEA et en Amérique latine sur la période 2019-2029 pour s'établir à plus de 12 000 chaînes en 2029.
- À l'inverse, les avancées technologiques en termes de compression des signaux de télévision, ainsi que l'arrêt des chaînes en Simulcast représentent des facteurs négatifs pour la demande. Le déploiement du standard DVB-S2 et l'adoption de la norme de compression MPEG-4 permettent de diffuser jusqu'à deux fois plus de chaînes par répéteur, optimisant ainsi l'utilisation de la bande passante entre les chaînes de télévision, ce qui réduit le coût d'accès à la capacité satellitaire pour les nouveaux entrants. Eutelsat est toutefois plus avancé sur le front de la compression (74% des chaînes diffusées sont d'ores et déjà en MPEG-4) qu'en matière de Haute Définition (taux de pénétration HD de 28%) de sorte que la croissance de la HD dans les années à venir devrait être plus importante que celle du nombre de chaînes du format MPEG-4. Il faut également noter que la généralisation d'un nouveau format de compression est un phénomène de très longue durée dans la mesure où il nécessite un équipement compatible (télévision ou Box) chez l'utilisateur final.
- La technologie Ultra Haute Définition se développe et les équipements idoines commencent à apparaître. Elle est actuellement près de trois fois plus gourmande en ressources que la HD même en prenant en compte les gains d'efficacité permis par le format de compression HEVC, ce qui crée des opportunités de croissance de la demande.

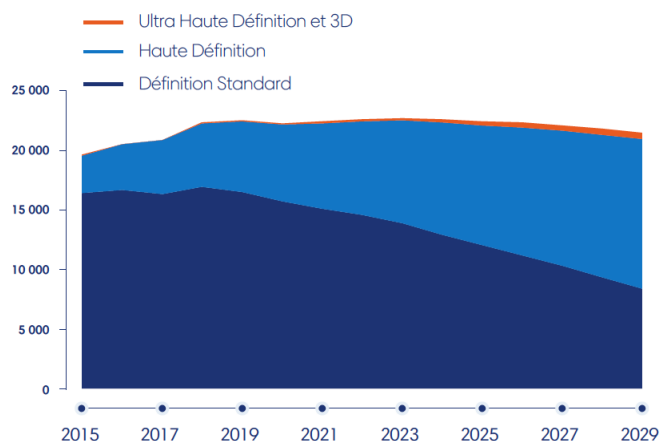
- Le développement de plateformes interactives dû à l'émergence de nouveaux modes non linéaires de consommation de la télévision, incite les opérateurs à concevoir des services « hybrides », combinant les accès à la télévision linéaire et à un catalogue de services à la demande. Une dynamique à laquelle participent les équipes d'Eutelsat qui travaillent à l'enrichissement des offres de télévision et à la fourniture de services de télévision connectée.

Dans les pays émergents, la demande en volume reste bien orientée. Selon Euroconsult, entre 2019 et 2024, la demande en capacité (Gbps) pour le Broadcast va croître de 3 % par an en Amérique latine, en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord ainsi qu'en Russie et en Asie centrale. Le principal moteur de la croissance est l'augmentation du nombre de chaînes diffusées dont le nombre a crû de 17 % au cours des cinq dernières années. Le potentiel d'augmentation du nombre de chaînes est significatif puisqu'il n'y a que deux chaînes par million d'habitants en Afrique subsaharienne, alors qu'on en compte plus de 30 par million d'habitants en Amérique du Nord.

De plus, la pénétration HD y est moins forte que dans les pays matures. Par exemple, en Afrique subsaharienne, le taux de pénétration HD est de 9 % contre 37 % en Europe de l'Ouest (source : Euroconsult 2020). La pénétration de la HD sera donc également amenée à progresser dans ces régions avec un effet positif sur la demande.

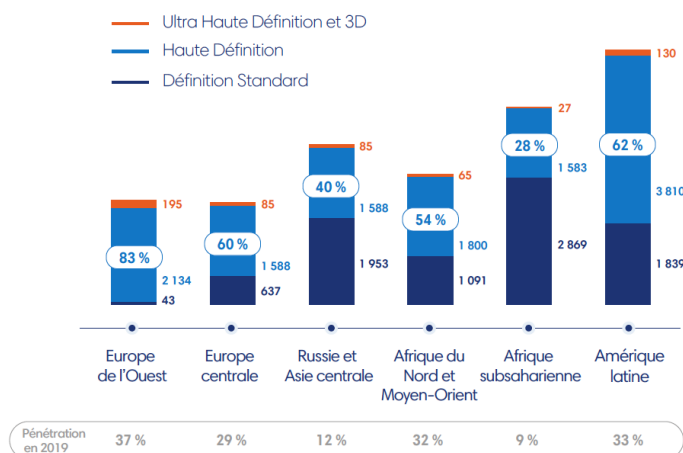
Au total, dans les principaux marchés du Groupe, le Broadcast devrait connaître en 2021-22 une tendance globalement similaire à celle de l'exercice 2020-21, dans la mesure où il sera affecté par l'effet report du ralentissement du rythme des nouvelles affaires qui a touché la majeure partie de l'exercice 2020-21 dans le contexte de la crise sanitaire. Les tendances devraient s'améliorer par la suite.

Évolution du nombre de chaînes SD, HD et UHD en Europe Étendue et en Amérique latine



Source : Euroconsult, édition 2020.

Pénétration des chaînes en Haute Définition par sous-région en 2029



2.3.3 Applications de Connectivité – perspectives de marché

Le marché des applications de Connectivité est un de ceux qui présente le potentiel de croissance à moyen et long terme le plus important pour le marché satellitaire.

2.3.3.1 Haut Débit Fixe

Le nombre de foyers équipés d'un terminal satellitaire connecté à Internet a crû de 20 % en cinq ans pour atteindre 3 millions de foyers dans le monde (source : Euroconsult 2020). Principalement européen et américain à ce stade, le marché de l'Internet Haut Débit par satellite va poursuivre sa croissance au cours des prochaines années tout en s'étendant à de nouvelles zones géographiques (Afrique, Russie...).

Le développement du marché de l'Internet Haut Débit par satellite s'appuie en particulier sur les éléments suivants :

- Dans toutes les zones géographiques, des millions de foyers resteront durablement hors d'atteinte des infrastructures terrestres et n'auront par conséquent pas d'autre moyen que le satellite pour accéder à l'Internet Haut Débit, de sorte qu'il existe des marchés adressables significatifs à l'échelle du secteur des SFS. Par exemple, en Europe, près de quatre millions de foyers n'auront toujours pas de connexion Internet fixe supérieure à 10 Mbps par voie terrestre en 2030 ni de connectivité 4G en indoor, et ceci même en prenant en compte les plans d'investissements annoncés par les gouvernements et les opérateurs télécom. Dans la plupart des zones émergentes, le déploiement des réseaux terrestres est en retard par rapport aux pays matures de sorte que le marché adressable y est également très significatif.
- L'arrivée des Satellites Haut Débit (« *High Throughput Satellites* ») exploitant la bande de fréquence Ka a permis d'améliorer significativement le coût d'accès à la ressource satellitaire pour les Services de Connectivité par rapport aux satellites traditionnels. L'arrivée des satellites HTS de seconde génération comme EUTELSAT KONNECT puis des satellites VHTS (« *Very High Throughput satellites* »), qui disposent d'une capacité décuplée par rapport aux satellites HTS actuellement en service, permettra de fournir des offres comparables en termes de qualité et de prix par rapport au Très Haut Débit terrestre à un nombre accru d'utilisateurs, permettant un nouveau changement d'échelle de ce marché, le tout sans saturer la forte demande décrite ci-dessus.

Au total, Eutelsat estime que le marché adressable dans les deux principales régions qu'il couvre (Europe et Afrique) est respectivement de l'ordre de 4 millions et de 5 millions de foyers, à long terme (à horizon 2030).

2.3.3.2 Autres activités de Connectivité

Les autres activités de Connectivité incluent les Données Fixes, les Services aux gouvernements et la Connectivité Mobile. Elles représentent à l'horizon de la fin de la décennie, en incluant le chiffre d'affaires généré par les satellites géostationnaires et non-géostationnaires, un marché total de près de 10 milliards de dollars (Source : Euroconsult 2020) caractérisé par un taux de croissance annuel moyen à deux chiffres. Si l'essentiel de la croissance de ce marché sera capté par les satellites en orbite basse ou moyenne, les satellites géostationnaires continueront de jouer un rôle crucial dans ce segment, compte tenu de leurs caractéristiques notamment en termes de couverture et de débit, ainsi que du parc installé de terminaux et d'antennes.

Données Fixes

Le marché des Données Fixes se compose de plusieurs segments : les réseaux d'entreprises, l'interconnexion de réseaux mobiles et le Trunking.

- Les réseaux d'entreprise VSAT : la capacité satellitaire dédiée offre aux entreprises une complémentarité de service : si la fibre optique pénètre aujourd'hui le cœur des grandes agglomérations, de nombreuses zones rurales et périphériques des villes en restent à l'écart, faute d'offrir aux opérateurs terrestres la rentabilisation de leurs investissements. L'alternative satellitaire est, en particulier dans les pays émergents, une solution optimale. Trois grands secteurs représentent l'essentiel de la demande pour ce segment de clientèle : l'industrie du gaz et du pétrole, pour la connexion des plateformes de forage sur terre et en mer, le secteur de la banque, et celui de la grande distribution, pour la circulation sécurisée des données financières et logistiques entre établissements. Plus de deux millions de terminaux VSAT pour des réseaux d'entreprises sont installés dans le monde, un chiffre qui devrait continuer de progresser fortement.
- L'interconnexion de réseaux mobiles : le marché pour l'interconnexion de réseaux mobiles est défini comme étant la transmission d'informations (majoritairement voix aujourd'hui et données demain) entre les stations cellulaires (qui se connectent directement aux terminaux mobiles comme les téléphones portables) et les différents points d'agrégation de réseaux. Le satellite est un moyen (parmi d'autres tels que la fibre ou les relais micro-ondes) de transmettre les

informations entre ces points. Il est concentré dans les pays émergents notamment l'Amérique latine et le sud de l'Asie. Pour les opérateurs de satellites, ce segment devrait bénéficier du développement et l'extension des réseaux mobiles 3G/4G/5G, fortement consommateurs de données, générant ainsi une demande additionnelle pour la capacité satellitaire qui permet de compléter la couverture des réseaux terrestre. En particulier, les satellites en orbite basse sont, compte tenu de leur faible latence, idéalement positionnés pour saisir cette opportunité.

- Le marché du Trunking est défini comme étant la transmission d'informations (voix ou données, on parle alors d'IP-Trunking) entre un cœur de réseau national et un autre. Ce marché est en décroissance notamment parce qu'il est concurrencé par des infrastructures terrestres, fibre ou câbles sous-marins. Le satellite conserve toutefois un rôle important dans les zones non reliées au réseau terrestre ou mal connectées au réseau. Il existe également un segment de marché spécifique qui permet de sécuriser le réseau dans les pays où la fibre est partiellement défaillante.
- Enfin le développement de l'Internet des objets (Internet of Things ou IoT) dans différentes applications (transports, logistique, agriculture, environnements intelligents...) représente un segment de marché naissant pour les opérateurs de satellites en complément des autres infrastructures, que ce soit pour connecter directement des objets ou parce que les réseaux des acteurs de l'IoT ont eux-mêmes besoin d'être interconnectés. Il représente une opportunité de croissance significative à long terme.

Au total, la demande pour les Données Fixes est attendue en forte croissance en volume compte tenu de l'augmentation du trafic de données et de l'extension des réseaux, mais elle s'accompagne d'une baisse des prix importante et durable qui reflète l'augmentation de la capacité satellitaire, notamment HTS, disponible et la baisse du coût de revient de cette capacité. Alors que les Données Fixes sur la flotte géostationnaire du Groupe ont enregistré un déclin ces dernières années, les satellites non-géostationnaires captureront à long terme l'essentiel de la croissance à venir de cette application.

En incluant le chiffre d'affaires généré par les satellites géostationnaires et non-géostationnaires, ce marché devrait représenter une opportunité globale de plus de 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'horizon de la fin de la décennie (source : Euroconsult 2020), avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 7%.

Services aux gouvernements

La demande à moyen et long terme sur le marché des Services aux gouvernements sera soutenue par le développement des systèmes de surveillance, de sécurité et d'information dans un contexte d'augmentation des volumes de données échangés, de miniaturisation des équipements et de déploiement de systèmes télécommandés et par le recours accru aux capacités commerciales par les gouvernements dans une logique de rationalisation de l'emploi des fonds publics à long terme. L'augmentation des budgets de défense consacrés au spatial est également un facteur positif. Enfin, le contexte géopolitique reste un élément pouvant également infléchir l'évolution de la demande à court terme.

Les constellations satellites non-géostationnaires vont par ailleurs étendre la taille de ce marché, compte tenu de leurs caractéristiques notamment en termes d'ubiquité de la couverture. Si les satellites géostationnaires conserveront durablement un rôle important dans ce segment, compte tenu notamment du parc de terminaux installés et du lancement de services innovants (eg : EUTELSAT QUANTUM), les constellations non-géostationnaires vont progressivement capter la plus grande part de la croissance sur ce segment.

En incluant le chiffre d'affaires généré par les satellites géostationnaires et non-géostationnaires, ce marché devrait représenter une opportunité globale de l'ordre de 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'horizon de la fin de la décennie (source : Euroconsult 2020), avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 11%.

Connectivité Mobile

Les services de communication Haut Débit en situation de mobilité constituent un marché ayant un important potentiel de développement, aussi bien dans le maritime que dans l'aérien.

Bien que fortement affectée à court terme par la situation sanitaire mondiale, la demande pour la Connectivité à bord des avions est amenée à se développer à moyen et long terme grâce à la combinaison des facteurs suivants :

- la reprise de la croissance du trafic aérien une fois les effets de la crise sanitaire estompés ;
- le besoin croissant de Connectivité des passagers, avec la forte croissance du nombre d'appareils connectés ainsi que la montée en puissance d'usages plus gourmands en bande passante qui se traduisent par une progression exponentielle de la consommation de données par utilisateur ;
- la volonté des compagnies aériennes d'offrir ce nouveau service pour se différencier de sorte que le taux de pénétration des avions équipés pour la Connectivité en vol est destiné à augmenter ;

- l'arrivée de capacité satellitaire HTS puis VHTS (voir ci-dessus) donnant accès à des capacités plus importantes à un coût réduit et permettant à terme d'offrir au passager une expérience de Très Haut Débit en vol devrait se traduire par une utilisation accrue du service par les utilisateurs ;
- la généralisation d'antennes plates orientables qui réduit le coût indirect (poids, maintenance).

Le marché de la Connectivité maritime par satellite est constitué de différent sous-segments qui ont chacun leurs propres dynamiques : navires marchands, bateaux de croisières, yachts. Il devrait également être en croissance compte tenu notamment d'usages plus gourmands en bande passante et de facteurs qui sont en partie commun à ceux qui expliquent la croissance de la mobilité aérienne.

Si nos perspectives de long-terme du segment de la Connectivité et notamment le fait qu'il représente une opportunité de croissance significative, restent largement inchangées, la crise sanitaire a lourdement affecté certains acteurs de la chaîne de valeur et le timing de la reprise dans les segments les plus touchés (aérien et bateaux de croisières) reste incertain.

A terme, en incluant le chiffre d'affaires généré par les satellites géostationnaires et non-géostationnaires, ce marché devrait représenter une opportunité globale de plus de 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'horizon de la fin de la décennie (source : Euroconsult 2020), avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 15%.

2.4 STRATEGIE DU GROUPE

La stratégie d'Eutelsat, mise en place à partir de l'exercice 2016-17, est structurée en deux étapes. La première étape a pour objectif de maximiser la génération de *cash-flow* libre discrétionnaire des activités de base en adaptant les objectifs opérationnels et financiers. La deuxième étape consiste pour le Groupe à renouer avec la croissance en saisissant les opportunités de long-terme dans la Connectivité.

La stratégie du Groupe est articulée autour de deux axes :

- La maximisation du *cash-flow* libre des activités historiques du Groupe afin de financer la transition vers des activités de Connectivité à forte croissance, tout en continuant de générer un niveau de rémunération élevé pour les actionnaires ;
- Le retour à la croissance, en s'appuyant sur les activités de Connectivité grâce :
 - Aux actifs géostationnaires : dans le Haut Débit Fixe sur les satellites KONNECT et KONNECT VHTS, et dans d'autres applications via des investissements ciblés.
 - Aux actifs en orbite basse afin d'adresser les besoins de long-terme des Telecoms via la prise de participation dans OneWeb.

2.4.1 Maximisation du *cash-flow* libre

L'objectif de maximisation du *cash-flow* libre est poursuivi à travers la mise en place de mesures financières et opérationnelles dans les métiers historiques du Groupe, en particulier dans le Broadcast, qui représente le principal contributeur à la génération de trésorerie du Groupe.

2.4.1.1 Mesures financières

Les mesures financières s'articulent autour de quatre axes :

- L'optimisation des investissements : des économies en matière d'investissements sont réalisées sans impacter le plan de déploiement et le chiffre d'affaires futur qui en résulte. Ces économies sont notamment permises par la mise en place d'une approche innovante de conception par les coûts : ainsi l'application de cette démarche pour la commande du satellite EUTELSAT 5 West B (à l'automne 2016) a permis de réaliser plus de 30 % d'économies par rapport au coût théorique de remplacement d'EUTELSAT 5 West A. Plus récemment, le remplacement de la constellation HOTBIRD est une autre illustration de cette démarche. D'autres éléments contribuent également à la réduction des investissements, notamment la capitalisation sur les gains d'efficacité de l'industrie ou encore un contrôle rigoureux des investissements dans les infrastructures au sol. L'enveloppe annuelle moyenne d'investissement a ainsi été réduite à un maximum de 400 millions d'euros par an contre 500 millions d'euros auparavant.
- La réduction du coût de la dette : le refinancement des émissions obligataires venues à échéance en mars 2017, janvier 2019 et janvier 2020 a permis de générer des économies d'environ 30 millions d'euros, 24 millions d'euros et 10 millions d'euros respectivement avant impôt en rythme annuel.

- Le contrôle des charges d'exploitation avec la mise en place du plan d'économies « LEAP 1 » qui a permis de générer 32 millions d'euros d'économies en 2018-19. Un nouveau programme « LEAP 2 » est mis en place avec pour objectif de générer des économies additionnelles de 20 à 25 millions d'euros d'ici 2021-22.
- Une réduction de l'ordre de 70 millions d'euros de la charge annuelle d'impôt sur les sociétés suite au changement des règles de territorialité de l'impôt en France.

L'ensemble de ces mesures permet d'assurer un niveau de *cash-flow* libre élevé pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe optimise également son portefeuille d'actifs afin de maximiser la génération de trésorerie et accélérer son désendettement : au total, depuis 2016, le Groupe a cédé plus de 750 millions d'euros d'actifs (Hispasat, WlIns /DHI, Eutelsat 25B, EBI) à un multiple d'EBITDA moyen d'environ 8x.

2.4.1.2 Adaptation de la stratégie opérationnelle dans le cœur de métier Broadcast

La stratégie du Groupe vise à optimiser la valeur de ses actifs :

- en regagnant un accès direct à ses clients lorsque cela est nécessaire, ce qui peut passer par une réorganisation de la distribution indirecte dans certains cas ;
- en favorisant la montée en puissance de la Haute Définition et de l'Ultra Haute Définition par une tarification adaptée ;
- en mettant en place des politiques de prix plus segmentées avec pour objectif de permettre de capter une partie des gains d'efficacité résultant des nouveaux formats de modulation ;
- En attirant de nouvelles chaînes leaders sur leur bassin linguistique ;
- En développant des services supplémentaires permettant de renforcer les relations avec les clients tout en générant des opportunités de revenus supplémentaires. Ainsi au cours de l'exercice, Eutelsat a lancé Sat.tv, son guide électronique des programmes (EPG) enrichi, dédié aux chaînes de télévision gratuites. Ce service, actuellement disponible sur la position 7/8° Ouest pour plus de 56 millions de foyers arabophones au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, sera ouvert progressivement sur les autres positions vidéo d'Eutelsat. Il offre une grille de programme exhaustive et actualisée automatiquement avec une présentation cohérente des chaînes et une numérotation par région.

Dans le même temps, Eutelsat continue de saisir les opportunités de croissance dans les pays émergents :

- en s'appuyant sur ses ressources en orbite : ainsi, au cours de l'exercice 2020-21, Multichoice, l'un des plus importants groupes audiovisuels d'Afrique, s'est engagé pour plusieurs répéteurs supplémentaires à la position orbitale 36° Est témoignant du dynamisme du marché africain.
- en continuant d'investir de manière sélective sur les marchés les plus porteurs. Ainsi, l'entrée en service du satellite EUTELSAT 7C en janvier 2020 a permis de renforcer significativement les ressources en couverture de l'Afrique subsaharienne où les marchés Vidéo sont en expansion. Un contrat avec Canal+ pour le lancement d'une nouvelle plateforme DTH en Ethiopie a ainsi été signé peu après l'arrivée du satellite.

Enfin, à moyen terme, Eutelsat vise à optimiser la création de valeur dans son cœur de métier Vidéo via la systématisation d'une approche de conception par les coûts permettant d'optimiser les investissements, mise en œuvre en particulier lors du remplacement des ressources en orbite, permettant ainsi de maximiser le retour sur capitaux employés.

2.4.2 Retour à la croissance en saisissant les opportunités de long terme dans la Connectivité

Le retour à la croissance s'appuie sur les opportunités de long terme qui se présentent dans la Connectivité, que ce soit dans le Haut Débit Fixe ou les autres applications (Données Fixes, Services aux gouvernements, Connectivité Mobile, Internet des Objets).

2.4.2.1 Grâce aux actifs géostationnaires

Dans le Haut Débit Fixe par l'intermédiaire en particulier de KONNECT et KONNECT VHTS

Eutelsat a pour objectif de servir les foyers qui resteront durablement hors d'atteinte des réseaux terrestres (Fibre, 4G, 5G) en permettant aux utilisateurs situés dans les zones de la fracture numérique d'accéder à des offres très haut débit à des prix

comparables à ceux des offres terrestres. Il ne vise en aucun cas à se positionner en concurrent des opérateurs télécoms mais plutôt d'agir en complémentarité de leurs réseaux.

L'exercice 2020-21 a été marqué par l'entrée en service progressive du satellite EUTELSAT KONNECT à partir de novembre 2020, qui apporte des ressources importantes permettant de servir les marchés du Haut Débit Fixe en Europe et en Afrique. Il marque un tournant dans l'évolution des satellites multifaisceaux grâce à des niveaux de flexibilité sans précédent qui permettront d'optimiser le taux de remplissage ainsi que des conditions économiques favorables, avec un coût par Gbps commercialisable nettement inférieur à celui des actifs déjà en orbite

Le Groupe a réalisé des progrès majeurs dans la mise en place de sa stratégie Haut Débit Fixe européenne avec :

- La réorganisation de son activité européenne avec :
 - la cession de la participation dans Euro Broadband Infrastructure qui porte le satellite KA-SAT, en service depuis 2011 ;
 - l'acquisition de Bigblu Broadband Europe, principal distributeur de Haut Débit Fixe par satellite en Europe.
- La distribution en Europe est ainsi organisée autour de deux axes :
 - des accords « wholesale » avec des opérateurs Telecom à l'image de ceux signés avec Orange et Telecom Italia. D'autres accords similaires sont en cours de discussion ;
 - la distribution directe organisée autour des activités satellite européennes de Bigblu Broadband qui ont permis le lancement des premières offres de détail dans plusieurs pays européens.

Un second satellite, KONNECT VHTS, dont l'application principale sera également le Haut Débit Fixe, marquera une étape majeure et un véritable changement d'échelle pour la Connectivité. Ce satellite VHTS, d'une capacité totale d'environ 500 Gbps en couverture de l'Europe et dont le lancement est prévu au premier semestre de l'année calendaire 2022, embarquera à son bord le plus puissant processeur numérique jamais mis en orbite, capable d'allier flexibilité dans l'allocation de capacité, usage optimal du spectre et déploiement progressif du réseau au sol.

Outre l'Europe, le Groupe est également présent dans d'autres zones :

- en Afrique, en s'appuyant désormais sur le satellite KONNECT qui sera à terme (après l'entrée en service de KONNECT VHTS) totalement redéployé sur l'Afrique et où les efforts de commercialisation de la capacité portent notamment dans les directions suivantes :
 - des accords de distribution avec des fournisseurs de services (par exemple Coolink au Nigeria ou Paratus en Afrique du Sud) ou des opérateurs Telecom (Telone au Zimbabwe) ;
 - les programmes d'inclusion numérique soutenus par les gouvernements à l'image par exemple de l'accord avec Schoolap en RDC (connexion de plusieurs milliers d'écoles) ou encore de la Poste en Côte d'Ivoire ;
 - une distribution en direct qui continue d'être testée avec notamment quelques magasins en propre en RDC et en Côte d'Ivoire ;
 - des hotspots wifi permettant de proposer un accès internet haut débit au sein de points de trafic tels que les hôpitaux, écoles et universités, magasins, etc.
- en Russie, avec une charge utile HTS en bande Ka sur le satellite EUTELSAT 36C : le service a été lancé à l'automne 2016 et repose notamment sur un accord de partenariat avec l'opérateur de télévision payante russe Tricolor TV ;
- en Amérique latine, où la charge utile en bande Ka sur le satellite EUTELSAT 65 West A est en grande partie louée au groupe Echostar.

Dans les autres applications de Connectivité via des investissements ciblés

Compte tenu de la forte demande dans les autres activités de Connectivité (Données Fixes, Services aux gouvernements, Connectivité Mobile, Internet des objets), le Groupe poursuivra les opportunités de croissance avec de multiples initiatives incluant des investissements ciblés, dès lors que ceux-ci respectent ses critères financiers, apportent un facteur de différenciation et/ou sont accompagnés d'engagements significatifs de clients. Le Groupe poursuivra également l'optimisation des actifs existants dans ces applications.

Compte tenu de la forte demande dans les activités de Connectivité, le Groupe poursuivra les opportunités de croissance avec de multiples initiatives incluant des investissements ciblés, dès lors que ceux-ci respectent ses critères financiers, apportent un facteur de différenciation et/ou sont accompagnés d'engagements significatifs de clients.

Ainsi,

- le satellite EUTELSAT 10B, dont l'entrée en service est attendue en 2023 et qui inclut notamment deux charges utiles HTS incrémentales en bande Ku, dédiées à la mobilité, offrant une couverture exceptionnelle, s'étendant des Amériques jusqu'à l'Asie. Des engagements fermes de capacité pluriannuels représentant plus d'un tiers de cette

capacité HTS incrémentale ont déjà été conclus, témoignant de la forte demande pour des services de mobilité en bande Ku dans cette zone géographique.

- EUTELSAT QUANTUM, dont l'entrée en service est attendue avant la fin de 2021, est un nouveau concept de satellite paramétrable par logiciel qui permet de proposer une offre différenciée. Les clients d'Eutelsat pourront profiter de la flexibilité de paramétrage des faisceaux en termes de configuration de couverture, de bande passante, de puissance et de fréquences. Les Applications permises par ce nouveau concept satellitaire sont particulièrement adaptées aux clients présents sur les marchés des Services aux gouvernements qui recherchent de la flexibilité opérationnelle ;
- Le satellite KONNECT VHTS, bien que dédié principalement au Haut Débit Fixe (voir ci-dessus), permettra également de disposer dès l'année calendaire 2023 d'une capacité appropriée en bande Ka sur l'Europe qui devrait permettre de délivrer une expérience de Très Haut Débit et de répondre ainsi aux besoins du marché de la Mobilité et des Services aux gouvernements.
- Dans les Services aux gouvernements, les opportunités de charges utiles dédiées seront poursuivies à l'image des charges utiles EGNOS sur les satellites EUTELSAT 5 WEST B (en service) et sur le satellite EUTELSAT HOTBIRD 13G, ainsi que la charge utile UHF sur le satellite EUTELSAT 36D.
- Par ailleurs, Eutelsat explore la possibilité d'un développement dans le marché de l'Internet des Objets (IoT) en particulier avec le projet de constellation ELO. Cette constellation s'appuie sur les nano-satellites au coût réduit (de l'ordre d'un million d'euros par satellite) permettant d'obtenir une couverture mondiale à faible débit, complémentaire des réseaux IoT terrestres, afin que les objets puissent, où qu'ils se trouvent, transmettre des données, sans impact ni sur leur coût ni sur leur consommation énergétique. Après une première phase consacrée à des tests approfondis, avec cinq satellites, dont le premier a été lancé en 2021, d'autres satellites pourraient venir progressivement s'ajouter à la constellation si cette nouvelle initiative se révélait concluante, un service commercial global étant possible avec quelques dizaines de satellites.
- Le Groupe poursuivra l'optimisation des ressources de sa flotte géostationnaire avec notamment le développement de services gérés permettant de délivrer au client un service en Mbps. Le Groupe a notamment lancé Eutelsat ADVANCE, un portefeuille innovant de services managés associant les bandes Ka et Ku en vue du déploiement d'une véritable solution de connectivité de bout en bout à travers le monde. Cela répond aux besoins en services de connectivité dotés d'une couverture élargie, dans un contexte de migration croissante des processus métiers vers le cloud. Le Groupe continuera également de rechercher les opportunités commerciales ouvertes par la relocalisation de satellites en orbite inclinée, à l'image de l'accord conclu avec Global Eagle pour des services de mobilité à 139° Ouest.

2.4.2.2 Grâce aux actifs en orbite basse via OneWeb afin d'adresser les besoins de long-terme des Télécoms

Grâce à son investissement dans OneWeb, le Groupe dispose d'un point d'entrée attractif pour saisir les vastes opportunités offertes par les constellations en orbite basse dans les applications de Connectivité (hors Haut Débit Fixe), en particulier dans les Données Fixes, les Services aux gouvernements et la Connectivité Mobile avec, en outre, un fort potentiel de collaboration commerciale « gagnant-gagnant » entre Eutelsat et OneWeb, grâce à une importante complémentarité des ressources et des actifs

Ayant d'ores et déjà déployé une bonne partie de son réseau mondial, la constellation OneWeb, qui bénéficie de droits prioritaires importants en matière de fréquences, garantis par l'Union Internationale des Télécommunications, opérera 648 satellites en orbite basse offrant une faible latence. Cette première génération de satellites assurera, d'ici fin 2021, une couverture de certaines régions qui sera étendue à l'ensemble du globe l'année suivante. Il s'agira de la première constellation entièrement non géostationnaire dotée d'une couverture véritablement mondiale, disposant d'un temps d'avance considérable sur les projets concurrents. Elle apportera une capacité de 1,1 Tbps dédiée aux marchés des Services aux gouvernements, des Données Fixes et de la Mobilité aérienne et maritime. Il est également prévu de mettre en place une constellation de deuxième génération qui apportera des améliorations significatives en termes de capacité, de flexibilité et d'équation économique.

Dans un contexte où les atouts technologiques des constellations en orbite basse permettront aux opérateurs de satellites de repousser les frontières de leurs marchés actuels, la complémentarité des ressources et des actifs d'Eutelsat et de OneWeb aura pour effet d'optimiser le potentiel commercial des deux sociétés, grâce notamment au rayonnement commercial d'Eutelsat, à ses fortes relations institutionnelles, à son expertise technique reconnue et à sa flotte mondiale de satellites géostationnaires, auxquels s'ajoute la capacité de OneWeb à répondre aux multiples applications qui requièrent une faible latence et une couverture globale.

2.5 STRATEGIE EN MATIERE EXTRA-FINANCIERE

La stratégie RSE du Groupe se concentre sur les domaines où Eutelsat peut maximiser son influence, en particulier sur le maintien d'un espace propre et désencombré, ainsi que la réduction de la fracture numérique. Depuis plusieurs années, Eutelsat travaille sur la réduction de son impact carbone, même si les activités d'Eutelsat ont un faible impact sur la production de gaz à effet de serre.

Dans ce contexte, la stratégie en matière de RSE s'articule autour de quatre axes majeurs :

- Participer à l'effort visant à combler la « fracture numérique » ;
- Protéger l'environnement et maintenir l'espace autour de la Terre désencombré et propre ;
- Mener une politique de Ressources Humaines adaptée aux enjeux du Groupe et de la Société ;
- Conforter nos relations avec les parties prenantes en promouvant nos valeurs mais aussi les principes d'éthique et de loyauté.

Des KPIs spécifiques à chacun de ces axes ont été définis et des plans d'action mis en place. Ces éléments font l'objet d'une description approfondie dans le chapitre 3 du présent document. Par ailleurs, la rémunération des mandataires sociaux inclut des objectifs liés à la performance extra-financière de l'entreprise (voir le chapitre 10 du présent document).

3 - RESPONSABILITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE

PREAMBULE

Fort de plus de 40 ans d'expérience au service des télécommunications, Eutelsat considère l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux au sein de ses activités comme un élément essentiel à la réussite de ses opérations et de sa stratégie sur le long terme. Quatre principes directeurs, ancrés dans les valeurs partagées au sein d'Eutelsat, sous-tendent ainsi sa politique en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) :

- participer à l'effort visant à combler la fracture numérique ;
- protéger l'environnement et maintenir l'espace autour de la Terre désencombré et propre ;
- conforter nos relations avec nos parties prenantes selon nos principes d'éthique et de loyauté ;
- mener une politique de ressources humaines adaptée aux enjeux du Groupe et de la société, en faisant notamment la promotion de l'égalité de genre.

La première analyse de matérialité menée par notre Groupe ce printemps a permis de conforter ce référentiel d'engagements sur lequel s'appuie notre politique RSE : les parties prenantes internes et externes sollicitées en France et à l'international afin de mieux cerner leurs attentes en la matière, ont confirmé l'importance de ces défis à relever propres à nos activités, sur terre comme en orbite.

Eutelsat se mobilise quotidiennement pour faire du satellite l'infrastructure privilégiée de l'inclusion numérique. Dans un monde qui connaît depuis de longs mois un profond bouleversement suite à la pandémie mondiale, les besoins de connectivité ne cessent de croître, pour le télétravail, les études ou simplement pour rester en contact avec ses proches. Il n'est désormais plus imaginable, au prétexte que l'on habite dans une zone isolée, de ne pouvoir disposer des mêmes opportunités d'accès à Internet que les autres citoyens.

Au cours de l'exercice, la mobilisation permanente des 1 200 collaborateurs du Groupe a permis l'accélération de nos efforts en faveur de l'inclusion numérique à travers le monde, avec la mise en service et la préparation de nouvelles ressources satellitaires apportant une réponse concrète au problème du manque de connectivité. Jouant un rôle de premier choix dans la lutte contre la fracture numérique, le satellite s'avère également déterminant dans le cadre d'interventions d'urgence.

Notre Groupe s'est également attaché cette année à poursuivre sa politique responsable en matière de gestion de la flotte en lien étroit avec les constructeurs et les lanceurs de satellites, à l'heure où la question des débris spatiaux est devenue une préoccupation pour toute l'industrie et au-delà.

Notre action a également porté sur le renforcement significatif de nos programmes d'intégrité et de conformité, à travers une gouvernance dédiée, une organisation de correspondants et la formation de l'ensemble des collaborateurs à la lutte anti-corruption, réaffirmant l'engagement de notre Groupe contre le trafic d'influence.

Enfin, dans un contexte économique dégradé par la crise sanitaire, Eutelsat s'est particulièrement attaché à attirer et fidéliser les talents, à travers des campagnes de recrutements de jeunes diplômés et d'évaluation des compétences des cadres à haut potentiel. Dans le cadre de ses engagements, Eutelsat a également fait de la mixité une priorité car nous pensons qu'une meilleure représentativité au sein de l'entreprise est un levier de performance efficace et un accélérateur de sa transformation.

Toutes ces actions s'inscrivent dans la démarche d'intégration toujours plus forte des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies dans la stratégie d'Eutelsat et confirment notre engagement constant en faveur du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2019. Elles participent à une dynamique de progrès continu, véritable motif de fierté pour tous les collaborateurs.

Le respect de nos engagements constitue une des clés du développement à long terme de notre Groupe et de ses services. Nous devons les placer au cœur de nos actions. Ainsi, les choix que nous ferons demain dans notre travail pourront participer à une transition vers une organisation plus responsable encore.

Je tiens à remercier tous les collaborateurs pour leur engagement, ainsi que nos clients et actionnaires pour leur confiance.

Rodolphe Belmer
Directeur général

3.1 ENJEUX ET POLITIQUE RSE

Au cours de l'exercice 2020-21, la Direction d'Eutelsat a poursuivi ses efforts visant à promouvoir la sensibilisation aux questions sociales, environnementales et sociétales au sein du Groupe, et auprès d'un public externe.

Les exercices précédents avaient été marqués par plusieurs avancées : création du Comité RSE, mise en place d'un Comité diversité, lancement d'un dialogue avec les parties prenantes, en particulier les fournisseurs et les agences de notation extra-financière, adhésion du Groupe aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact), inclusion de critères ESG dans les objectifs qualitatifs servant à déterminer la rémunération du Directeur général, formalisation du processus d'identification des risques extra-financiers. L'entreprise a également répondu à l'agence de notation EcoVadis afin de renforcer sa politique d'achats responsables.

En conformité avec l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et avec le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, Eutelsat publie sa déclaration de performance extra-financière, et a recueilli pour cela des informations pour les items pertinents au regard de son activité, et en réponse aux risques extra-financiers répertoriés dans les domaines suivants :

- Social ;
- Environnemental ;
- Sociétal.

3.1.1 Gouvernance de la RSE

Le Comité RSE est coordonné par la Direction de la Communication institutionnelle et comprend trois membres du Comité exécutif (Directrice des Ressources Humaines, Directeur technique, Directrice des Affaires Juridiques), il se réunit deux fois par an.

Ce Comité a pour mission d'intégrer la RSE dans les réflexions stratégiques du Groupe et de structurer la politique RSE par la suite.

Au printemps 2021, le Comité RSE a conduit une étude sur la matérialité de la RSE pour Eutelsat et ses parties prenantes internes et externes, dont le résultat est la matrice de matérialité présentée dans la partie 3.1.2 Relations Parties prenantes.

Un référent RSE pour la Direction technique supervise les questions environnementales, deux chargés de missions RSE sont rattachés à la Direction de la Communication institutionnelle et ont pour mission la coordination des projets, le reporting et la communication RSE. Le Comité s'appuie sur plusieurs Directions fonctionnelles expertes : Ressources Humaines, Relations Investisseurs, Affaires Institutionnelles, Affaires Juridiques, Direction technique, services généraux, Département Finance, Audit Interne, et Gestion des Risques, Direction de l'exploitation et l'ensemble des Téléports.

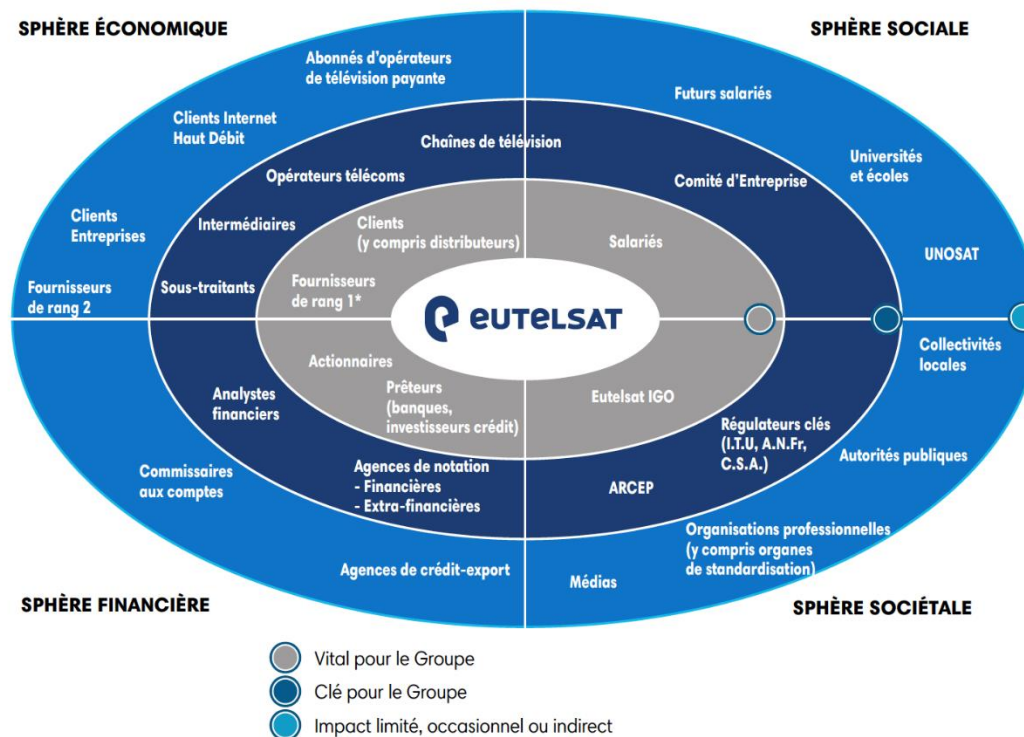
Une nouvelle charte éthique a été publiée en 2018 pour réaffirmer les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs fondent les principes de management et de la conduite des affaires. Enfin Eutelsat soutient les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et a publié en 2019 son premier rapport de Communication sur le Progrès.

Un Comité diversité a été institué pour renforcer la politique de gestion des ressources humaines particulièrement pour la place des femmes dans l'entreprise.

3.1.2 Relations avec les parties prenantes

La transformation des échanges et le développement continu des technologies du numérique génèrent de nouveaux défis pour Eutelsat et ses parties prenantes. Ainsi, le Groupe échange régulièrement avec ses parties prenantes afin de récolter des informations et des points de vue divers qui vont l'aider dans ses prises de décisions.

Les principales parties prenantes du Groupe ont été identifiées dans la matrice ci-dessous. L'identification et la hiérarchisation des parties prenantes sont structurées selon leur degré d'impact sur le Groupe, l'influence qu'ils peuvent avoir sur les décisions d'Eutelsat ainsi que sur la participation d'Eutelsat auprès des activités de ces différents groupes.



* Les fournisseurs de rang 1 comprennent essentiellement les constructeurs de satellites, les lanceurs, les assureurs, les fournisseurs de technologie et d'équipements au sol.

Le Groupe est signataire de la charte « *Collective for Space Care* ⁽⁹⁾ », qui réunit l'ensemble des opérateurs et des partenaires spatiaux qui s'engagent à mener des activités spatiales responsables, dans le respect des traités et principes internationaux sur l'Espace et suivant les meilleures pratiques qui en découlent. L'objectif est d'agir pour la sécurité des personnes et des biens, de veiller à la santé des populations dans toutes les opérations spatiales, et de protéger l'environnement, sur la Terre comme dans l'Espace, en renforçant la prévention des risques liés tant aux opérations de lancement qu'aux opérations en orbite.

La présence internationale du Groupe, tout comme la couverture exceptionnelle de la flotte de satellites qu'il exploite à travers le monde lui permettent de s'engager en faveur d'un grand nombre d'initiatives en matière de développement et de solidarité. L'engagement sociétal du Groupe revêt différentes formes : vis-à-vis des parties prenantes extérieures à l'entreprise, il convient de citer la participation de ce dernier à des programmes de recherche et de développement qui placent la technologie satellitaire au service de la protection des citoyens et des espèces animales en danger, le soutien apporté sur le terrain dans les situations d'urgence humanitaire, l'aide au développement numérique, la promotion des sciences et des technologies à l'école, ainsi que le soutien à l'organisation non gouvernementale EUTELSAT IGO. En interne, l'engagement sociétal du Groupe se concrétise par la mise en œuvre du programme d'arrondi solidaire.

3.1.2.1 Des partenariats technologiques au service de la protection des citoyens

Eutelsat a noué des partenariats technologiques avec des acteurs du spatial et de l'Internet des Objets afin de participer au développement de solutions satellitaires innovantes, au service de la protection des citoyens, mais également des espèces animales en voie d'extinction. S'agissant de la protection des citoyens, le satellite EUTELSAT 9B, qui est opérationnel depuis novembre 2016, héberge EDRS-A, le premier nœud du système européen de relais de données déployé par l'Agence spatiale européenne (ESA) et Airbus Defence and Space. EDRS-A a ouvert une autoroute spatiale de l'information (*SpaceDataHighway*), en accélérant le flux d'information entre les satellites en orbite basse et leurs stations au sol. Le dispositif de circulation de données s'appuie sur un terminal de communication laser embarqué, une liaison inter-satellites en bande Ka, ainsi qu'une antenne en bande Ka, qui transmet les données de l'orbite géostationnaire vers les stations au sol d'EDRS. Dès lors, le temps de réaction nécessaire à la réalisation d'un large éventail d'opérations telles que les opérations de veille menées dans le contexte des catastrophes naturelles, ou les opérations d'urgence et de surveillance côtière et maritime, est sensiblement amélioré.

⁹ https://presse.cnes.fr/sites/default/files/drupal/201506/default/cp110-2015_-_collective_for_space_care.pdf.

3.1.2.2 EUTELSAT IGO, en dialogue permanent avec le monde de l'Espace

Eutelsat entretient des relations avec EUTELSAT IGO, qui est une organisation intergouvernementale, ainsi qu'avec un ensemble de parties prenantes sur les sujets d'environnement et de responsabilité sociétale.

EUTELSAT IGO a le statut d'observateur permanent au Comité des Nations Unies sur les utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique (CUPEEA) et en cette qualité, participe aux réunions du Comité et à celles de ses deux Sous-comités, le Sous-comité scientifique et technique et le Sous-comité juridique. En raison de la pandémie de COVID 19, la plupart des réunions du Comité et des Sous-comités ont été reportées en 2021. EUTELSAT IGO a participé en février 2020 à la 57ème réunion du Sous-comité scientifique et technique durant laquelle le sujet des débris spatiaux a été abordé de façon très détaillée. Les moyens de créer des conditions plus propices au développement de la coopération internationale concernant les utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique ont également été débattues. Le Secrétaire exécutif, M. Piotr Dmochowski-Lipski, en participant en qualité d'observateur aux réunions organisées par le Bureau des Affaires spatiales des Nations Unies, continue de témoigner de son soutien permanent au rôle que joue le CUPEEA pour maintenir et renforcer la coopération pacifique dans le domaine spatial et pour assurer la préservation de l'espace et de la Terre pour les générations futures.

Depuis sa création en 2010 par deux agences spécialisées des Nations Unies, à savoir l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), la Commission « Le large bande au service du développement numérique » s'efforce de favoriser l'adoption de politiques et de pratiques inclusives et efficaces dans le domaine de la large bande, partout dans le monde. En qualité de Commissaire, le Secrétaire exécutif continue de participer activement aux travaux de la Commission dont les objectifs sont de promouvoir l'importance de la large bande dans le cadre de l'agenda politique international, d'encourager le développement des infrastructures et des services large bande et de s'assurer que les avantages qu'apportent ces technologies profitent à l'ensemble de la population mondiale. La Commission a célébré sa 10ème année d'existence en septembre 2020, et a, à cette occasion, réitéré la nécessité de mettre en œuvre son programme d'action à moyen terme face à la crise de la COVID¹⁰ et d'atteindre les cibles mondiales à l'horizon 2025 en vue de développer les infrastructures large bande et l'accès à l'Internet afin de « connecter l'autre moitié du monde » et réaliser les objectifs de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. En tenant compte du rôle stratégique des télécommunications par satellite, le Secrétaire exécutif est un membre actif de groupes de travail spécialisés et a contribué en 2020 à la préparation de deux rapports concernant la connectivité dans les écoles¹¹ et la liberté d'expression et la lutte contre la désinformation¹².

EUTELSAT IGO a le statut d'organisation intergouvernementale exploitant des systèmes à satellites dans les trois secteurs de l'UIT, ce qui permet au Secrétaire exécutif et au Secrétariat de participer aux activités de l'UIT qui concernent EUTELSAT IGO. L'organisation EUTELSAT IGO a suivi l'évolution des travaux des réunions de l'UIT à l'initiative du Secteur des radiocommunications et du Secteur du développement des télécommunications. Le Secrétaire exécutif a participé à la première manifestation ITU Virtual Digital World¹³ durant laquelle ont été organisées des tables rondes ministérielles sur le rôle des technologies numériques pendant et après la pandémie de COVID-19, et des rencontres sur la nécessité de poursuivre les efforts en vue de combler la fracture numérique et connecter les personnes qui ne disposent d'aucune connexion.

3.1.2.3 Analyse de matérialité

Eutelsat a réalisé au printemps 2021 son analyse de matérialité, représentant l'importance des enjeux RSE pour ses parties prenantes internes et externes, et concrétisée par la matrice de matérialité RSE.

Les enjeux évalués ont été choisis et proposés par l'équipe RSE sur la base d'une analyse des risques extra financiers menée en interne, de la consultation des référentiels RSE, ainsi que des enjeux publiés par des entreprises du même secteur : concurrents, clients, fournisseurs d'Eutelsat.

Cette matrice de matérialité a permis d'identifier les enjeux RSE prioritaires d'Eutelsat et de mettre en place des pistes de travail et de collaboration aussi bien en interne qu'en externe. Ces différents enjeux ont été évalués selon :

- Leur impact ou importance pour Eutelsat et ses parties prenantes internes
- Leur impact ou importance pour les parties prenantes externes d'Eutelsat

Pour les parties prenantes internes, des collaborateurs d'Eutelsat représentant l'ensemble des Directions, ainsi que 3 membres du Comité exécutif ont été consultés.

¹⁰ <https://broadbandcommission.org/COVID19/Pages/default.aspx> (en anglais uniquement)

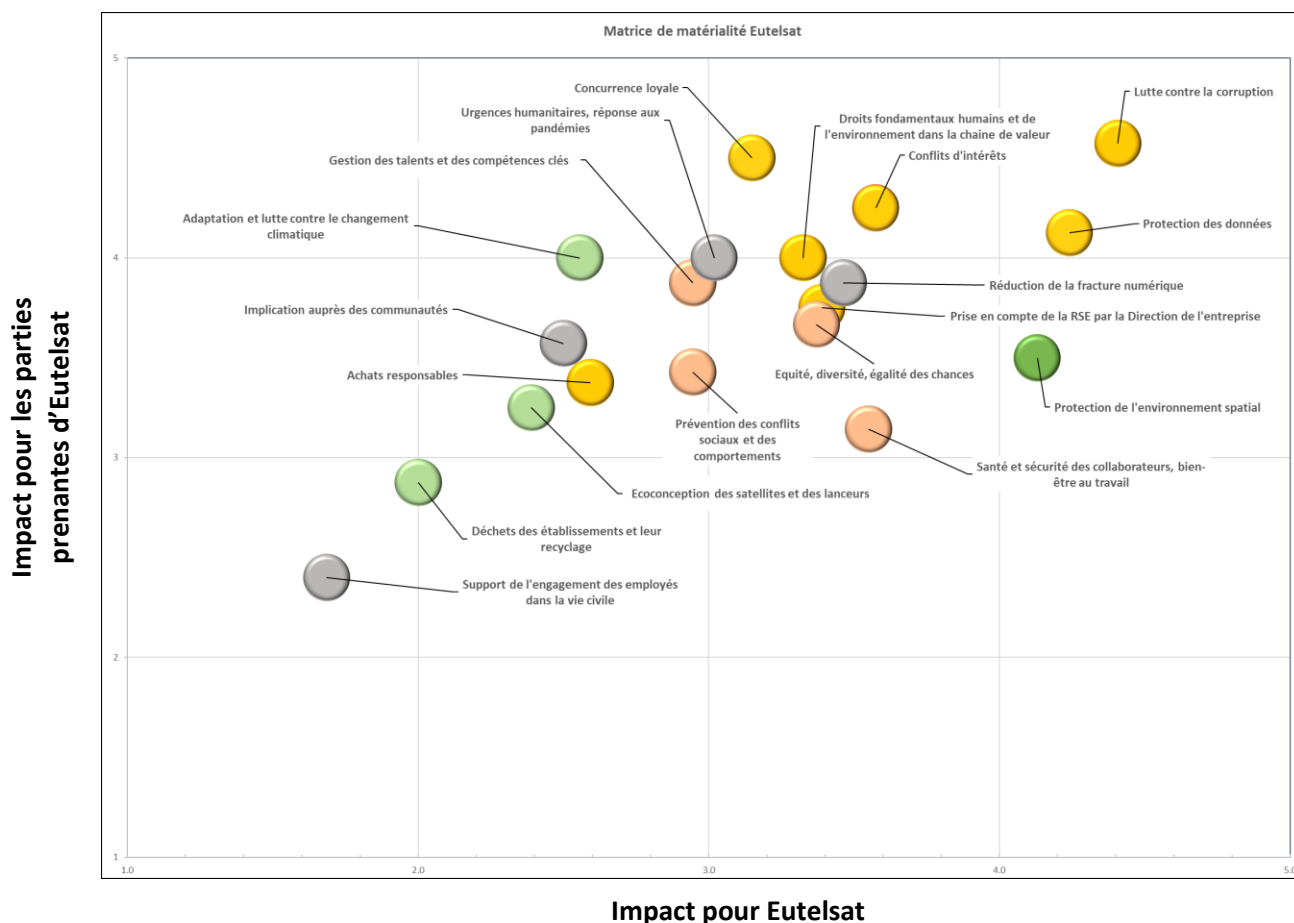
¹¹ Pour plus d'information sur le rapport voir "The Digital Transformation of Education : Connecting Schools, Empowering Learners" in https://www.broadbandcommission.org/Documents/working-groups/SchoolConnectivity_report.pdf (en anglais uniquement)

¹² Pour plus d'information sur le rapport voir le document en anglais uniquement [Balancing Act: Countering Digital Disinformation While Respecting Freedom of Expression](#)

¹³ <https://digital-world.itu.int/events/itu-virtual-digital-world-2020/daily-highlights/> (en anglais uniquement)

Pour les parties prenantes externes ; ont été consultés : clients, fournisseurs, actionnaires ou participants au Conseil d'administration, ONG, médias spécialisés, agences internationales.

Pour certaines d'entre elles, cet échange a ouvert des perspectives de collaboration plus suivie sur les thématiques abordées à propos de la RSE.



- Gouvernance et éthique
- Environnement
- Social
- Société

Ainsi, les risques et opportunités extra-financiers retenus dans le chapitre suivant sont les risques et opportunités qui ont été considérés comme matériels pour Eutelsat par l'ensemble de ses parties prenantes.

3.1.3 Risques extra-financiers

Certains risques extra-financiers, en particulier les risques liés à la corruption, présentent un couple probabilité/occurrence qui les identifie comme des facteurs de risque spécifiques pouvant avoir un impact significatif sur la situation financière du Groupe. Ils sont donc décrits et commentés en détail dans le chapitre 4.

D'autres risques extra-financiers sont des risques dont la survenance n'a pas d'impact direct significatif sur la situation financière du Groupe, même si, de façon indirecte, l'efficacité et la performance de certaines opérations pourraient être affectées. Ces risques peuvent affecter Eutelsat ou ses parties prenantes.

L'organisation mise en place et la méthode utilisée pour identifier et gérer les risques sont également décrites dans le chapitre 4.

Les risques extra-financiers suivants sont hiérarchisés selon le degré d'impact qu'ils peuvent avoir sur le Groupe.

[Le Groupe pourrait être confronté au risque de non-conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables, notamment en ce qui concerne la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, les sanctions économiques, la protection des données à caractère personnel et le droit à la concurrence en lien des relations avec ses parties prenantes](#)

Ce risque pourrait avoir un impact élevé sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Voir Section 4.4 pour la partie description du risque

Gestion et suivi du risque

Le Groupe renforce depuis plusieurs années son programme de lutte contre la corruption, par une gouvernance dédiée, une organisation de correspondants, des actions de formation et de communication, ainsi que grâce aux actions mises en œuvre dans le cadre de la conformité à la loi Sapin II et aux recommandations de l'AFA. Le Groupe a amélioré sa politique anti-corruption avec un changement de la ligne d'alerte du Groupe et un taux de formation à l'anti-corruption de 100%. Cependant, le Groupe ne peut toutefois garantir que les contrôles et procédures mise en place permettront d'empêcher ou de détecter toute violation.

[Les collisions et les débris spatiaux pourraient impacter les opérations satellitaires du Groupe](#)

Ce risque pourrait avoir un impact élevé sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Avec le développement du nombre de satellites de télécommunications dans l'espace, la question de la fin de vie des satellites, et des potentiels débris générés à ce stade, devient de plus en plus importante. En effet, la collision de nos satellites avec certains débris spatiaux pourrait entraîner des dommages matériels sur nos satellites, affectant les opérations du Groupe et entraînant des pertes financières importantes.

Gestion et suivi du risque

Positionnés en orbite géostationnaire pour une durée moyenne de quinze ans, les satellites opérés par Eutelsat ne sont pas la catégorie qui génère le plus de débris, contrairement à ceux situés en orbites basse ou moyenne. Néanmoins, des engagements sont pris par Eutelsat, et des procédures appliquées pour désorbiter les satellites en fin de vie et réduire le risque de pollution dans l'espace. Ainsi, nous réorbitons nos satellites en fin de vie à plus de 200 km de l'orbite géostationnaire, respectant ainsi les lignes directrices internationales.

[De par ses activités et ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants, le Groupe pourrait être exposé à un risque de violation des réglementations sur sa chaîne de valeur](#)

Ce risque pourrait avoir un impact élevé sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Etant donné l'environnement à haute technologie d'Eutelsat et de l'activité de ses fournisseurs, Eutelsat pourrait être exposé à des risques de violation des droits humains (travail forcé, conditions de travail non décentes, discriminations et atteintes aux libertés d'association ou d'expression), des risques de corruption ainsi qu'à des risques environnementaux impliquant un tiers direct ou indirect. Cela pourrait être le cas pour l'utilisation de minéraux venant de zones de conflits ou de zones de non-respect des droits de l'Homme qui sont fortement utilisés dans les appareils de haute technologie.

Gestion et suivi du risque

Eutelsat met en place une politique de respect des droits humains et des libertés par le déploiement de clauses anti-corruption dans ses contrats. Eutelsat adhère également à l'ensemble des clauses et chartes RSE que ses clients lui soumettent. Enfin, Eutelsat est également signataire et membre du UN Global Compact, certifiant qu'elle s'engage à promouvoir le respect des droits de l'Homme.

[Eutelsat peut faire face à différents facteurs de risques liés à la santé et à la sécurité des personnes](#)

Ce risque pourrait avoir un impact modéré sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Certaines activités d'Eutelsat, principalement au niveau des téléports, peuvent exposer ses salariés ou sous-traitants à divers risques (maintenance et installation d'équipements sur les téléports, exposition aux ondes électromagnétiques...)

Le non-respect des règles ou le manque de mesures en matière de sécurité et de qualité de vie au travail pourraient causer des accidents du travail qui peuvent avoir des conséquences juridiques, opérationnelles ainsi que réputationnelles.

Suivi et gestion du risque

Dans le suivi de la réglementation française, Eutelsat a mis en place le document unique d'évaluation des risques professionnels qui recense l'ensemble des risques pour les sites d'Issy-Les-Moulineaux et du téléport de Paris-Rambouillet. Ce document a été adapté suite à la crise de la COVID-19. Un système de santé et de retraite est mis à disposition de tous les employés. Pour les employés présents au téléport, des formations sont fournies par rapport au risque d'exposition aux ondes électromagnétiques et des tests sont réalisés fréquemment au niveau des installations.

Le manque de diversité et d'inclusion pourrait impacter les activités du Groupe

Ce risque pourrait avoir un impact modéré sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Dans un monde globalisé et multiculturel, la diversité et le manque d'inclusion pourraient réduire l'attractivité du Groupe. La diversité est également un fort levier d'innovation et de créativité qui permet de créer des synergies nouvelles au sein du Groupe. Enfin, ce sont des attentes de la société aujourd'hui et ne pas y répondre pourrait impacter la réputation du groupe.

Suivi et gestion du risque

Un Comité diversité, mis en place en 2019, pilote les initiatives en faveur de la diversité, avec un premier objectif axé sur l'augmentation de la proportion de femmes dans l'entreprise de 1% d'ici 2023 par rapport à 2020, ainsi que 5% de femmes en plus dans le top management (top 100). Le Comité pilote le plan d'égalité Homme/Femme avec l'analyse des impacts des congés de maternité sur les salaires et bonus, la promotion des congés de paternité, des partenariats avec des ONG soutenant la formation scientifique des jeunes filles ainsi qu'avec l'organisation de conférences en vue de renforcer la sensibilisation au thème de la diversité. De plus, plus de 50 nationalités travaillent au sein du Groupe et plus de 15% des salariés recrutés au cours de l'exercice ont une nationalité autre que française.

Eutelsat pourrait être confronté à un risque lié à la gestion des talents et des compétences clés

Ce risque pourrait avoir un impact modéré sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Eutelsat se situe dans un environnement concurrentiel qui évolue constamment en raison des évolutions technologiques qui se mettent en place dans le secteur des télécommunications et l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Ainsi, Eutelsat peut être confronté à des difficultés afin de recruter des talents et former les collaborateurs à de nouvelles compétences permettant à Eutelsat d'être compétitif et innovatif.

Suivi et gestion du risque

Avec les programmes One Eutelsat (culture d'entreprise et professionnalisation du management) et Bloom at work (management 360° et engagement des collaborateurs), Eutelsat met l'accent depuis plusieurs années sur la gestion des talents clés et l'engagement de tous les collaborateurs. En 2020 et au-delà, la gestion des talents s'appuie aussi sur le nouveau Système d'Information RH pour la détection des talents et les plans de succession. Piloté par la DRH, le programme est régulièrement présenté en Comité exécutif.

En 2020, Eutelsat a mis en place le programme Job Booster afin de recruter 30 nouveaux talents clés. Enfin, 100% des personnes du Groupe ont reçu une formation.

Le développement rapide des usages pourrait mettre en cause les engagements d'Eutelsat en matière de réduction de ses impacts environnementaux

Ce risque pourrait avoir un impact modéré sur les activités du Groupe.

Identification du risque

Par la nature de ses activités, Eutelsat doit mettre en place une politique environnementale adéquate afin de réduire l'explosion des usages, notamment sur les marchés de la vidéo, de l'internet haut débit ainsi que de l'IOT. En effet, l'explosion des usages

ainsi que l'augmentation de la résolution des vidéos visionnées pourraient entraîner une augmentation des émissions de gaz à effet de serre de ses clients.

Gestion et suivi du risque

Ainsi, afin de réduire son impact environnemental indirect, Eutelsat a mis en place un nombre d'actions afin de réduire son impact environnemental. Eutelsat a ainsi certifié son téléport de Madère à la norme ISO14001 et certifiera prochainement son téléport de Cagliari. De plus, Eutelsat a développé une politique d'efficacité énergétique des bâtiments ainsi qu'une politique de réduction des voyages afin de réduire l'impact carbone de ses activités.

3.1.4 Opportunités pour la Société

Réduction de la fracture numérique

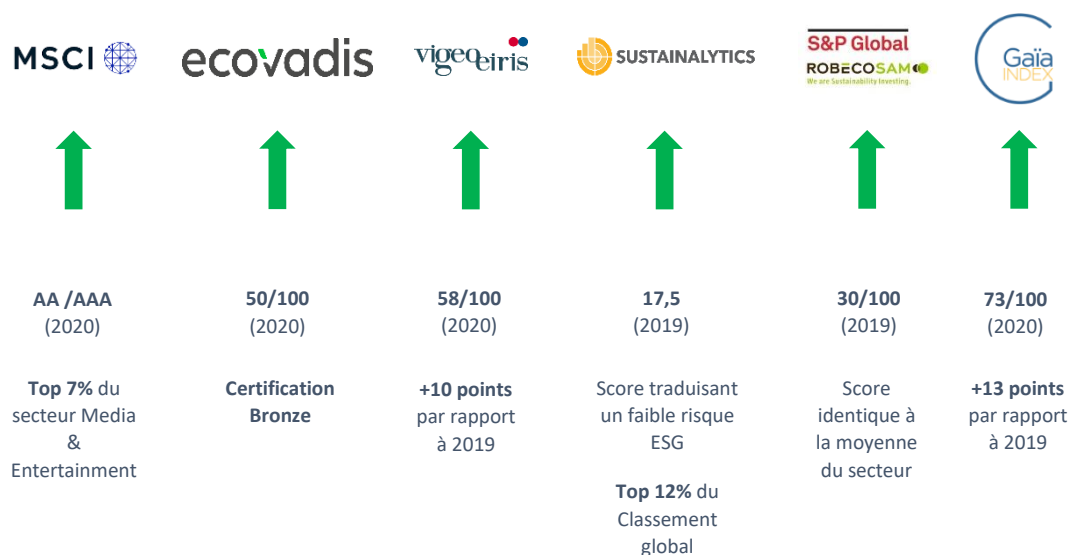
Eutelsat est un acteur clé dans l'effort visant à combler la « fracture numérique » qui se définit comme la disparité d'accès entre populations aux technologies de l'information et de la communication, notamment l'Internet et la télévision. Une dégradation des services offerts par Eutelsat notamment pour la diffusion de télévisions gratuites ou la mise à disposition de bandes passantes, pourrait renforcer cette disparité.

La politique du Groupe dans ce domaine poursuit trois objectifs :

- Connecter à Internet particuliers, professionnels, administrations, situés dans les zones peu ou non couvertes par les réseaux terrestres ;
- Satisfaire des besoins spécifiques en répondant aux objectifs d'inclusion numérique des politiques publiques ;
- Favoriser l'accès à la télévision gratuite pour tous les foyers.

3.1.5 Une politique RSE récompensée

Vue d'ensemble des notations extra-financières d'Eutelsat






Eutelsat a également obtenu d'autres notations récompensant ses efforts en matière de développement durable. Ainsi, l'entreprise a obtenu le score de 91/100 à l'index d'égalité Homme/Femme, 6 points au-dessus de la moyenne, plaçant Eutelsat parmi les entreprises les plus avancées en matière d'égalité et de diversité.

3.1.6 La contribution d'Eutelsat aux objectifs de développement durable de l'ONU

En tant que membre du Global Compact des Nations unies depuis 2019, Eutelsat participe à la réalisation des objectifs de développement durable en opérant de manière durable afin de répondre aux besoins d'une société en constante évolution.

	Enjeux	Réalisations
	<ul style="list-style-type: none"> — 4.3 Formation professionnelle et enseignement supérieur — 4.4 Compétences et accès à l'emploi — 4.7 Education au développement durable — 4.a Accessibilité des établissements scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> — 100 % des employés (hors BigBlu Broadband) ont reçu une formation — Soutien aux associations et fondations dans la promotion des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) et aux métiers qui en relèvent (Fondations CGénial et Ailes de France, ainsi que l'association Junior Achievement. — Favoriser l'accès à l'éducation via des coopérations gouvernementales pour faciliter l'accès au numérique dans les écoles
	<ul style="list-style-type: none"> — 5.1 Lutte contre les discriminations — 5.5 Participation et accès aux postes de direction — 5.b Technologies et autonomisation — 5.c Politique d'égalité 	<ul style="list-style-type: none"> — Politique d'égalité H/F avec un objectif de croissance du taux féminisation de 5 % pour son top 100 et de 1 % pour l'ensemble du Groupe — 1/3 du Comité exécutif est composé de femmes — Déploiement d'un plan en faveur de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie en au travail en 2020
	<ul style="list-style-type: none"> — 8.2 Productivité économique — 8.4 Utilisation efficiente des ressources — 8.5 Plein emploi et travail décent — 8.6 Accès des jeunes à l'emploi et la formation — 8.8 Droits et sécurité au travail 	<ul style="list-style-type: none"> — Programme Job Booster : campagne de recrutement de 30 jeunes diplômés pendant la crise sanitaire, dans tous les domaines d'activités du Groupe — Signature d'accords collectifs pour l'amélioration du bien-être au travail des salariés
	<ul style="list-style-type: none"> — 9.1 Infrastructures durables, résilientes et accessibles — 9.4 Modernisation et durabilité des filières industrielles — 9.5 innovation, recherche et développement — 9.c Accès aux technologies de l'information et de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> — Mise en place d'une politique de lutte contre la fracture numérique — Lancement de satellites 100 % électriques — Lancement du premier satellite en orbite basse (ELO) — Mise en place du « <i>Space Debris Mitigation</i> » (plan de réduction des débris spatiaux) qui couvre les opérations de maintien à poste, les repositionnements de satellites sur l'orbite géostationnaire, les mesures en cas d'anomalies, les stratégies d'opérations en orbite inclinée et les opérations de fin de vie.
	<ul style="list-style-type: none"> — 10.2 Autonomisation et intégration — 10.3 Egalité des chances 	<ul style="list-style-type: none"> — Politique visant à combler la fracture numérique dans les zones où l'accès aux réseaux terrestres est limité ou inexistant — Collaboration avec les différents gouvernements afin de favoriser l'accès à Internet

	<ul style="list-style-type: none"> 13.2 Politique climatique 	<ul style="list-style-type: none"> Certification ISO 14001 pour le téléport de Madère Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments Réduction de plus de 15 % des émissions de CO2 grâce à une politique de gestion des voyages entre 2015 et 2019
	<ul style="list-style-type: none"> 16.5 Corruption 16.6 Institutions exemplaires 16.7 Prise de décisions inclusives 16.10 Information et protection des libertés 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des collaborateurs formés à l'anti-corruption Actions mises en place pour combattre les brouillages intentionnels Plus de 2 000 chaînes disponibles en clair sans abonnement
	<ul style="list-style-type: none"> 17.8 Capacités scientifiques et technologiques 17.10 Système commercial multilatéral équitable 17.17 Partenariats multi-acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration avec des acteurs privés et publics dans le cadre de notre politique d'inclusion numérique Politique d'achats mise en place respectant les normes internationales en matière de corruption et d'éthique des affaires Dialogue permanent avec l'organisation intergouvernementale EUTELSAT IGO Partenariat avec de nombreux gouvernements en Afrique dans la lutte contre le Covid-19

3.1.7 Tableau de bord de la performance extra-financière d'Eutelsat

Enjeux	Politiques et actions mises en place (Code de conduite, pacte, politique)	Indicateurs clés de performance	2020	Référence DPEF
Risques liés à la corruption et l'éthique des affaires	Eutelsat est exposé au risque de non-conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, la protection des données à caractère personnel et le droit à la concurrence.	Pourcentage de collaborateurs formés au risque anti-corruption :	100 %	Voir 3.2 Intégrité et éthique
		Nombre de collaborateurs formés à la RGPD :	19	
Réduction de la fracture numérique	Eutelsat est un acteur clé dans l'effort visant à combler la « fracture numérique » qui se définit comme la disparité d'accès entre populations aux technologies de l'information et de la communication, notamment l'Internet et la télévision. Une dégradation des services offerts par Eutelsat notamment pour la diffusion de chaînes de télévision gratuites ou la mise à disposition de bandes passantes, pourrait renforcer cette disparité.	Nombre de chaînes gratuites diffusées sur la flotte de satellites	2 300	Voir 3.3 Information Sociétale
Risques liés à l'environnement spatial	Avec le développement du nombre de satellites de télécommunications dans l'espace, la question de la fin de vie des satellites, et des potentiels débris générés à ce stade, devient de plus en plus importante.	Nombre de satellites arrivés en fin de vie désorbités et passivés au 15 juin 2021	113	Voir 3.4 Information environnementale

		Nombre de satellites repositionnés en orbite géostationnaire au 15 juin 2021	22	
Talents clés	Entreprise de haute technologie à Eutelsat pourrait être affectée en cas de désengagement, de départs de ses talents clés, ou par une capacité insuffisante à en attirer.	Pourcentage de salariés formés	100 %	Voir 3.5 Information sociale
		Indice d'épanouissement ressortant de l'observatoire	8,6	
Diversité et inclusion	Eutelsat est attentive à la diversité de ses ressources humaines comme moyen de promouvoir la diversité des points de vue, favoriser la création de valeur et l'innovation et bannit les discriminations et le harcèlement.	% de femmes dans le Groupe	33,8	Voir 3.5 Information sociale
		Nombre de nationalités présentes au sein du Groupe :	49	
Santé, sécurité et bien-être au travail	Eutelsat s'engage à apporter un cadre de travail favorable et bienveillant, sur ses propres sites ainsi que dans l'ensemble des téléports partenaires.	Taux d'absentéisme	4,12	Voir 3.5 Information sociale
		Taux de fréquence des accidents de travail	4,72	
Risques liés aux relations avec les parties prenantes	Etant donné l'environnement à haute technologie du Groupe et de l'activité de ses fournisseurs, Eutelsat pourrait être exposé à des risques de violation des droits humains (travail forcé, conditions de travail non décentes, discriminations et atteintes aux libertés d'association ou d'expression), des risques de corruption ainsi qu'à des risques environnementaux impliquant un tiers direct ou indirect.	Nombre de contrôles World-Check :	1 519	Voir 3.6 Sous-traitance et fournisseurs

3.2 INTEGRITE ET ETHIQUE

3.2.1 Engagement de l'instance dirigeante

L'intégrité et l'éthique constituent une priorité majeure pour le Groupe. Elles sont incarnées par l'engagement de l'instance dirigeante à lutter contre la corruption et toutes formes de pratiques non-éthiques dans la conduite des affaires, et matérialisées par l'ensemble des prises de parole et mesures mises en place, non seulement pour prévenir et détecter les faits de corruption ou de trafic d'influence, mais également pour assurer le respect de la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel et de droit de la concurrence.

3.2.2 Programme de conformité

3.2.2.1 Conformité en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Au cours de l'exercice et dans le cadre de la loi Sapin II, le Groupe a poursuivi le renforcement de son programme de conformité visant à prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence et son déploiement par la mise en place des actions décrites ci-dessous.

La mise en œuvre du plan d'actions global ainsi que des plans d'actions ciblées découlant de la cartographie des risques anti-corruption élaborée en 2018 a été finalisée.

Fin 2020, le Groupe a initié un exercice de refonte de sa cartographie des risques afin de définir une nouvelle méthodologie d'identification, d'évaluation et de hiérarchisation des risques de corruption et de trafic d'influence au regard des activités du Groupe, en incluant notamment les nouvelles activités, qu'elles résultent de développements ou d'acquisitions récentes. Cette refonte a été confiée à un cabinet externe spécialisé en conformité et éthique.

L'exercice a débuté en janvier 2021 par la validation de la liste des plus de 50 collaborateurs sélectionnés pour participer à la phase d'entretiens par Eutelsat. La finalisation de l'exercice est prévue pour juillet 2021.

L'élaboration et la mise à jour régulière de politiques internes en matière d'éthique et de conformité

Le Groupe s'attache à observer les standards éthiques les plus élevés dans l'ensemble des pays dans lesquels il conduit ses opérations. Afin de formaliser cet engagement, et d'en assurer une application uniforme dans l'ensemble des entités du Groupe, des politiques internes en matière d'éthique et de conformité ont été élaborées et sont mises à jour régulièrement. Ce référentiel anti-corruption est régulièrement complété pour répondre aux risques identifiés par la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence.

Au cours de l'exercice, la Direction de la Conformité a élaboré une nouvelle procédure d'évaluation anti-corruption lors des opérations patrimoniales, qui a étendu le périmètre de son programme de conformité. Cette procédure impose que des diligences anti-corruption soient réalisées avant toute opération de fusion-acquisition ou d'entrée dans une joint-venture.

En parallèle, une procédure de contrôle a été rédigée et validée par le Comité Conformité fin 2020. Se voulant conforme aux dispositions prévues par la loi Sapin II, celle-ci prévoit trois niveaux de contrôles et détaille pour chacun d'entre eux le périmètre, la fréquence et les modalités de contrôle. Sur la base de cette procédure, il est prévu de lancer prochainement les contrôles de deuxième niveau. Les contrôles de troisième niveau du référentiel anti-corruption, menés chaque année par l'Audit interne, seront ajustés pour prendre en compte cette nouvelle procédure. Cette procédure détaillée sera publiée et permettra de mener à bien des contrôles sur l'ensemble des mesures formant le programme de conformité Eutelsat (dispositif d'alerte, d'évaluation des tiers, contrôles comptables, etc.).

L'extension et l'automatisation des diligences précontractuelles sur les tiers

Au cours de l'exercice, le Groupe a continué d'étendre le champ de ses diligences précontractuelles sur les tiers, qui ne concernaient jusqu'alors que les agents commerciaux, identifiés comme tiers potentiellement les plus à risque, et partenaires de joint-ventures, tiers d'importance stratégique en raison de la nature de la relation les liant au Groupe. Ces diligences sont désormais effectuées de manière systématique et automatisée sur l'ensemble des tiers – clients, fournisseurs et intermédiaires – préalablement à leur entrée en relation contractuelle avec toute entité du Groupe, et de manière différenciée selon le niveau de risque associé. Elles intègrent systématiquement des vérifications anti-corruption via la base de données spécialisées World-Check. En 2020, 1 519¹⁴ vérifications World-Check ont été menées. Au vu des résultats des analyses des risques de corruption, les tiers sont répartis en plusieurs catégories en fonction du niveau de risque qu'ils présentent. Des rapports d'investigations approfondies peuvent être demandés à la société ADIT, spécialisée dans ce type de recherches sur bases ouvertes et fermées. Ce processus de due diligence est intégré aux procédures internes opérationnelles, en particulier les procédures relatives aux achats et aux ventes.

Les indicateurs d'activité et de résultat sont présentés au § 3.8.3.

L'optimisation du dispositif d'alerte interne

Au cours de l'exercice, la plateforme d'alerte externe a fait l'objet d'une modernisation. Cette plateforme permet de favoriser le recueil des signalements et de garantir le statut protecteur et l'anonymat du lanceur d'alerte de bonne foi. Elle est associée à des numéros de téléphone spécifiques aux régions dans lesquelles Eutelsat est implantée.

Cette ligne d'alerte externalisée auprès d'un prestataire spécialisé indépendant garantit la stricte confidentialité des alertes et une disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans tous les pays dans lesquels le Groupe est implanté, y compris la Russie et la Chine depuis cet exercice.

La charte sur le traitement des alertes professionnelles et la conduite des enquêtes internes a été mise à jour conformément aux dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« Loi Sapin II ») : le périmètre des signalements a été élargi au-delà des seuls actes susceptibles de constituer des faits de corruption, et la protection du lanceur d'alerte agissant de bonne foi est assurée par la mise en place d'une politique de non-représailles et de mesures de confidentialité stricte. Le collaborateur visé par l'alerte fait également l'objet d'une protection relative à son identité. La charte prévoit également les règles applicables en matière de collecte

¹⁴ La comparaison avec les chiffres de l'exercice précédent est non pertinente, les méthodes d'identification des tiers évalués ayant été modifiées au cours de l'exercice

et de conservation des données conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 et au Règlement UE 2016/679 du 27 avril 2016 en matière de protection des données à caractère personnel.

Au cours de l'exercice écoulé, trois alertes ont été recueillies. La première, en décembre 2020, a été adressée à la Direction Juridique qui a pu rapidement clore le sujet. La deuxième, en février 2021, en provenance de la filiale Eutelsat MENA via la plateforme d'alerte EthicsPoint, a donné lieu à une vérification des services pertinents. La troisième alerte, remontée en mars 2021 via des canaux internes a été traitée par la Direction Juridique et la Direction de la Conformité.

L'intensification du programme de formation

Le programme de formation en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence s'adresse à la fois (i) aux nouveaux collaborateurs du Groupe, afin d'assurer leur sensibilisation dans un délai raisonnable suivant leur date d'arrivée, et (ii) de manière régulière aux collaborateurs déjà en poste et plus particulièrement aux collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption afin d'assurer un maintien à niveau et une actualisation de leurs connaissances.

Des sessions spécifiques de formation ont été organisées à l'attention des collaborateurs de la Direction des Achats ainsi que ceux de la Direction commerciale d'Eutelsat au cours de l'exercice. Au total, 315 personnes ont été spécifiquement formées aux processus d'évaluation des tiers soit plus de 90 % des Directions Achats et Commerciale.

Des campagnes de formation en ligne sont organisées tous les deux ans à l'attention de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, permettant d'assurer une homogénéité de sensibilisation et des mises à jour régulières. La dernière campagne, lancée en juillet 2020 en partenariat avec Wolters Kluwer France, a été dédiée à la lutte contre la corruption.

Ce sont ainsi 1 047 collaborateurs d'Eutelsat, soit quasiment 100 % de l'effectif (hors BigBlu Broadband)¹⁵, qui ont suivi la formation anti-corruption en ligne obligatoire au cours de l'exercice.

Le suivi de la formation en ligne a été intégré à la procédure d'accueil des nouveaux collaborateurs dans l'ensemble des entités du Groupe, permettant ainsi d'assurer leur formation à brève échéance.

La Direction de la Conformité a également organisé à l'occasion de la journée internationale de la lutte contre la corruption le 9 décembre 2020, un évènement spécifique à l'intention des collaborateurs du Groupe. Cette sensibilisation s'est faite sous la forme d'un webinaire au cours duquel des professionnels en conformité et éthique externes au Groupe ont été invités à intervenir et ont répondu en direct aux questions des collaborateurs du Groupe.

	Unités	2020
Pourcentage de salariés formés à l'anti-corruption (hors BigBlu Broadband)	%	100

Le contrôle et l'évaluation des mesures mises en place par la Direction de l'Audit Interne

Comme évoqué auparavant, une politique de contrôle a été rédigée durant l'exercice et validée par le Comité Conformité. Au cours de l'exercice, un plan de contrôle de trois niveaux a été adopté. Ce plan de contrôle permet d'évaluer et de contrôler le dispositif de conformité déployé au sein du Groupe.

La Direction de l'Audit Interne a conduit deux missions spécifiques concernant la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence : une première mission de contrôle et d'évaluation des mesures mises en place dans le cadre du programme de conformité, un rapport ayant été rendu en juillet 2018, et une seconde mission de suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue du premier audit, et dont un rapport fut rendu en octobre 2018.

La mise en œuvre des recommandations s'est poursuivie au cours de l'exercice ; à ce jour, 99 % des recommandations ont été effectivement suivies ou sont en cours de mise en œuvre.

Les réponses apportées au questionnaire de contrôle de l'Agence Française Anticorruption (AFA) ont permis de calculer un indicateur de maturité de 1,51 au 1er janvier 2019, en amélioration par rapport à 2018. Cet indicateur varie de 1 à 3, 1 étant le meilleur score.

Les réponses au questionnaire publié par l'Agence Française Anticorruption (ci-après « AFA »)

Afin de se conformer pleinement à la loi Sapin II et aux recommandations publiées par l'AFA, le Groupe s'est lancé en 2020 dans l'exercice de rédaction des réponses au questionnaire AFA. Ce questionnaire, contenant 163 questions réparties en onze thèmes, a nécessité un travail de récolte d'informations important. Durant l'exercice, les sections Code de conduite, Formation et Engagement de l'instance dirigeante ont été complétées. La rédaction des huit autres sections a débuté, la finalisation de l'exercice est prévue pour l'exercice 2021.

¹⁵ Ce chiffre représente les effectifs d'Eutelsat à la fin de la première phase de la campagne de formation en octobre 2020.

3.2.2.2 Conformité en matière de protection des données à caractère personnel

Au cours de l'exercice, le Groupe a également poursuivi la mise en œuvre de son programme de conformité à la réglementation relative à la protection des données à caractère personnel, en particulier le Règlement général (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 (« RGPD ») et la loi française n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée (« Loi Informatique et Libertés »).

Sur le plan organisationnel, le Délégué à la protection des données anime un réseau interne de correspondants au sein des filiales et directions opérationnelles. Des sessions de formation dédiées aux correspondants ont été réalisées par le Délégué. Ce réseau permet d'assurer une sensibilisation continue des correspondants aux sujets relatifs à la protection des données ainsi qu'une bonne circulation des informations permettant d'intégrer en amont des projets les questions de protection des données personnelles et les questions de sécurité des systèmes.

Le registre des traitements a fait l'objet d'une actualisation et d'une consolidation par le Délégué. Des clauses types à insérer dans les contrats en fonction de la qualification des parties ont également été élaborées et diffusées à l'ensemble des acteurs internes concernés.

Une politique interne sur la protection des données personnelles a été élaborée par le Délégué en collaboration avec un cabinet d'avocats. Cette politique vise à décrire les responsabilités et obligations du Groupe en vertu de la réglementation relative à la protection des données, et à insuffler une culture de conformité et de gouvernance en matière de protection des données au sein du Groupe.

Dans le cadre de ses activités et avec ses correspondants, le Délégué a organisé des procédures de gestion des demandes de personnes concernées souhaitant exercer leurs droits en conformité avec les normes de la réglementation. De même, des procédures en cas de violation de données à caractère personnel ont été établies permettant au Délégué de documenter un événement de ce type et d'effectuer les notifications nécessaires. Le cas échéant, le Délégué travaille en étroite collaboration avec le Responsable de la sécurité des Systèmes d'Information.

Dans la mesure où la protection des données personnelles relève d'une conduite collective, des actions de sensibilisation sont engagées par le Délégué. Ainsi, plusieurs sessions de formations ont été organisées pour les collaborateurs du Groupe.

Un cabinet d'avocats spécialisé en Droit du numérique a été mandaté par Eutelsat afin d'accélérer le processus de mise en conformité du Groupe aux règles en matière de données personnelles.

3.2.3 Gouvernance

En termes de gouvernance, la Direction de la Conformité a constitué, et anime de manière continue, un réseau interne de correspondants visant à favoriser le déploiement du programme dans l'ensemble des entités du Groupe, en mettant en place localement les actions de conformité, en contrôlant l'effectivité et en rendant compte des éventuelles vulnérabilités détectées. Des réunions sont organisées une fois par trimestre pour les membres de ce réseau interne.

En outre, le Comité Conformité Groupe se réunit tous les deux mois et est appelé à se prononcer sur tous les sujets liés à la prévention et la détection des faits de corruption et de trafic d'influence au sein du Groupe, et plus largement sur tous les sujets liés à l'éthique des Affaires.

Par ailleurs, des sujets de conformité sont régulièrement abordés lors des réunions du Comité exécutif à qui est également transmis pour information les comptes-rendus de tous les Comités Conformité.

Un point conformité est inscrit sur l'agenda de chaque réunion du Comité d'Audit, devenu Comité Audit, Risques et Conformité en 2019, ainsi qu'à chaque réunion du Conseil d'administration qui suit ces comités. La méthodologie de renouvellement de la cartographie des risques de corruption du Groupe a ainsi été présentée au Comité au cours de l'exercice et lui sera présentée lorsqu'elle sera réalisée.

3.2.4 Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Les consommateurs utilisent les services d'Eutelsat par l'intermédiaire de leurs fournisseurs d'accès ou de contenu. Il n'y a pas de mesure particulière en matière de santé ou de sécurité des consommateurs finaux.

3.3 INFORMATION SOCIETALE

3.3.1 Participer à l'effort visant à combler la « fracture numérique »

Le satellite constitue un moyen simple et fiable d'accès au haut débit, et désormais au très haut débit, pour les foyers et les entreprises situés à l'écart des réseaux terrestres de télécommunications.

Selon le dernier rapport sur l'indice relatif à l'économie et à la société numérique (DESI) publié par la Commission européenne le 12 juin 2020, 86 % de la population de l'Union européenne est couverte par les technologies d'accès au très haut débit appelées NGA (*Next Generation Access*) capables de fournir des vitesses d'au moins 30 Mbps. Dans les zones rurales, ce taux ne dépasse pas les 59 %, 9 % des foyers n'étant couverts par aucun réseau fixe d'accès à internet, sauf ceux fournis par satellite. On estime ainsi qu'en Europe, 2 à 3 % des foyers seront durablement non connectés au très haut débit.

Dans cette perspective, le satellite est le complément indispensable des réseaux de télécommunications terrestres.

Or, depuis quelques années, une nouvelle génération de satellites géostationnaires de très haute capacité a vu le jour, avec des satellites plus puissants et surtout beaucoup plus flexibles que la génération précédente. Eutelsat se positionne à nouveau comme un leader au niveau mondial dans ce domaine.

Ainsi, en janvier 2020, Eutelsat a lancé un satellite de dernière génération dédié au haut débit, EUTELSAT KONNECT. Ce satellite est opérationnel depuis mi-novembre 2020. Il couvre l'Europe de l'Ouest et une grande partie de l'Afrique subsaharienne. Grâce à ce satellite de dernière génération, Eutelsat bénéficie d'une capacité considérablement accrue qui lui permet dès à présent de proposer du Très Haut Débit partout, avec des forfaits grand public au prix d'un abonnement à la fibre, à partir de 30€ par mois (grille tarifaire adaptée en fonction du niveau de vie des pays couverts). La commercialisation de ces offres grand public passe soit par des partenaires distributeurs (comme en France ou en Italie), soit par de la vente directe vers les particuliers et les entreprises (au travers de la marque WeKconnect).

D'ici 2022, Eutelsat franchira un nouveau cap dans la lutte contre la fracture numérique en Europe avec le lancement du satellite EUTELSAT KONNECT VHTS (pour *Very High Throughput Satellite*). Dès avril 2018, Eutelsat confirmait cet engagement avec la commande auprès de Thales Alenia Space d'EUTELSAT KONNECT VHTS, un satellite de nouvelle génération équipé de plusieurs centaines de faisceaux et doté d'une capacité en bande Ka de 500 Gbps. Ce satellite sera principalement dédié au très haut débit fixe grand public et à la connectivité en vol. Ce nouveau satellite assurera la couverture de l'ensemble de l'Europe au sens géographique, des îles Canaries à la Turquie en passant par l'Islande et Moscou, ainsi que de la zone côtière Sud de la Méditerranée.

L'entrée en service d'EUTELSAT KONNECT VHTS début 2023 viendra ainsi renforcer les ressources en haut débit du satellite EUTELSAT KONNECT et répondre aux besoins toujours croissants des utilisateurs, en termes de débits et de consommation de données. Les services de très haut débit fixe fournis par EUTELSAT KONNECT VHTS seront comparables à la fibre, avec des débits pouvant atteindre jusqu'à 200 Mbps.

Au cours des dernières années, le Groupe a par ailleurs significativement renforcé ses ressources HTS en bande Ka en couverture des régions dans lesquelles la fracture numérique est particulièrement accentuée :

- En **Russie**, avec le lancement du satellite EUTELSAT 36C en décembre 2015 ;
- Au **Brésil**, en **Guyane** et dans d'autres pays d'Amérique latine, avec le lancement et l'entrée en service d'EUTELSAT 65 West A en 2016 ;
- En **Afrique subsaharienne**, avec la commercialisation, dès 2016, de services haut débit de nouvelle génération s'appuyant sur la capacité des satellites Al Yah 2, puis Al Yah 3 en 2018, tous deux appartenant à l'opérateur Yahsat. Aujourd'hui, EUTELSAT KONNECT couvre près de 40 pays d'Afrique subsaharienne, dont les Etats les plus peuplés comme la République démocratique du Congo, le Nigéria et l'Afrique du Sud. Ainsi, le satellite EUTELSAT KONNECT permet depuis la fin de l'année 2020 de proposer des offres en haut débit à plusieurs centaines de milliers de foyers situés dans la quasi-totalité des pays couverts.
- Les ressources satellitaires en bandes C et Ku de la flotte Eutelsat sont également mobilisées dans la lutte contre la fracture numérique dans des territoires présentant une forte disparité d'accès à Internet.

Eutelsat mandaté par l'EUSPA pour assurer le développement d'EGNOS GEO-4

Eutelsat a signé un accord avec l'Agence de l'Union européenne pour le programme spatial (EUSPA) sur une durée de 15 ans pour assurer le développement, l'intégration et l'exploitation de son service de nouvelle génération EGNOS GEO-4. Eutelsat exploite déjà la charge utile EGNOS GEO-3 au sein d'EUTELSAT 5 West B depuis février 2020.

EGNOS (*European Geostationary Navigation Overlay Service*) est le service européen de navigation par recouvrement géostationnaire permettant d'améliorer la fiabilité des informations liées au positionnement. EGNOS est essentiel pour les systèmes de transport maritime, ferroviaire et aérien. EGNOS permet également de renforcer la géolocalisation exigée par d'autres applications au sol utilisées dans l'agriculture de précision, la géomatique et le génie civil.

3.3.1.1 Satisfaire des besoins spécifiques en répondant aux objectifs d'inclusion numérique des politiques publiques

Capable à la fois de fournir une connexion internet performante en un temps de déploiement sans égal en tout point du territoire sans subir les contraintes liées au relief, tout en offrant une équation économique particulièrement favorable, le satellite constitue une solution technologique particulièrement bien adaptée aux attentes et aux exigences des pouvoirs publics.

En France, dans le cadre du « Plan France Très Haut Débit », le Gouvernement a lancé en mars 2019 un dispositif baptisé « Cohésion numérique des territoires ». Il s'agit d'un guichet ouvert à tous les foyers français dont les vitesses de connexion au haut débit n'atteignent pas 8 Mbps et qui pourront bénéficier du soutien financier de l'Etat à hauteur de 150 € du coût d'équipement, d'installation et de mise en service des offres labellisées « Cohésion numérique », par foyer, pour une enveloppe globale de 100 millions d'euros.

En Espagne, le même type de dispositif existe depuis 2018 pour permettre de subventionner l'équipement et l'installation, jusqu'à 450 € par foyer ou entreprise. Enfin, d'autres grands pays européens envisagent de mettre en place un système de subventionnement à l'équipement pour permettre aux habitants des zones blanches de pouvoir se connecter au très haut débit par satellite, en particulier le Royaume Uni et l'Allemagne.

Au sein de l'Union européenne, la transposition du nouveau Code des communications électroniques impose aux Etats membres de mettre en place un service universel du haut débit. Pour répondre à cet objectif dans un calendrier raisonnable et de manière exhaustive (en garantissant l'universalité de l'accès), le satellite apparaît alors comme un outil incontournable pour les opérateurs soumis à ces nouvelles obligations, en complémentarité de leurs réseaux terrestres fixes ou mobiles.

Sur le continent américain, Eutelsat Americas fournit de la capacité dans le cadre de divers programmes de connectivité sociale notamment au Mexique et en Colombie, se plaçant dans le peloton de tête des acteurs du secteur satellitaire pour ce type de programme dont l'objectif est de connecter les communautés rurales et leur donner accès à divers services (écoles, hôpitaux, bibliothèques, etc.).

En Asie, Eutelsat Communications et le Rural Connectivity Group (RCG), coentreprise formée par les trois opérateurs de réseaux mobiles néozélandais, annoncent la signature d'un contrat portant sur le déploiement d'un réseau de télécommunications dans les îles Chatham en Nouvelle-Zélande. Cela permettra aux entreprises et aux particuliers présents sur les îles d'accéder au haut débit sans fil en 4G.

En Afrique, les pouvoirs publics s'emparent également du débat crucial autour de l'inclusion numérique et font appel aux capacités d'Eutelsat dans le domaine de la connectivité, afin de garantir une continuité et une égalité de services pour l'ensemble des populations de ce vaste continent.

Ainsi, en République démocratique du Congo, Konnect Africa s'est engagé à connecter à internet plusieurs milliers d'écoles en partenariat avec les sociétés Schoolap et Flash Services. Les écoles bénéficient ainsi d'une connexion internet haut débit favorisant l'accès à une plateforme de numérisation de tout le contenu scolaire officiel. La première phase du projet a permis d'équiper 450 écoles privées, et le déploiement se poursuit. Par ailleurs, lors de la crise sanitaire provoquée par l'épidémie du coronavirus, Konnect Africa a offert gratuitement des accès haut débit aux entités de coordination impliquées dans la réponse à cette crise en Afrique du Sud, au Nigeria et en République démocratique du Congo. Les équipes hospitalières réparties sur l'ensemble du territoire ont ainsi été en mesure de coordonner efficacement leurs efforts en partageant des informations en temps réel, et de lutter ainsi plus efficacement contre la propagation du virus. En Afrique du Sud, Eutelsat a pris en charge pendant 6 mois la connexion de huit établissements de soins situés dans la province de Mpumalanga mais non desservis par les réseaux terrestres, et avec l'aide de l'entreprise pharmaceutique Aspen Pharmacare, l'opération va être étendue en 2021 à 13 établissements en tout, pour une durée d'un an.

Plus largement, dans de nombreux territoires éloignés des grands centres urbains, le satellite rend possible la téléconsultation en permettant aux centres de soins situés dans les zones reculées de se rapprocher des centres hospitaliers universitaires grâce aux connexions en haut débit par satellite. Le soutien apporté par la technologie satellitaire s'avère déterminant dans la lutte contre la pandémie sur l'ensemble du continent africain, notamment grâce à l'instantanéité de la connexion proposée qui permet une remontée en temps réel des données épidémiologiques recueillies, ainsi qu'une gestion optimale de celles-ci.

Au-delà des secteurs de l'éducation et de la santé, les services proposés par Konnect Africa sont essentiels dans de nombreux autres domaines intéressant les pouvoirs publics, tels que la sécurité et la défense, les services administratifs proposés à distance, l'aménagement du territoire et la création d'entreprises, ou encore les initiatives publiques en faveur de la promotion de l'agriculture locale.

3.3.1.2 Favoriser l'accès à la télévision gratuite pour tous les foyers

Eutelsat favorise l'accès à la télévision gratuite dite « en clair » pour tous les foyers, en France et partout ailleurs dans le monde.

Au 31 décembre 2020, le Groupe diffusait près de 7 000 chaînes de télévision dont plus de 2 300 chaînes gratuites, accessibles sans abonnement sur ses satellites (soit près de 30 % du total des chaînes diffusées à cette même date) vers une audience de plus d'un milliard de téléspectateurs, principalement en Europe, en Russie, au Moyen-Orient et en Afrique.

En France, le satellite EUTELSAT 5 West B lancé en octobre 2019 permet au service FRANSAT de diffuser les 26 chaînes de la TNT gratuite (ainsi que les 25 offres régionales de France 3 en HD, des chaînes locales et thématiques, des radios et des

services de TV connectée), sans abonnement. FRANSAT est le seul bouquet de la TNT gratuite par satellite référencé par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. Il s'adresse en particulier aux foyers situés dans les zones peu ou mal desservies par les réseaux hertziens terrestres. Plus de 2 millions de foyers sont équipés pour la réception individuelle ou collective du bouquet FRANSAT.

FRANSAT est également le relais privilégié des chaînes locales pour une diffusion élargie à 100% du territoire de France métropolitaine. Pour les collectivités, les réseaux câblés communaux de petite taille situés en zone blanche de la TNT et les émetteurs hertziens isolés, FRANSAT apporte avec « FRANSAT PRO » une solution de télédistribution collective de la TNT gratuite par satellite.

Le service FRANSAT est régulièrement enrichi de fonctionnalités qui améliorent l'expérience télévisuelle des téléspectateurs, parmi lesquelles : la haute définition, l'ultra haute définition, ou le portail « FRANSAT Connect » qui permet de parcourir l'offre de programmes et de services interactifs accessibles en mode connecté.

Le bouquet FRANSAT joue un rôle précurseur en matière de diffusion en ultra haute définition, avec l'arrivée de plusieurs chaînes proposées en continu dans ce format aux côtés du canal FRANSAT Ultra HD qui retransmet régulièrement de grands événements sportifs ou culturels tels que le tournoi international de Roland-Garros ou la Coupe du monde de football, en partenariat avec les principaux acteurs du secteur audiovisuel. C'est ainsi que FRANSAT a permis à tous ses abonnés de bénéficier de l'Ultra HD lors de deux événements majeurs en 2019 : la Coupe du monde féminine de la FIFA et la Coupe du monde de rugby, diffusées sur une chaîne dédiée baptisée TF1 4K.

Depuis la crise du COVID 19, la consommation de télévision linéaire a très fortement augmenté partout dans le monde. En France, durant la première période de confinement de mars 2020, le temps passé devant la télévision a augmenté de 32 %, avec une moyenne de 4h39 par jour. Même chose en Italie où le temps moyen passé devant la télévision a cru de plus d'une heure avec une moyenne de 6h par jour.

Durant cette période troublée et déstabilisante, le média télévision et la télévision linéaire en particulier ont plus que jamais conforté leur position dominante d'accès à l'information et leur capacité à rassembler au même moment des millions de téléspectateurs pour partager certains programmes (éducatifs, de divertissement).

Dans ce contexte si particulier, FRANSAT a systématiquement accompagné les initiatives prises par le Gouvernement français et le groupe audiovisuel public France Télévisions pour enrichir l'offre gratuite. Ainsi, FRANSAT a diffusé dès le 7 avril 2020 la chaîne éphémère « #A la maison » proposant des programmes éducatifs et familiaux et diffuse depuis le 1er février 2021 la chaîne Culture Box pour soutenir le secteur culturel.

En Europe, dans le bassin méditerranéen et au Moyen-Orient, la constellation HOTBIRD d'Eutelsat s'est imposée en quelques années comme un pôle de référence pour plus de 135 millions de foyers, en leur donnant accès gratuitement à une programmation riche de plus de 1 000 chaînes diffusées dans près de 40 langues. La position orbitale 13° Est offre également la possibilité à des populations vivant souvent en dehors de leur pays d'origine de conserver un lien culturel avec celui-ci en recevant leurs chaînes nationales.

3.3.2 Engagement d'Eutelsat au sein de programmes humanitaires

3.3.2.1 S'engager sur le terrain de l'urgence humanitaire

Eutelsat est l'un des fondateurs de la Charte de connectivité de crise des Nations Unies, intégrée aux actions portées par le Programme alimentaire mondial. Signée fin 2015 par le GVF (*Global VSAT Forum*), l'ESOA (*EMEA Satellite Operator's Association*), ainsi que par plusieurs opérateurs de satellites, avec le soutien du Cluster des Télécommunications d'Urgence (ETC) sous l'égide du Programme alimentaire mondial des Nations Unies (PAM), et du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, cette charte a pour vocation de mettre à disposition des gouvernements et des ONG, dans un délai de 24 heures, une connectivité immédiate et résiliente en cas de crise humanitaire majeure sur quatre continents. Elle définit le cadre de coordination et d'intervention entre les parties prenantes, afin d'optimiser les modalités et le temps de réponses aux besoins en télécommunications lors de situations d'urgence.

Les principaux engagements de la Charte portent sur :

- des solutions satellitaires préalablement planifiées, évolutives, pouvant être déployées dans les 24 heures suivant une catastrophe et susceptibles de s'adapter à la nature unique de chaque opération ;
- des équipements de satellite prépositionnés à Dubaï au Dépôt de Réponse humanitaire de l'ONU (UNHRD) pour un déploiement dans les 24 heures vers les zones sinistrées ;
- une bande passante pré-allouée, permettant d'accorder la priorité du trafic Internet à l'aide humanitaire d'urgence.

L'ensemble de l'aide déployée dans le cadre de la Charte de connectivité de crise des Nations Unies est fourni sans contrepartie financière.

Des sessions de formation technique du personnel humanitaire, ainsi que des simulations d'intervention de crise, sont assurées ponctuellement depuis la signature de la Charte par Eutelsat et par d'autres opérateurs de satellites et intégrateurs.

La Charte de connectivité de crise est entrée dans sa phase opérationnelle au printemps 2018, par le biais de la signature d'un contrat de contribution entre le Programme alimentaire des Nations Unies (PAM) et Eutelsat, comprenant une quarantaine d'équipements de réception au sol, et de la bande passante pré-allouée sur quatre satellites de la flotte du Groupe. La Charte fut activée pour la première fois début 2019 lors du cyclone Idai survenu au Mozambique, et Eutelsat reçut les remerciements du PAM pour son action. Eutelsat a également été choisi par le PAM pour répondre aux besoins des services humanitaires de secours lors du passage de l'ouragan Dorian, le plus puissant ouragan de l'histoire des Bahamas. Eutelsat a contribué à la fourniture de terminaux VSAT et de bande passante afin d'apporter des services de connectivité aux zones touchées.

EN 2021, Eutelsat a fourni 5 terminaux à la base logistique de l'ONU au Panama pour préparer la prochaine saison des ouragans. Ces terminaux seront utilisés sur EUTELSAT 65 West conformément à l'engagement pris dans le cadre de la Charte de la connectivité en cas de crise.

Eutelsat est également membre du *Emergency Telecommunications Cluster* (ETC). ETC est un réseau mondial d'organisations qui travaillent ensemble pour fournir des services de communication partagés dans les situations d'urgence humanitaire. Dans le cadre de sa participation à ce réseau, Eutelsat a fait don de deux terminaux pour la formation au scénario *Gear up* en Allemagne, pour tous les membres de l'*Emergency Telecommunications Clusters*. Eutelsat a fourni des formations, des applications ainsi qu'une assistance téléphonique à l'ensemble des membres du réseau. En 2020, Eutelsat a également représenté l'industrie des satellites au *Emergency Telecommunications Cluster*.

Eutelsat est par ailleurs présent aux côtés de Télécoms Sans Frontières (TSF) depuis 2007. L'aide apportée par Eutelsat dans le cadre de son partenariat avec TSF permet à cette ONG internationale d'équiper en quelques heures une communauté ou une cellule de crise d'une liaison à Haut Débit pour l'envoi de données, d'images ou de communications vocales.

Le partenariat d'Eutelsat avec TSF se matérialise en parallèle depuis plusieurs années dans des zones de conflits de grande ampleur, et permet d'assurer une coordination quasi continue des diverses actions humanitaires mises en place sur le terrain.

Afin d'améliorer davantage encore la rapidité de réponse des équipes partenaires de TSF, et en complément des matériels déjà mis à disposition de l'ONG, le Groupe offre chaque année plusieurs terminaux prêts à être embarqués en avion.

Le Groupe apporte en outre son soutien à l'ONG *NetHope* depuis 2004. Au cours de l'année passée, Eutelsat a offert dix terminaux ainsi que de la bande passante pour accompagner les efforts humanitaires déployés par l'ONG dans des camps de réfugiés en Ouganda.

Eutelsat a également décidé de donner l'ensemble de l'aide fournie par le gouvernement singapourien dans le cadre du *Job Support Scheme (JSS)*, aide destinée à supporter l'emploi et aider les entreprises durant la crise de la Covid-19 à plusieurs ONG. Les ONG choisies sont la *Singapore Red Cross Society*, la *Singapore Cancer Society*, la *Nanyang Technological University Fund* ainsi que la *Junior Achievement* de Singapour.

Enfin, Eutelsat s'implique directement auprès d'ONG non spécialisées dans le domaine des télécommunications, telles qu'Action contre la faim, en dispensant des formations techniques destinées au personnel humanitaire.

3.3.2.2 L'arrondi solidaire, un geste de solidarité en faveur de l'emploi local et du microcrédit

Ces initiatives et partenariats externes s'accompagnent d'engagements individuels au sein d'Eutelsat. L'entreprise a par exemple été la première en France à proposer à ses salariés en 2010 « l'arrondi solidaire », un processus d'autorisation permettant aux collaborateurs de donner chaque mois les centimes d'euros figurant en bas de leur feuille de salaire. Le montant est abondé de 200 % par l'entreprise et versé à des associations caritatives œuvrant en faveur de l'emploi local et du microcrédit comme ADIE et Positive Planet.

3.3.3 Impact territorial des activités du Groupe en matière d'emploi et de développement régional

3.3.3.1 Accompagner le développement numérique des zones rurales

Voir ci-dessus § 3.3.1 et également la section « Satisfaire des besoins spécifiques en répondant aux objectifs d'inclusion numérique des politiques publiques » au § 3.3.1.1.

3.3.3.2 Faciliter l'accès au savoir, enjeu majeur de développement

Soutenir l'enseignement des sciences à l'école, et plus généralement, être acteur dans le champ éducatif par le biais de l'accès au numérique, constitue un autre axe de mobilisation pour Eutelsat.

Le Groupe établit des liens étroits avec les étudiants des filières télécoms et spatiale, notamment par l'intervention de collaborateurs en tant qu'enseignants dans les programmes universitaires. Sont par ailleurs mis en œuvre des partenariats éducatifs visant à affirmer le goût des élèves pour les sciences et la technologie.

Le Groupe s'investit dans des projets à visée éducative dans le sud de l'Italie et en Afrique, dans le cadre d'un programme innovant appelé « ONEClass ! Open Network for Education », porté par le groupe Openet, et soutenu par la branche ARTES (*Advanced Research in Telecommunications System*) de l'Agence spatiale européenne (ESA). Adressé à un public d'écoles multiclassées et d'associations œuvrant pour l'accès à l'éducation de mineurs migrants, ce projet s'appuiera sur la technologie satellitaire pour ses mises en place et déploiement. Le volet « multi-classe » inclut la dispense de cours en direct à des élèves situés dans des lieux différents et isolés géographiquement grâce à un système de conférence en ligne, complété par des supports d'e-learning disponibles sur un « cloud » dédié. Le principe est similaire pour le volet concernant les ONG intervenant dans des centres d'accueil aux immigrants, qui se proposent d'assurer un parcours éducatif aux mineurs étrangers non accompagnés. Ce réseau englobe des classes situées en Afrique. La bande passante fournie par Eutelsat est un ingrédient essentiel à la réussite du programme, et permet de soutenir un nouveau modèle d'enseignement inclusif, en particulier pour les populations d'élèves migrants.

Sur le continent américain, la filiale Eutelsat Americas du Groupe apporte sa pierre à l'édifice dans le domaine de l'éducation à travers plusieurs programmes.

L'entreprise participe depuis 2010 au programme fédéral d'inclusion numérique México Conectado, piloté par le ministère des Communications et des Transports. Ce programme visant à offrir un accès gratuit à Internet dans des lieux publics tels que des écoles, des hôpitaux, des universités, des parcs ou des institutions gouvernementales connecte aujourd'hui environ 100 000 sites. Plus de deux tiers d'entre eux sont des écoles et près de 30 % de l'ensemble des lieux publics connectés via le programme utilisent la technologie satellitaire. Un partenariat noué entre Eutelsat Americas et l'entreprise Elara Comunicaciones a dans ce contexte permis à un grand nombre d'écoles de bénéficier des potentialités éducatives ouvertes via un accès à Internet par satellite. Des initiatives similaires de Connectivité sociale sont par ailleurs menées au Panama, en Colombie et en Équateur.

En 2018, Eutelsat a choisi d'apporter son soutien au Ghana Code Club, une association à but non lucratif qui s'engage à faire découvrir à tous les enfants du primaire, en particulier aux filles, les métiers informatiques au Ghana. L'ONG enseigne aux enfants ghanéens âgés de 8 à 16 ans les rudiments de l'informatique tout en leur apprenant à créer leurs propres jeux, animations et sites Web. En donnant aux élèves la possibilité de se former au codage, le Ghana Code Club les aide à développer les savoir-faire nécessaires pour réussir dans un monde de plus en plus numérique.

En 2021, Eutelsat a choisi de collaborer avec la Fondation Ailes de France : créée sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Ailes de France a pour objet de contribuer à la connaissance et à la promotion de la sphère aéronautique et de l'espace, en soutenant entre autres des projets éducatifs, scientifiques, culturels et de développement durable en particulier en faveur des jeunes. Eutelsat, en partenariat avec le CNES, participe au projet à travers la « Bourse ESPACE », en finançant 4 bourses d'études qui vont permettre à de jeunes de poursuivre des études dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace.

Eutelsat soutient l'association Junior Achievement et la fondation CGénial

Dans le cadre de son engagement en faveur de la diversité, Eutelsat apporte son soutien à des associations qui œuvrent pour sensibiliser les jeunes filles aux sciences et aux métiers qui en relèvent : l'entreprise accompagne l'association Junior Achievement et la fondation CGénial, dont les actions consistent à susciter chez les jeunes des vocations scientifiques et techniques et à les aider dans leur parcours d'orientation.

Aux Émirats arabes unis, à Singapour et au Mexique, le partenariat d'Eutelsat avec Junior Achievement vise à développer les compétences entrepreneuriales des jeunes filles en renforçant les liens entre l'école et l'entreprise. En France, Eutelsat poursuit la même ambition aux côtés de la Fondation CGénial à travers un programme croisé impliquant les professeurs et les collaborateurs du Groupe Eutelsat.

3.3.3.3 L'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement local

Parmi les sites du Groupe, les téléports sont ceux qui participent le plus directement et activement à l'activité économique locale, de par leur implantation dans des zones périurbaines ou rurales.

Le téléport de Paris-Rambouillet en France présente des avantages pour la collectivité locale en matière d'emploi et de développement régional. Il est ainsi le second contributeur économique au département de l'Eure et Loir. Le Groupe utilise ainsi des fournisseurs de services locaux pour une partie de l'activité et de l'entretien du téléport, dont :

- des entreprises locales pour l'entretien du terrain entourant le téléport, les petits travaux, la restauration ;
- une entreprise régionale pour l'installation d'antennes ;
- une entreprise locale à Rambouillet pour la plupart des produits techniques nécessaires au bon fonctionnement du téléport ;
- des agriculteurs locaux avec la mise à disposition des terrains autour du téléport de Paris-Rambouillet à l'agriculture biologique.

De même, les téléports du Groupe au Mexique ont un impact positif sur les collectivités locales en favorisant les fournisseurs locaux. Des entreprises locales sont ainsi employées pour le jardinage, la maintenance, l'entretien ou les fournitures de bureau. En outre, toujours au Mexique, un soutien à la communauté locale est apporté à travers un certain nombre d'activités, notamment le reboisement et des dons à des ONG locales et à d'autres organisations. La proportion de fournisseurs locaux est estimée à 75 %.

Au téléport de Paris-Rambouillet, afin de réduire l'impact d'une augmentation du trafic dans la région en raison de ses activités, la Société gère un service de navette entre le téléport et le centre-ville de Rambouillet. Le covoiturage est également encouragé.

Dans un esprit d'ouverture et dans le but de promouvoir la connaissance du monde du satellite, le téléport de Paris-Rambouillet reçoit régulièrement des visiteurs sur le site, dont des écoles, des élus, des responsables locaux et des médias.

À Madère, des présentations de l'entreprise aux écoles locales sont fréquemment organisées, et les équipes du téléport reçoivent régulièrement les visites d'étudiants en collaboration avec leurs écoles.

3.4 INFORMATION ENVIRONNEMENTALE

3.4.1 Politique générale en matière environnementale

La politique environnementale du Groupe se décline dans deux domaines :

- La gestion de la flotte de satellites : encombrement de l'espace et impact environnemental du cycle de vie des satellites, axe majeur de la politique environnementale. Le Groupe applique une démarche responsable de gestion de flotte en lien étroit avec les constructeurs et les lanceurs de satellites pour minimiser l'impact environnemental des satellites, et mène une politique active en matière de débris spatiaux ;
- L'optimisation de l'impact environnemental des opérations terrestres d'Eutelsat : téléports et activités de gestion au sol. Du fait de la nature de ses activités, la Société n'a pas d'usine ou d'entrepôts et son empreinte due aux consommations d'énergie, au transport aérien, terrestre ou maritime reste limitée. Cet axe secondaire est néanmoins important car c'est celui par lequel les salariés du Groupe peuvent s'impliquer dans la politique environnementale.

Le téléport de Madère a obtenu en 2017 la certification ISO 14001 pour son système de management environnemental.

Il n'y a pas de provisions ou garanties pour des risques environnementaux, et il n'existe aucun litige en cours ou de risques potentiels concernant les questions environnementales au sein du Groupe Eutelsat.

3.4.1.1 Les moyens employés pour éviter la pollution et les risques liés à l'environnement

Les moyens employés pour réduire la pollution spatiale sont détaillés ci-dessous au § 3.3.2. Concernant la réduction de la pollution et des rejets liés aux activités terrestres, il convient de voir les sections sur l'économie circulaire et la pollution plus avant dans le rapport au § 3.3.5.

Le sujet de l'exposition aux ondes électromagnétiques fait partie également des risques liés à l'environnement. Voici le commentaire émis par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sur ce point :

« Par le biais de son projet EMF, l'OMS a mis sur pied un programme pour contrôler la littérature scientifique publiée sur les fréquences électromagnétiques, afin d'évaluer les effets sur la santé de l'exposition à des fréquences allant de 0 à 300 GHz, afin de donner des avis sur les dangers éventuels et de trouver les mesures adéquates pour les atténuer. Après des analyses internationales approfondies, le Projet international EMF a fait la promotion de la recherche pour combler les lacunes dans les connaissances, à la suite de quoi les gouvernements nationaux et des instituts de recherche ont financé des travaux de recherche sur les fréquences électromagnétiques à hauteur de 250 millions de dollars U.S. au cours des dix dernières années.

Si l'on peut s'attendre à ce que l'exposition aux champs RF des stations de base et des réseaux sans fil n'ait aucun effet sur la santé, l'OMS préconise néanmoins des recherches pour déterminer si l'exposition plus intense aux radiofréquences des téléphones mobiles pourrait avoir des effets sur la santé¹⁶ ».

¹⁶ https://www.who.int/topics/electromagnetic_fields/fr/

https://www.who.int/health-topics/electromagnetic-fields#tab=tab_1

3.4.2 Effets de l'activité sur l'environnement spatial

3.4.2.1 Maintenir l'espace propre et désencombré

3.4.2.1.1 Politique de gestion des débris spatiaux

La flotte de satellites de télécommunications d'Eutelsat est située à 35 786 kilomètres de la Terre en orbite géostationnaire sur le plan équatorial, bien au-delà de l'atmosphère terrestre. Les satellites restent à cette distance de la Terre pendant toute leur durée de vie utile. Quand ils arrivent en fin de vie, environ 15 à 20 ans après leur entrée en service, les satellites sont déplacés dans une orbite située à 300 kilomètres au-delà de l'orbite géostationnaire en utilisant la quantité restante de carburant de propulsion. Les satellites ne reviennent jamais sur Terre, et ne rentrent jamais dans l'atmosphère terrestre.

Eutelsat étudie la possibilité de lancer une constellation de nano-satellites en orbite basse (baptisés ELO). Tout au long de leur vie opérationnelle (retrait de service inclus), les satellites seront opérés en conformité avec la loi française relative aux opérations spatiales (LOS) et les réglementations internationales.

Depuis le début des années 2000, le Groupe s'est saisi de la question des débris spatiaux en mettant en place une politique responsable de gestion de ces débris. Celle-ci est le fruit de l'expérience opérationnelle d'Eutelsat ainsi que des recommandations internationales en la matière.

Depuis le 8 juillet 2005, Eutelsat est un opérateur certifié dans le contrôle des satellites et des opérations (norme ISO 9001).

En 2005, Eutelsat a également mis en place un programme baptisé « *Space Debris Mitigation Plan* » qui couvre les opérations de maintien à poste, les repositionnements de satellites sur l'orbite géostationnaire, les stratégies de colocalisation, les mesures en cas d'anomalies, les stratégies d'opérations en orbite inclinée et les opérations de fin de vie.

S'alignant sur les lignes directrices internationales (émanant du sous-comité technique du COPUOS), ou européennes (*IADC Space Debris Mitigation Guidelines, European Code of Conduct for Space Debris Mitigation*) et les critères fixés par la loi française relative aux opérations spatiales, le *Space Debris Mitigation Plan* fixe les exigences visant à améliorer les opérations de fin de vie et la passivation, et à minimiser les risques de collision lors des opérations, ces exigences étant plus ambitieuses que ce qu'imposent les règles applicables à la Société. Ce programme est régulièrement mis à jour afin d'intégrer les nouvelles normes.

Grâce aux politiques internes qu'elle applique, Eutelsat a pu, à ce jour, réorbiter et passiver 22 satellites¹⁷ arrivés en fin de vie, avec un taux de réussite de 95 %, ce qui est nettement supérieur au secteur. Les 22 satellites ont pu être réorbités conformément aux lignes directrices internationales et à la loi française relative aux opérations spatiales depuis son entrée en vigueur, c'est-à-dire de manière à ne pas entrer de nouveau dans la zone protégée (+/- 200 km de l'orbite géostationnaire) à long terme (plus de 100 ans). Enfin, Eutelsat a procédé à 113 repositionnements¹⁸ sur l'orbite géostationnaire. Toutes ont pu être effectuées avec succès dans le respect des règles en matière de risques de collision et de lutte contre la production de débris. Pour réduire au maximum les risques de collision, Eutelsat fait sortir ses satellites du couloir opérationnel géostationnaire (+/- 40 km de l'orbite géostationnaire) pendant la phase de repositionnement, et évalue les risques de collision grâce aux données de l'USSTRATCOM, aux éléments fournis par la base de données de la « *Space Data Association* » et par le service anticollision de l'EU SST (*Space Surveillance and Tracking*).

3.4.2.1.2 Les obligations de la loi spatiale française

La loi spatiale française entrée en vigueur le 10 décembre 2010 a conforté la démarche responsable d'Eutelsat en matière de gestion de la flotte.

La loi établit un cadre réglementaire au sein duquel Eutelsat collabore avec le Ministère français de la recherche et le CNES (Centre national d'études spatiales) dans le cadre de ses obligations de maîtrise en orbite des objets spatiaux.

Le volet technique des autorisations et des licences délivrées par le Ministère de la recherche dans le cadre de cette loi étant géré par le CNES, Eutelsat coopère avec le CNES durant toutes les étapes de la vie du satellite. Avant l'autorisation du satellite, le CNES contrôle la documentation technique lors des revues menées avec Eutelsat. Suite à l'obtention de l'autorisation, Eutelsat invite le CNES aux revues techniques afin que ce dernier constate la bonne application de la réglementation technique. Enfin, Eutelsat informe le CNES de tout événement survenu sur le satellite et de tout changement de position orbitale.

Dans le cadre des échanges avec le CNES en vue de l'obtention de l'autorisation, Eutelsat précise les stratégies permettant d'épuiser les ressources du satellite de manière que celles-ci ne produisent pas de débris, ou permettant de désactiver de manière permanente tous les moyens permettant de produire de l'énergie à bord du satellite. Eutelsat justifie également de ressources suffisantes pour mener les opérations de désorbitation et fournit un calcul de probabilité pour mener celles-ci avec succès. Enfin, Eutelsat fournit au CNES une étude sur les dangers pour la population, l'environnement, la santé publique, en

¹⁷ Chiffre au 7 mai 2021

¹⁸ Chiffre au 7 mai 2021

particulier les dangers liés à la génération de débris spatiaux (dans le cas d'une collision avec un autre objet spatial par exemple), ainsi qu'un plan permettant de traiter les risques de collisions accidentelles.

Les meilleures pratiques adoptées par Eutelsat et qui, dès leur mise en œuvre, ont permis à l'entreprise d'être en conformité avec les exigences de la loi spatiale française, en font un opérateur responsable et impliqué dans la lutte contre les débris spatiaux.

3.4.2.1.3 Partage de la politique et des pratiques d'Eutelsat

En 2011, Eutelsat a rejoint la « *Space Data Association* » (SDA) en tant que membre exécutif. Regroupant les opérateurs de satellites, la SDA a pour objectif de calculer les risques de rapprochements éventuels sur l'orbite géostationnaire et les orbites basses, et de partager des informations permettant de réduire les interférences RF.

Eutelsat participe par ailleurs à l'ensemble des événements et ateliers organisés en Europe sur la gestion des débris spatiaux. La Société contribue notamment à deux événements majeurs organisés par le CNES : le « *Workshop on End of Life Operations* » (bisannuel) et le groupe de synthèse annuel sur les débris spatiaux. Elle suit également les travaux de l'ESA et d'autres organismes internationaux compétents en la matière.

En 2013, Eutelsat a par ailleurs présenté sa politique interne et son retour d'expérience sur la loi relative aux opérations spatiales lors d'un atelier organisé par le groupe de travail « *Long-term Sustainability of Outer Space Activities* » dirigé par le sous-comité scientifique et technique du COPUOS. En outre, suite à la mise en œuvre de la loi française relative aux opérations spatiales, Eutelsat a fait part de son retour d'expérience lors des journées de concertation organisées par le CNES en 2013, 2017 et 2018.

3.4.2.2 Politique responsable en matière de gestion de la flotte

3.4.2.2.1 Construction des satellites

Eutelsat a récemment commandé, directement ou via ses filiales, des satellites auprès de quatre constructeurs de satellites de premier plan dans le monde : Airbus Defence and Space SAS (groupe Airbus), Northrop Grumman, Maxar Space (groupe Maxar Technologies) et Thales Alenia Space (groupe Thales & Leonardo). Chaque constructeur a adopté différentes politiques visant à minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement et à promouvoir le développement durable, conformément aux réglementations internationales relatives à la gestion des débris spatiaux.

Airbus Defence and Space tient compte de l'environnement à chaque étape de ses activités, s'efforce de réduire l'impact environnemental de ces dernières, et se donne pour mission de développer des produits éco-efficaces tout au long de leur cycle de vie. L'entreprise adhère à toutes les réglementations environnementales en vigueur et ses sites sont certifiés ISO 140001. Depuis 2019, dans le cadre de son plan High5+, Airbus a fixé et mis en œuvre des engagements environnementaux ambitieux à l'horizon 2030 par rapport à la trajectoire de référence de 2015. Le programme High5+ vise notamment à réduire, sur chaque site, la consommation énergétique, les émissions de CO₂, la consommation d'eau, les émissions de composés organiques volatils et la production de déchets. Airbus rend compte régulièrement de ses activités en matière d'environnement sur la base des normes de la *Global Reporting Initiative*.

Northrop Grumman s'est engagé à mener ses opérations dans le respect de l'environnement et à se conformer à l'ensemble des lois et réglementations applicables en la matière. Northrop Grumman prône une gestion durable de l'environnement et s'engage à réduire son empreinte écologique en se fixant des objectifs partagés par l'ensemble du Groupe en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre, préserver l'eau potable et limiter la mise en décharge des déchets solides. À ce jour, le Groupe a réduit ses gaz à effet de serre de 44 % par rapport à 2010, dépassant ainsi son objectif initial de 30 %. Il a également respecté l'objectif visant à réduire sa consommation d'eau potable de 20 % et atteint un taux de réorientation des déchets solides de 69 % afin d'éviter leur mise en décharge, manquant de peu son objectif fixé à 70 %.

Maxar Technologies prône une attention particulière à l'impact de ses activités sur les ressources naturelles, l'environnement et l'espace, notamment dans ses activités de construction en Californie. Ses processus de fabrication sont conformes aux réglementations fédérales et aux réglementations de l'État de Californie pour les émissions dans l'air et dans l'eau, ainsi que l'élimination des déchets. En outre, Maxar déploie de nombreuses initiatives en matière de développement durable pour réduire sa consommation d'eau et d'énergie, la mise en décharge des déchets et les émissions de gaz à effet de serre dans l'ensemble de ses installations.

Thales Alenia Space (TAS) fait partie du groupe Thales, qui mène une politique de protection de l'environnement depuis 2007. Un nouvel ensemble d'objectifs fixés pour la période 2019-2023 vise, comme par le passé, à réduire la consommation d'énergie, les émissions de CO₂ et la production de déchets, ainsi qu'à optimiser leur recyclage. Ces nouveaux objectifs renforcent en outre la démarche d'éco-conception qui vise à limiter l'impact environnemental des produits du Groupe. Outre la certification ISO 14001 dont bénéficient ses sites et ses produits, TAS a obtenu la certification ISO 50001 en matière de gestion de l'énergie pour ses principaux sites consommateurs d'énergie. Le Groupe élargit sa démarche à l'ensemble de ses fournisseurs en leur demandant de mettre leurs politiques et leurs processus internes en conformité avec tous les principes que Thales s'est engagé à respecter.

Il convient de noter que les constructeurs européens sont tenus de respecter le règlement REACH de l'UE (règlement (CE) n°1907/2006), entré en vigueur en 2007 pour sécuriser la production et l'utilisation de substances chimiques par les constructeurs au sein de l'UE.

3.4.2.2 Services de lancement

En tant qu'opérateur de satellites, Eutelsat ne procède pas au lancement des satellites, mais fait appel aux fournisseurs de services de lancement tels qu'Arianespace et International Launch Services (ILS).

Arianespace utilise la fusée Ariane 5 ECA pour assurer le lancement des satellites d'Eutelsat. Les principaux produits de combustion générés par ce lanceur sont l'acide chlorhydrique et l'oxyde d'aluminium provenant des fusées solides du lanceur et la vapeur d'eau cryogénique (oxygène liquide et hydrogène) provenant du premier et du deuxième étages du lanceur. Les émissions totales en équivalent CO2 d'un lancement d'Ariane 5 ECA sont estimées à 200 tonnes. Les contrôles effectués après chaque lancement montrent que l'impact sur l'environnement au niveau local est très faible. Arianespace continue ses efforts pour protéger l'environnement quelle que soit la nature des activités menées sur son site de lancement à Kourou, en Guyane. En 2014, le dispositif de gestion de l'environnement et le système de gestion de l'énergie déployés sur le site de lancement ont obtenu respectivement les certifications ISO 14001 et ISO 50001.

ILS utilise la fusée Proton M/Breeze M pour assurer les lancements depuis le cosmodrome de Baïkonour au Kazakhstan. Le Service fédéral russe en charge de la météorologie et de l'environnement, l'Université technique Bauman de Moscou et l'Académie russe des sciences ont réalisé une étude sur la contamination de l'environnement par le lanceur Proton M/Breeze M, résultant aussi bien de l'émission de propergol avant le décollage de la fusée que de l'échappement des produits de combustion pendant les vols de Proton M et de Breeze M. La quantité de CO2 produite par les gaz d'échappement durant la phase précédant le décollage est d'environ 0,5 tonne, tandis que celle produite par le vol Proton M pourrait atteindre 350 tonnes. S'agissant du vol Breeze M (étage supérieur) qui se déroule à des altitudes allant de 160 km à 35 000 km, les émissions de CO2 provenant du système de propulsion peuvent atteindre 7 tonnes.

3.4.2.3 Analyse du cycle de vie d'un satellite géostationnaire

En 2016, l'Agence spatiale européenne a réalisé une analyse du cycle de vie du satellite dont il ressort que les émissions liées à l'ensemble du cycle de vie de la mission (conception, production, essais, campagne de lancement, lancement, exploitation) sont estimées à 56 000 tonnes en équivalent CO2.

3.4.3 Effets de l'activité sur la Pollution terrestre

En raison de la nature de ses activités, le Groupe n'a pas d'usine ni d'entrepôt et son empreinte écologique liée à la consommation d'énergie et aux transports aérien, terrestre et maritime reste limitée. Les employés ne sont pas formés à la protection de l'environnement, mais des efforts sont déployés pour limiter la consommation d'énergie et l'utilisation des transports, lesquelles représentent la majeure partie de l'empreinte écologique du Groupe.

3.4.3.1 Mesures visant à prévenir, réduire et réparer les rejets dans l'atmosphère, l'eau et le sol susceptibles de nuire gravement à l'environnement

La flotte de satellites d'Eutelsat n'a pas d'impact direct ou indirect sur l'atmosphère terrestre. Par ailleurs, les activités menées dans les téléports et les bureaux ne sont pas susceptibles de nuire gravement à l'environnement.

Les sections 3.4.2.2.1 et 3.4.2.2.2 rappellent les axes de la politique environnementale menée par les constructeurs et les fournisseurs de services de lancement de satellites.

3.4.3.2 Prise en compte des nuisances spécifiques, notamment sonores

Au téléport de Paris-Rambouillet (France), les nuisances sonores affectent uniquement les collaborateurs du site, car il n'y a pas d'habitations dans l'entourage immédiat du téléport. Des systèmes de prévention des nuisances sonores ont été mis en place pour réduire le bruit produit par les antennes et les systèmes de climatisation. Des bouchons d'oreille sont fournis aux collaborateurs travaillant dans les salles techniques climatisées. Des contrôles périodiques sont réalisés pour vérifier le niveau sonore des installations et mettre en place des solutions pour le réduire. En outre, les champs électromagnétiques font l'objet de contrôles au minimum tous les cinq ans, ou plus fréquemment si nécessaire, par exemple lors de l'installation d'une nouvelle antenne.

Le téléport de Turin (Italie) est situé dans une zone semi-industrielle à proximité de bâtiments résidentiels. Afin de réduire l'impact environnemental de ce site, des mesures ont été mises en œuvre de façon pérenne. Elles comprennent :

- la mise en place d'un système permettant de réduire les bruits produits par les antennes et les systèmes de climatisation. Des contrôles périodiques sont effectués une fois par an pour vérifier le niveau de bruit et mettre en œuvre des solutions pour le réduire ;
- la plantation d'arbres le long du périmètre du téléport afin de réduire l'impact visuel des antennes sur le voisinage ;
- le maintien de barrières dédiées pour réduire l'impact électromagnétique potentiel ;
- un système signalant les antennes qui ne sont pas en opération ;

- les contrôles périodiques de la pollution électromagnétique sont effectués par l'ARPA (Agence régionale pour la protection de l'environnement) et par l'université Politecnico di Torino. Le dernier contrôle de la pollution électromagnétique a eu lieu en mars 2017 ;
- le suivi permanent du pointage des antennes par l'ARPA et la Ville de Turin par l'intermédiaire d'un accès en ligne aux systèmes du téléport.

À Cagliari en Sardaigne, le téléport est dans une zone industrielle par elle-même bruyante. Les contrôles périodiques de bruit au téléport y sont moins fréquents, le dernier ayant eu lieu en 2010. Des contrôles électromagnétiques sont effectués (le dernier a eu lieu en 2019) suite à l'installation de deux nouvelles antennes.

Le téléport d'Iztapalapa au Mexique est situé au sein d'un complexe gouvernemental abritant d'autres entreprises de télécommunications et de sécurité. Le complexe est situé à Mexico, à proximité d'une centrale électrique et d'une zone résidentielle. La pollution sonore du téléport est peu préoccupante, car le bruit provenant de la ville à l'extérieur du complexe est généralement plus important. Des bouchons d'oreille sont fournis aux employés qui travaillent dans les salles techniques climatisées.

Le téléport d'Hermsillo (Mexique) est également situé au sein d'un complexe gouvernemental regroupant des entreprises de télécommunications et de sécurité, mais il ne jouxte aucune zone résidentielle. Des bouchons d'oreille sont fournis aux employés travaillant dans des salles de machines climatisées. Tous les deux ans, des inspections sont menées pour vérifier le niveau des émissions sonores des installations et mettre en œuvre des solutions permettant de les réduire.

En ce qui concerne les téléports mexicains, la pollution sonore a été limitée grâce à l'isolation des équipements bruyants présents sur le site. De plus, des arbres ont été plantés afin de contribuer à l'isolation acoustique et réduire l'impact visuel des antennes.

3.4.3.3 Économie circulaire

3.4.3.3.1 Prévention et gestion des déchets

Le Groupe s'est engagé à respecter les meilleures pratiques en matière de gestion des déchets générés dans ses bureaux. Depuis 2010 au Mexique et 2015 en région parisienne, Eutelsat poursuit un programme rigoureux de réduction des consommations de papier et de recyclage des déchets dans ses bureaux. Ce programme prévoit notamment le remplacement des imprimantes par des copieurs multifonctions avec badges, la réduction du parc de photocopieurs permettant de diminuer la consommation de papier, et l'utilisation de papier certifié FSC ou EU/Ecolabel.

Eutelsat S.A. a mis en place plusieurs mesures de gestion des déchets :

- tri des déchets : papier, carton, verre, DIB (déchets industriels banals) par le biais de bennes de collecte dédiées ;
- installation de poubelles destinées à la collecte du papier dans les bureaux et les lieux de circulations (photocopieurs) ;
- enlèvement quotidien des déchets ;
- destruction de documents confidentiels par camion broyeur ;
- recyclage du papier, des canettes, du PET (bouteilles plastiques) via la société Paprec/La Corbeille Bleue ;
- les DEEE (déchets électriques et électroniques) provenant des équipements électriques ou informatiques mis au rebut sont offerts à des associations s'ils fonctionnent encore ou enlevés par des entreprises agréées.

Les filiales du Groupe basées à travers le monde ont également mis en place des procédures de réduction de leurs consommations et de tri sélectif destiné au recyclage.

3.4.3.3.2 Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

La consommation d'eau est liée à l'entretien des espaces verts et aux systèmes de refroidissement.

Les sites consommant le plus d'eau sont le siège (Issy-les-Moulineaux), et les téléports. Les systèmes de climatisation dans les bureaux du siège en région parisienne représentent la plus grande consommation d'eau, avec des niveaux élevés durant les mois d'été. Au téléport de Paris-Rambouillet, le système d'adduction d'eau a été rénové en 2018, prévoyant une alimentation séparée des réseaux d'exploitation et d'incendie.

À Madère, l'eau de pluie est stockée pour l'arrosage, et un capteur de pluie est utilisé pour éviter le gaspillage. La consommation d'eau est mesurée tous les mois.

Pour Eutelsat Americas, la consommation indiquée correspond à celle des téléports d'Iztapalapa et d'Hermsillo, la consommation du siège ne faisant pas l'objet d'un suivi, les consommations sont réduites au minimum. Il n'y a pas d'arrosage des espaces verts à Iztapalapa, et le site d'Hermsillo (situé dans le désert) bénéficie de très peu d'arrosage car le gouvernement local veille à économiser l'eau au maximum. En 2020, un système d'irrigation a été mis en place pour les arbres fruitiers

d'Heramosillo. De même, l'eau des climatiseurs est utilisée pour arroser les espaces verts. Le Groupe poursuit ses efforts pour couvrir toutes les zones et utiliser le moins d'eau possible tout en préservant les plantes.

Les quantités d'eau consommées figurent dans le tableau d'indicateurs en fin de ce chapitre.

3.4.3.3.3 Consommation de matières premières et, le cas échéant, mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le Groupe n'exploite pas d'usines et donc ne consomme pas de matières premières pour la conduite de ses affaires à l'exception du papier.

3.4.3.4 Changement climatique

3.4.3.4.1 Consommation d'énergie, et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Une grande partie de la consommation d'énergie du Groupe est liée aux besoins de ses téléports où sont conduites les opérations de refroidissement et de chauffage servant à établir la connectivité bi-directionnelle entre la Terre et la flotte de satellites. Pendant les mois d'été, les équipements électroniques ne doivent pas subir de variations de températures, d'où la nécessité de recourir à un système de climatisation. Pendant les mois d'hiver, lorsque les températures extérieures peuvent descendre en dessous de zéro, les antennes utilisées pour la liaison montante vers les satellites doivent être chauffées afin d'assurer leur bon fonctionnement. De nombreux efforts sont déployés à l'échelle du Groupe en vue de réduire la consommation électrique des téléports, et ils portent leurs fruits.

Plusieurs mesures ont été prises au téléport de Paris-Rambouillet, notamment :

- le recours intensif au dégivrage avec anticipation des conditions météorologiques et l'installation progressive d'un système d'apport d'air frais depuis l'extérieur des bâtiments (free-cooling) ;
- un système pilote de dégivrage passif pour les antennes mesurant jusqu'à 3,8 mètres a été déployé sur une vingtaine d'antennes. Il permet d'éviter la consommation d'énergie (électricité ou autres) pour le chauffage des antennes en hiver.

Les audits énergétiques réalisés montrent que la consommation d'énergie est optimisée pour le site (60 % pour les activités, 40 % pour l'environnement).

En Italie, l'audit énergétique des sites de Centallo et Cebrosa dans la région de Turin a entraîné l'adoption des mesures suivantes :

- mise en œuvre de nouvelles installations d'alimentation électrique ininterrompue ;
- mise en œuvre d'un système de gestion de l'énergie.

Au téléport de Cagliari, le projet d'installation de panneaux photovoltaïques devrait être achevé en 2021. Le site du téléport de Madère (Portugal) est équipé de panneaux photovoltaïques.

Depuis un certain nombre d'années, Eutelsat Americas met en œuvre des mesures d'économie d'énergie : éclairage naturel privilégié, ampoules basse consommation, capteurs de mouvement permettant de contrôler l'éclairage dans les espaces communs. Concernant les bureaux situés au siège d'Eutelsat en région parisienne, des « Comités verts » réunissant les fournisseurs, le bailleur des locaux et le prestataire de maintenance sont organisés afin d'identifier les mesures permettant de réduire la consommation d'électricité, comme le recours au système de GTB (Gestion Technique du Bâtiment) ou l'installation d'ampoules basse consommation. Des actions de sensibilisation auprès des collaborateurs sont menées régulièrement.

Au téléport d'Heramosillo basé au Mexique, le site a procédé à la rénovation de son système de climatisation et au remplacement de la toiture vitrée de son bâtiment principal par des panneaux d'isolation thermique comprenant des puits de lumière naturelle.

Par ailleurs, la Direction des Systèmes d'Information du Groupe mène un projet de rationalisation des systèmes d'informations et des processus à l'échelle du Groupe. Voici les principales actions menées depuis 2016 :

- la mise en place d'un catalogue produit pour les serveurs et les postes de travail favorisant la « basse consommation » des machines informatiques et le respect de l'environnement ;
- la mise en place de machines de type « Blade » pour les serveurs, moins consommatrices d'énergie, avec des systèmes électriques par blocs ;
- la mise en veille des ordinateurs au bout de 20 minutes de non-utilisation ;
- le renouvellement des postes de travail tend désormais à se faire à la demande quand le poste n'est plus fonctionnel, et non plus systématiquement après trois ans.

Sous le nom de code projet « One Move IT », les équipes ont profité du déménagement du siège d'Eutelsat pour changer de technologie de virtualisation.

Cette migration a permis à Eutelsat de rationaliser ses équipements (serveurs). Le Groupe est passé de plus de 40 serveurs à 10, générant ainsi une économie à tous niveaux :

- Economie de matériel (serveurs)
- Economie d'énergie : la consommation électrique de ces équipements ayant été divisée par 3
- Economie de frais pour la maintenance du Datacenter
- Economie de temps d'administration (plus moderne et plus réactif, moins de serveurs à administrer, moins de licences à acheter)
- Economie de sous-traitance

Le Groupe a également migré l'ensemble des derniers serveurs physiques vers des serveurs virtuels.

De ce fait, aujourd'hui, le Datacenter Corporate du Groupe ne compte plus aucun serveur non-virtualisé.

Cette étape critique a été réalisée sans coupure de service, permettant de rationaliser les équipements tout en générant des économies.

	Unités	2020
Consommation d'énergie en kWh (Groupe)	kWh	22 925 587

3.4.3.4.2 Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

Le Groupe évalue les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre sur un périmètre élargi, en conformité avec l'article 173 de la loi de transition énergétique. Cette évaluation conduit à un total de 7 303 tonnes équivalent CO2, dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

Postes significatifs d'émission de gaz à effet de serre	Émissions en tonnes équivalent CO2	Commentaire
Scope 1 (Consommation de fioul)	57,81	Fioul ou diesel utilisé pour le fonctionnement des téléports
Scope 2 (Consommation d'énergie sur les principaux sites d'Eutelsat)	5 626,2	Electricité pour les téléports et le siège du Groupe
Scope 3 (Déplacements professionnels des collaborateurs en avion + par véhicule motorisé + équipement pour les salariés d'Eutelsat S.A)	1 610,36	Bâtiments, équipements électroniques et informatiques
Total	7 303	Scope 1+2+3
(1) Données couvrant plus de 90 % de l'effectif : Eutelsat S.A., Eutelsat Americas, Skylogic, Eutelsat Broadband Services et Eutelsat do Madeira Unipessoal LDA qui ont communiqué les informations.		

Pour rappel, l'Agence spatiale européenne a évalué à 56 000 tonnes équivalent CO2 les émissions engendrées par un satellite géostationnaire pour son cycle de vie (fabrication, lancement, exploitation, fin de vie).

Eutelsat a procédé cette année au lancement du satellite ELO Alpha. Faute de données précises communiquées sur les émissions de gaz à effet de serre du cycle de vie d'un satellite en orbite basse, nous ne sommes pas en mesure d'extrapoler et de croiser les informations avec les données issues de l'agence spatiale européenne sur les satellites géostationnaires.

Les principaux postes d'émission pour les opérations terrestres sont les consommations d'énergie et les déplacements professionnels en avion. Sur ces postes, des projets sont en cours :

- Énergie : voir ci-avant § 3.4.4.4.1 ;

- Déplacements : la nouvelle procédure d'achats de déplacements, en place depuis 2017 pour harmoniser les modalités de voyage, a pour but d'en réduire le nombre et de promouvoir en parallèle l'usage des vidéo-conférences.

Par ailleurs et pour rappel, Eutelsat S.A. a réalisé un Bilan d'Émission des Gaz à Effet de Serre en 2018, pour le périmètre des émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergie (Scopes 1 et 2 de la méthode officielle). Le total de ces émissions s'élève à 956 teqCO₂, venant en majeure partie des consommations d'électricité pour le téléport de Paris-Rambouillet, et des systèmes de climatisation.

Eutelsat Americas a pour sa part réalisé un bilan des émissions de gaz à effet de serre en 2017 sur le périmètre global, avec une évaluation de 2 522 teqCO₂, dont 1 514 teqCO₂ scopes 1 et 2.

3.4.3.4.3 Prise en compte des impacts du changement climatique

L'activité d'Eutelsat est peu exposée aux impacts du changement climatique.

3.4.3.5 Protection de la biodiversité

Les activités d'Eutelsat ont peu d'impact sur la biodiversité. Néanmoins plusieurs initiatives ont été prises dans ce domaine.

L'essentiel des terrains possédés par Eutelsat sur le site du téléport de Paris-Rambouillet qui n'est pas utilisé par la Société est loué à un agriculteur, qui s'est engagé par contrat à convertir sa production en agriculture biologique, et a commencé à mettre les terrains au repos dans ce but. Une partie des terrains du téléport est actuellement revalorisée en prairie fleurie.

Sur les sites des téléports d'Eutelsat Americas, des opérations de fumigation sont menées régulièrement avec des produits respectueux de l'environnement dans une logique de lutte antiparasitaire.

À Madère, l'installation de plantes et d'herbes indigènes dans les espaces verts est développée, tout comme l'usage de produits plus respectueux de l'environnement.

Sur le volet de la protection animale, Eutelsat s'est associé en novembre 2017 à la Sigfox Foundation en vue de promouvoir la protection des rhinocéros en danger d'extinction dans le cadre du projet « *Now Rhinos Speak* ». La mise en place et l'utilisation d'une plateforme sécurisée de traçage de rhinocéros a été rendue possible grâce à des liaisons satellitaires s'appuyant sur les ressources en orbite d'Eutelsat. Ce dispositif a permis à ce jour le suivi d'une dizaine de rhinocéros sauvages.

3.5 INFORMATION SOCIALE

3.5.1 Emploi

3.5.1.1 Effectif

L'effectif du Groupe a légèrement augmenté : 1 171 collaborateurs en 2020 (contre 1 005 en 2019). Les effectifs ont été comptabilisés différemment entre 2019 et 2020 à la suite d'un changement de méthodologie. (Voir 3.9 « Note méthodologique ») De plus, le Groupe a acquis BigBlu Broadband en octobre 2020, intégrant ainsi 126 employés au sein du Groupe. Ceci explique l'augmentation du nombre d'employés entre 2019 et 2020.

En France, près de 60 recrutements ont été réalisés (en augmentation de 33 % par rapport à 2019). Ces recrutements permettent d'anticiper les prochains départs en retraite et d'accompagner la transformation du Groupe.

Les filiales en France, en Italie, au Mexique, et, depuis 2017, au Moyen-Orient (ex-Noorsat) regroupent près de 84 % de l'effectif.

Eutelsat S.A. établit chaque année un bilan social qui récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans ce domaine. La période de référence servant à l'établissement du bilan correspondant à l'année civile.

Les ventilations de l'effectif par genre, âge et zone géographique sont présentées dans les tableaux d'indicateurs du domaine social au § 3.8.1.

	Unités	2020
Effectif total	Personnes	1 171
Effectif Homme	Personnes	775
Effectif Femme	Personnes	396

3.5.1.2 Insertion des jeunes

Eutelsat est soucieux d'insérer les jeunes dans le monde du travail, plus particulièrement dans un contexte économique dégradé par la crise sanitaire. C'est pourquoi le Groupe a continué à recruter des alternants et des stagiaires en 2020. Ainsi, Eutelsat S.A. a recruté plus de 27 personnes en contrat d'apprentissage durant l'année 2020 et 9 personnes de moins de 25 ans ont été recrutées en CDI ou CDD.

Depuis fin 2020, le Groupe a lancé une campagne de recrutement appelé « Job Booster ». Cette campagne de recrutement est destinée aux jeunes diplômés afin qu'ils puissent trouver leur premier emploi face à ce contexte difficile. Cette opération de recrutement vise une trentaine de jeunes diplômés qui sont venus enrichir l'entreprise par leurs compétences et participent à la transformation d'Eutelsat.

3.5.1.3 Rémunérations

La rémunération des collaborateurs est constituée du salaire fixe, d'une prime éventuelle et du LTIP (« *Long Term Incentive Plan* »).

Les critères de performance servant au calcul des primes sont alignés sur la performance du Groupe ou de ses directions, et harmonisés pour l'ensemble du Groupe et de ses filiales.

Quant au LTIP, il repose sur des critères quantitatifs financiers ainsi que des critères RSE.

Eutelsat S.A. :

Dès juillet 2000, un plan d'épargne entreprise (PEE) a été mis en place au sein d'Eutelsat S.A. : il permet de redistribuer des montants significatifs en complément des rémunérations dans le cadre d'un plan d'intéressement et de la participation.

Les salariés qui le souhaitent peuvent verser jusqu'à 5 000 euros par an dans le PEE. Eutelsat abonde ces versements à hauteur de 2 170 euros au maximum.

3.5.2 Qualité de vie au travail

Entreprise de haute technologie opérant sur un marché mondial, Eutelsat s'engage à favoriser une culture d'entreprise internationale, à fédérer les collaborateurs autour d'un principe de valeurs et de pratiques communes, à attirer et fidéliser les talents et à garantir de bonnes conditions de travail. La place des femmes dans l'entreprise et le changement de vision sur le handicap font partie des priorités de la politique de gestion des ressources humaines.

La diversité culturelle est prépondérante au sein du Groupe, qui recensait à fin 2020 49 nationalités à travers les cinq continents. Cinq nationalités sont représentées au Conseil d'administration. Au 31 décembre 2020, le Groupe employait au total 48 % de son effectif (soit 569 salariés sur un total de 1 171) hors de France.

Pour renforcer sa cohésion et préserver son identité internationale, le Groupe met en œuvre une politique autour des axes suivants :

- La qualité de vie au travail et l'engagement des collaborateurs, mesurés à travers l'enquête Bloom at work ;
- L'organisation de séminaires et webinaires en interne, en France comme à l'étranger ;
- La mobilité de salariés français dans les implantations du Groupe à l'étranger.

3.5.2.1 Qualité de vie au travail et engagement des collaborateurs

Concernant Eutelsat S.A., le plan d'actions sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail a été publié en 2020 ; il aborde plusieurs thèmes autour de la qualité de vie au travail, tels que l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, ou encore la déconnexion numérique, en rappelant la publication en 2017 d'une charte d'utilisation des outils numériques et en s'appuyant également sur les éléments concernant la déconnexion rappelés dans l'avenant à l'accord télétravail signé à l'été 2020 .

Le plan d'actions évoque en outre le lancement du projet de déménagement du siège social qui s'est réalisé en octobre 2020. A cet effet, le plan d'actions sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail a rappelé que l'aménagement des nouveaux locaux avait été guidé par plusieurs principes fondamentaux. La qualité de vie au travail a constitué un véritable enjeu dans les réflexions sur l'organisation du déménagement autour de sujets tels que les espaces de travail très lumineux et spacieux avec un ratio de 1,8 place disponible à Issy-les-Moulineaux : pour 10 postes de travail, il existe 8 positions collaboratives. En outre, des espaces de détente ont été créés, le confort visuel et acoustique ou encore un mobilier ergonomique ont fait partie des points d'attention. Enfin, une restauration collective de qualité s'adaptant aux besoins des collaborateurs a été mise en place. Elle offre plusieurs solutions de restauration avec des ambiances différentes et spécifiques.

Par ailleurs, dans l'axe de la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019, dite « LOM », un plan de mobilité a été instauré à la fin de l'année 2020 ; il recense et détaille les mesures prises en matière de déplacement des collaborateurs et instaure diverses nouvelles mesures à destination des déplacements verts : les bornes de recharge pour véhicules électriques dans le parc de stationnement, la mise en place d'ateliers de réparation pour les bicyclettes en sont des exemples concrets et novateurs. En outre, Eutelsat a instauré, notamment à la suite de plan de mobilité, un groupe de travail sur le co-voiturage qu'elle souhaite promouvoir.

En France, des négociations ont été menées avec succès et ont abouti à la conclusion d'un accord en 2018 visant l'instauration d'un dispositif de compte-épargne-temps (CET). Les premiers CET ont été créés en 2019 ; ils permettent ainsi une gestion personnalisée par les salariés de leurs congés, pour adapter leur temps de repos à leurs besoins. Cet accord concrétise la volonté des partenaires sociaux de donner aux collaborateurs des mesures efficaces en faveur de leur qualité de vie au travail.

Pour le Groupe, un axe fort de développement de la qualité de vie au travail a été la mise en place et le déploiement du télétravail, d'abord au Mexique et en Italie, puis en France, suivie par d'autres pays, comme la Russie et notre filiale à Dubaï. Depuis l'instauration du télétravail, certaines régions ont même vu leurs modalités élargies ou assouplies dans un esprit de confiance et de culture de la performance.

En France, un accord a été signé en 2019 permettant de créer un dispositif spécifique pour soutenir autant que possible tout collaborateur confronté à une situation familiale grave : le don de jours de repos.

Ce dispositif traduit l'esprit de cohésion, de solidarité et d'entraide au sein d'une même communauté de travail en reflétant de manière concrète les valeurs d'Eutelsat, notamment le respect et l'esprit d'équipe.

Pour aller plus loin dans cette prise en compte de l'accompagnement des aidants, fin 2019, des réflexions sur l'accompagnement des proches aidants ont été initiées et devraient porter leurs fruits en 2021. Dans cette même optique, une réflexion est menée en 2020 en Italie visant à instaurer un dispositif similaire et à promouvoir, de manière concrète, la solidarité et les valeurs du Groupe.

Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, une ligne d'écoute téléphonique externalisée (service Psya) permet aux salariés d'Eutelsat SA d'accéder à un service d'écoute mené par une équipe de psychologues cliniciens diplômés.

Les valeurs d'entreprise, catalyseur de l'engagement des collaborateurs

La Charte éthique publiée en 2018 rappelle la mission de l'entreprise et mentionne ses valeurs clés ainsi que ses engagements à l'égard de ses clients, ses partenaires et ses salariés. Déployé depuis l'exercice précédent auprès de 200 salariés du Groupe répartis dans toutes les filiales, le programme « One Eutelsat » a mobilisé l'ensemble des managers, dont les membres du Comité exécutif. Catalyseur de l'engagement des collaborateurs, ce programme a permis de fédérer les salariés concernés autour des valeurs communes du Groupe et de renforcer leurs compétences managériales, en mettant l'accent sur les comportements professionnels, l'intelligence émotionnelle, la bienveillance managériale et le capital humain. Ces valeurs ont pu être communiquées et partagées auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le cadre d'ateliers de formation.

Le Groupe a lancé en 2020 l'initiative ONE Talk. Cette initiative a pour but de faire connaître à l'ensemble des collaborateurs du Groupe la stratégie du Groupe et les actions portées par les différentes clés du Groupe. Plusieurs sessions ont eu lieu avec notamment la direction commerciale, la direction stratégie ainsi que la direction éthique et compliance qui leur ont permis d'avoir une vue d'ensemble des activités du Groupe.

L'adhésion des collaborateurs au Groupe et leur satisfaction au travail sont mesurées régulièrement et pilotées depuis l'exercice précédent via la méthodologie *Bloom at work* qui combine solution numérique et accompagnement personnel, interrogeant les salariés sur leur sentiment d'adhésion aux valeurs d'Eutelsat et leur mise en œuvre. En 2020, la campagne qui a été menée a révélé un taux d'adhésion à 8,6/10. Grâce au détail des résultats par équipe, les managers peuvent définir et mettre en place des actions pour traiter les points signalés comme pouvant être améliorés.

3.5.2.2 Identification, développement et fidélisation des talents

Début 2020, un processus renouvelé de « Talent review » a été lancé, dans la droite ligne du programme Rising Star mené sur deux exercices, à destination des cadres à haut potentiel.

Il s'appuie sur le SIRH du Groupe, couvre l'ensemble des pays et des équipes et prévoit une approche « bottom up » qui permet des échanges par équipe/département, puis au niveau du Comité exécutif du Groupe.

Ce processus a pour objectif :

- d'identifier, développer et fidéliser un vivier de talents (hauts potentiels et « experts clés »),
- d'enrichir les plans de succession du Groupe,
- d'établir les analyses SWOT des organisations et élaborer des plans d'actions axés sur la gestion des compétences (formation, recrutement, partenariat) et l'optimisation des organisations et des processus métier.

D'autres actions en faveur de salariés se pérennisent au fil des ans, telles que le plan de fidélisation à long terme destiné à environ 30 collaborateurs du Groupe.

Eutelsat a par ailleurs étoffé sa présence sur les réseaux sociaux pour tisser et renforcer d'autres liens avec ses collaborateurs ou plus généralement les personnes intéressées par son activité.

3.5.2.3 Organisation du travail

3.5.2.3.1 Innovation collaborative

Eutelsat est actif dans le domaine de la transformation digitale, vecteur d'harmonisation des cultures de l'entreprise, des processus et des outils, dans le cadre du programme One Eutelsat.

Le nouveau portail intranet du Groupe lancé en mai 2019 met à disposition des collaborateurs par un point d'entrée unique leurs outils métier désormais harmonisés, et l'ensemble des informations et documents pratiques utiles. L'évolution des usages digitaux ont fait évoluer cette année encore l'ergonomie ainsi que certaines des fonctionnalités de cet outil pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs, une plus grande place étant désormais accordée à des contenus éditoriaux touchant au quotidien des collaborateurs.

3.5.2.3.2 Organisation du temps de travail

En matière d'organisation du travail, Eutelsat respecte les prescriptions et les règles de l'OIT. La Direction du Groupe assure que l'ensemble de ses filiales, tant en France qu'à l'étranger, sont en conformité avec les réglementations locales en matière d'emploi, y compris celles relatives au temps de travail.

Au niveau du Groupe, 100 % des salariés du Groupe applique la durée légale de 40 heures. En France, où travaillent 52 % des salariés du Groupe, la Direction applique la durée légale de 35 heures de travail hebdomadaire pour les salariés non-cadres qui représentent 11 % de l'effectif. La grande majorité (89 %) des salariés ayant le statut de cadre sont au forfait jours avec une moyenne de 212 jours travaillés par année, permettant ainsi une organisation plus souple de leur temps de travail. Les salariés bénéficient de 6 semaines de congés payés. Les cadres disposent également de 13 jours de RTT.

Plusieurs accords d'entreprise signés avec les représentants du personnel, abordent le thème du temps de travail, à l'instar des accords sur le Compte Epargne Temps ou le télétravail, signés en 2018.

Les filiales ont mis en œuvre une politique de congés payés conformément aux lois et règlements du travail dans les juridictions où Eutelsat opère, et pour certaines d'entre elles, des dispositions et avantages complémentaires concernant les congés.

Bien au-delà des seuls aspects techniques du travail à distance, le télétravail (voir § 3.5.3.2) s'inscrit dans le projet d'entreprise en faveur de la culture de performance et de responsabilisation des équipes. Il associe les collaborateurs à l'élaboration de nouvelles modalités de répartition du travail entre les bureaux et le domicile. C'est en ayant ces principes à l'esprit qu'un avenant à l'accord télétravail a été signé en juillet 2020 par les partenaires sociaux en France.

3.5.3 Relations sociales

La Direction du Groupe cherche à poursuivre un dialogue social fructueux pour le bien-être de ses employés partout dans le monde, en restant en conformité avec les pratiques locales du pays où il exerce ses activités. La Direction des Ressources Humaines du Groupe s'efforce d'harmoniser les pratiques et dispositifs d'un pays à l'autre dans l'objectif de renforcer l'esprit « One Team », valeur affirmée au sein du Groupe.

3.5.3.1 Organisation du dialogue social

Eutelsat accorde une place importante au dialogue social et à la qualité du climat social, comme en témoigne le dialogue permanent entre les partenaires sociaux. Le déploiement de la plateforme « My HR Planet » au niveau du Groupe permet de s'appuyer sur un outil d'intégration et de dialogue social. Il est désormais accessible via le portail intranet du Groupe.

Au sein de sa principale filiale Eutelsat S.A., le Groupe respecte en tout point la liberté syndicale et promeut le dialogue par le biais des négociations collectives. A la suite des ordonnances de septembre 2017, les partenaires sociaux d'Eutelsat ont opté d'un commun accord pour la prolongation des mandats existants pour une durée d'un an. Les élections professionnelles de novembre 2018 ont permis la mise en place d'un CSE. Au cours des années 2019, 2020, l'entreprise a démontré sa capacité à

développer le dialogue social avec ces nouvelles instances et à mettre en application leur nouveau rôle qui avait notamment fait l'objet d'un accord en 2018.

Eutelsat S.A. a mis en œuvre un accord sur le droit syndical régissant notamment les relations entre les partenaires sociaux. L'Intranet où sont notamment accessibles les accords d'entreprise est également un outil de communication sur ces sujets. Par ailleurs, à l'occasion des résultats annuels et semestriels, des réunions ont lieu pour revenir sur les faits marquants de l'année ou du semestre et présenter les résultats du Groupe au personnel.

Une dynamique de co-construction est mise en œuvre avec l'ensemble des parties prenantes grâce notamment à la constitution de groupes de travail paritaires autour de plusieurs sujets clefs. Ainsi, les mesures liées au retour au bureau dans le cadre de la pandémie de COVID-19 ont-elles été co-construites avec la représentation du personnel, démontrant une réelle maturité des acteurs en matière de dialogue social et de santé/sécurité.

Plus qu'un support à la communication et au dialogue, le portail intranet disponible pour l'ensemble du Groupe constitue un vecteur de changement des modes de travail dans le contexte de la digitalisation de l'entreprise.

3.5.3.2 Bilan des accords collectifs

Ce chapitre concerne principalement Eutelsat S.A., dont les accords collectifs sont publiés sur l'Intranet de la Société.

Les partenaires sociaux d'Eutelsat S.A. mettent en avant la responsabilité d'entreprise :

- Des entretiens de seconde partie de carrière sont menés chaque année avec les salariés qui le souhaitent afin de dresser un bilan des expériences et des compétences et d'accompagner le salarié dans ses souhaits de mobilité ;
- Couplé à l'accord sur le contrat de génération signé en novembre 2016, l'entreprise propose aux salariés en fin de carrière un dispositif de temps partiel avec maintien des cotisations retraite à taux plein, ainsi que des aménagements pour accompagner leur départ à la retraite ;
- En 2018, deux accords sur le Compte Epargne Temps d'une part, et sur le télétravail d'autre part, ont été signés, ces deux dispositifs étant déployés au sein d'Eutelsat S.A. depuis 2019 ; des dispositifs similaires en matière de télétravail ont également vu le jour dans plusieurs filiales comme en Italie.
- En 2019, les partenaires sociaux ont mis en place un accord régissant le don de jours de repos entre collaborateurs, définissant des modalités et des règles d'application tant pour la société Eutelsat que pour les salariés donateurs et bénéficiaires du don. Cet accord traduit l'esprit de cohésion et de solidarité qui s'exprime en soutien à tout collaborateur confronté à une situation familiale grave.

En ce qui concerne les dispositifs relatifs à l'égalité professionnelle et au contrat de génération, un bilan des mesures préconisées est dressé chaque année. Ce bilan est présenté aux représentants du personnel.

3.5.4 Santé, sécurité, bien-être au travail

À l'exception des téléports, l'activité du Groupe s'effectue dans des immeubles de bureaux. En conséquence, la grande majorité des salariés ne sont exposés à aucun risque particulier de sécurité ou de santé.

3.5.4.1 Conditions d'hygiène et de sécurité

En France, le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels recense les risques, mis à jour tous les ans par les services de sécurité des sites d'Issy-les-Moulineaux et du téléport de Paris-Rambouillet. Ce document comporte une procédure spécifique au traitement des risques psychosociaux et diffusée sur l'Intranet de la Société. Il a été non seulement adapté à trois reprises au cours de l'année 2020 afin de tenir compte de la pandémie de COVID-19 mais également a fait l'objet d'une refonte totale pour le site d'Issy-les-Moulineaux à la suite au déménagement au début de l'année 2021. Mais cette pandémie a aussi été l'occasion de laisser s'exprimer la valeur « One team » au travers de l'aide apportée, en 2020, aux sociétés du Groupe situées les unes après les autres dans des zones de circulation du virus (envoi de masques, gel hydro alcoolique, etc.).

Sont détaillées ci-après les actions menées dans différents domaines en lien avec la santé et la sécurité des collaborateurs.

Santé :

Eutelsat S.A. (France) garantit un système de santé et de retraite à tous ses salariés, notamment au travers de la mutuelle et de la prévoyance ainsi qu'une retraite complémentaire. Les salariés de plus de 50 ans se voient proposer un bilan de santé complet pris en charge par Eutelsat S.A. et renouvelable tous les trois ans. Spécialisé dans le domaine de la prévention, le centre médical réalise des bilans de santé dont le but est d'éviter des dysfonctionnements majeurs liés à la maladie en proposant une prestation médicale de très haute qualité. Comme le rappelle le centre, ce bilan permet également d'améliorer l'hygiène de vie en réduisant les impacts néfastes liés aux différents troubles de l'alimentation, du sommeil ou du stress. Un suivi particulier est effectué pour les contrôleurs.

Déplacements :

Concernant les collaborateurs en déplacement à l'étranger, une procédure est en place, avec des niveaux d'approbation qui varient selon l'évaluation du risque pays, et l'adhésion à un service de soutien à l'étranger. Des formations globales sur les risques relatifs aux voyages sont dispensées, ainsi que des formations spécifiques aux risques liés à certains pays.

3.5.4.2 Ondes électromagnétiques

Le sujet de l'exposition aux ondes électromagnétiques fait partie également des risques liés à l'environnement. Voici le commentaire émis par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sur ce point :

« Par le biais de son projet EMF, l'OMS a mis sur pied un programme pour contrôler la littérature scientifique publiée sur les fréquences électromagnétiques, afin d'évaluer les effets sur la santé de l'exposition à des fréquences allant de 0 à 300 GHz, afin de donner des avis sur les dangers éventuels et de trouver les mesures adéquates pour les atténuer. Après des analyses internationales approfondies, le Projet international EMF a fait la promotion de la recherche pour combler les lacunes dans les connaissances, à la suite de quoi les gouvernements nationaux et des instituts de recherche ont financé des travaux de recherche sur les fréquences électromagnétiques à hauteur de 250 millions de dollars U.S. au cours des dix dernières années.

Si l'on peut s'attendre à ce que l'exposition aux champs RF des stations de base et des réseaux sans fil n'ait aucun effet sur la santé, l'OMS préconise néanmoins des recherches pour déterminer si l'exposition plus intense aux radiofréquences des téléphones mobiles pourrait avoir des effets sur la santé¹⁹ ».

Afin de protéger les salariés des téléports d'Eutelsat contre l'exposition aux ondes électromagnétiques, la Société prend certaines précautions, détaillées ci-dessous pour la France :

Tests et accès aux installations

- Des tests périodiques mesurant les rayonnements et leur impact sont menés au téléport de Paris-Rambouillet, les derniers datant de 2019.
- Toutes les antennes du téléport de Paris-Rambouillet sont testées conformément au test ESVA (*Earth Station Verification and Assistance*) afin d'assurer la qualité des installations et de détecter les radiations éventuelles situées au-delà des normes acceptables. Partie intégrante de toutes les activités ESVA, le diagramme de rayonnement de l'antenne est mesuré. Cela permet de prendre des mesures correctives en cas de lacunes survenues pendant le processus d'installation (comme l'excès de tolérance mécanique de surface, etc.). Un diagramme de rayonnement sert de base à la détermination de la densité de spectre maximale EIRP (*Equivalent Isotropically Radiated Power*) admissible qui ne doit pas être dépassée par une transmission provenant de la station testée. Les normes sont établies par Eutelsat afin d'être conformes aux réglementations nationales et internationales (UIT) concernant les fréquences radio.
- L'accès aux installations présentant un risque potentiel élevé d'exposition (nombre restreint d'antennes situées près du sol) est strictement contrôlé par des barrières ou indiqué par des marques au sol.

Sensibilisation et formation

- Tous les salariés travaillant près des antennes sont sensibilisés aux risques éventuels dus à l'exposition.
- Formation des nouveaux salariés sur les plusieurs sites
- Formation des équipes locales de sécurité sur plusieurs sites.
- Exercice d'évacuation sur les plusieurs sites.

Les autres téléports en Italie, au Mexique et Madère ont mis en œuvre des procédures similaires.

3.5.4.3 Représentation du personnel pour les questions de santé/sécurité

En France, l'instance représentative du personnel en charge de la santé, de la sécurité et des conditions de travail est la commission SSCT, partie intégrante du CSE. Elle est l'interlocuteur privilégié de l'entreprise pour ces sujets. Elle se réunit plusieurs fois dans l'année, et au moins une fois par trimestre. Ses attributions et son rôle sont définis dans l'accord de transformation du dialogue social – accord relatif au fonctionnement du comité social et économique, signé en 2018.

En Italie, des représentants internes des organisations syndicales, dénommées RLS (*« rappresentante dei lavoratori per la sicurezza »*) sont en charge des aspects relevant de la sécurité des salariés. Un salarié est également en charge de la sécurité

¹⁹ https://www.who.int/topics/electromagnetic_fields/fr/
https://www.who.int/health-topics/electromagnetic-fields#tab=tab_1

des installations ainsi que de la formation obligatoire en matière de santé et de sécurité pour tous les salariés ; ce salarié est appelé « *Preposto alla sicurezza* ». Enfin, le service RH organise les visites médicales périodiques pour les salariés.

Au sein du Groupe, 80 % des effectifs sont salariés d'entités bénéficiant d'une instance de représentation du personnel. C'est le cas en France, en Italie et au Mexique.

3.5.4.4 Accidents du travail et maladies professionnelles

En 2020, 13 accidents du travail ont été constatés à l'échelle du Groupe, dont 5 en France et 8 en Italie, pour un total de 39 jours d'absence suite à 3 de ces accidents.

Une maladie professionnelle a été constatée dans la zone Moyen-Orient.

	Unités	2020
Taux de fréquence (Eutelsat S.A.)	Nombre	4,72
Taux de gravité (Eutelsat S.A.)	Nombre	0,037
Taux d'absentéisme (Eutelsat S.A.)	%	4,12

3.5.5 Formation et gestion de carrière

3.5.5.1 Développement des compétences

Afin de rester compétitif, le Groupe offre à ses salariés des programmes de formation qui leur permettent d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ou d'acquérir de nouvelles compétences à même d'accompagner les évolutions des métiers du Groupe. À cette fin, en dépit de la situation de crise sanitaire, Eutelsat S.A. a engagé en 2020²⁰ des dépenses en faveur de la formation de ses salariés, couvrant une grande variété de disciplines et de thématiques en réponse aux enjeux du Groupe.

Les formations ont porté sur :

- la cyber-sécurité ;
- la lutte contre la corruption : 100 % des salariés du Groupe (hors BigBlu Broadband) ont été formés à travers un module de e-learning sur ce sujet ;
- des aspects réglementaires et techniques dans les domaines des communications par satellites ou des systèmes informatiques ;
- la gestion de projets, du temps, des priorités ;
- les langues vivantes, en particulier anglais et français langue étrangère ;
- le développement personnel : confiance en soi, communication constructive, prise de parole en public ;
- les fonctions support : ressources humaines, finance, droit ;
- les outils informatiques

Le Groupe continue à promouvoir les initiatives digitales incluant des cours en ligne, MOOC, e-learning, « blended learning », etc.

3.5.5.2 Carrières et mobilité

En France et dans chaque pays où Eutelsat est implanté, des entretiens annuels de la performance sont menés par les managers avec le soutien du SIRH de l'entreprise. Un entretien professionnel a également été mis en place : il peut être mené en parallèle des entretiens annuels de performance, et doit être conduit chaque année. Ces entretiens permettent d'accompagner les salariés dans leur souhait de mobilité et de développement des compétences.

En France, Eutelsat S.A. a conservé le principe d'un entretien de deuxième partie de carrière, notamment pour les seniors (45 ans et plus) ouvert depuis 2015 à l'ensemble des salariés. Une bourse d'emploi a été créée avec l'appui du SIRH permettant de diffuser toute vacance de poste en amont sur l'Intranet ; tout candidat interne qui se porte candidat à un poste est reçu en entretien.

²⁰Part de masse salariale consacrée à la formation pour Eutelsat S.A. : 2%

3.5.6 Diversité et égalité des chances

3.5.6.1 Égalité entre les femmes et les hommes

La représentation des femmes dans l'entreprise et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont une priorité pour l'entreprise. Le Comité exécutif s'est saisi de ces questions pour faire progresser l'entreprise dans ce domaine. A l'échelle du Groupe, un Comité diversité a été instauré et a débuté ses travaux le 3 juin 2019, en s'intéressant en particulier sur la place des femmes dans l'entreprise. Le taux de féminisation dans le Groupe est de 33,8 %. L'objectif est fixé à 1 % de femmes en plus dans le Groupe en 2023 par rapport à 2020 ainsi que 5 % de femmes en plus dans le top management du Groupe (top 100) en 2023, et fait partie des critères de rémunération variable à long terme de novembre 2019. Le plan s'accompagne de mesures concernant le dispositif des congés paternité, lequel a été étendu à plusieurs pays : Italie, Singapour, Dubaï, Mexique, des actions de sensibilisation et de lutte contre les biais cognitifs auprès des collaborateurs et des managers, ainsi que des actions d'éducation menées en partenariat avec des ONG (Fondation CGénial, Junior Achievement).

En 2021, Eutelsat S.A. a reçu la note de 91/100 à l'index d'égalité professionnelle, soit une augmentation de 2 points par rapport à 2020. Cela récompense la politique d'égalité entre les femmes et les hommes qui a été mise en place ces dernières années.

En France, un nouveau plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail a été défini fin 2020 en vue de son déploiement en 2021. Il fait suite au précédent plan d'action datant de 2019 et porte sur l'accès à l'emploi, la promotion professionnelle, la rémunération effective, l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales. Des objectifs et des indicateurs ont été fixés pour chacun de ces indicateurs. La commission sur l'égalité professionnelle se réunit au minimum une fois par an pour assurer le suivi de ce plan d'action.

Un budget spécifique est alloué aux dispositifs d'ajustement des salaires. La prise des congés de paternité est également encouragée. Depuis 2009, Eutelsat S.A. complète à cet effet, les indemnités journalières de sécurité sociale versées aux pères dans le cadre d'un maintien des rémunérations. Depuis fin 2020, Eutelsat étudie les nouvelles modalités du congé de paternité prévues par le gouvernement français, en gardant à l'esprit ses actions menées à l'étranger.

Les données sur l'emploi, la formation, et les rémunérations par genre sont présentées dans le tableau des indicateurs sociaux à la fin du document.

En Italie, Eutelsat est membre de l'association Valore D depuis 2019. Cette association de 200 entreprises fait la promotion de la mixité et de la culture inclusive dans les entreprises et organisations. Faire partie du réseau Valore D permet aux entreprises de se positionner comme une voix puissante et influente sur la diversité et l'inclusion, et donne accès à un réseau composé d'entreprises internationales qui sont déjà engagées dans la diversité et l'inclusion, favorisant ainsi une collaboration fructueuse.

Au niveau du Groupe, un dispositif de congé paternité est également instauré, visant à permettre au jeune père de participer à la gestion des tâches du foyer. Dans plusieurs pays, le Groupe a souhaité faire bénéficier les jeunes pères d'un nombre de jours de congé paternité supérieur au congé légal. A titre d'exemple, en Italie, 5 jours supplémentaires sont accordés par l'entreprise, pour atteindre au total un congé paternité de 12 jours. Au Mexique, la durée du congé paternité a doublé pour atteindre désormais 10 jours. En France, le congé paternité légal est de 11 jours, mais des réflexions sur son prolongement ont été initiées en 2020 et se poursuivent, comme explicité supra, en 2021.

3.5.6.2 Emploi et insertion des personnes handicapées

Le Groupe emploie 16 personnes en situation de handicap (contre 19 en 2019), dont 6 pour Eutelsat S.A.

Eutelsat s'efforce également de reclasser dans l'entreprise les salariés qui seraient déclarés inaptes à leur poste de travail. La Société travaille aussi avec des agences de recrutement sensibilisées à l'insertion des personnes en situation de handicap.

Eutelsat S.A. reverse une partie de ses fonds collectés au titre de la taxe d'apprentissage à des établissements dont le cœur de métier est de favoriser l'enseignement aux personnes nécessitant une deuxième chance et de permettre l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap.

Au nom des valeurs de respect, de confiance et de courage qu'elle promeut, Eutelsat entend favoriser la compréhension du handicap en entreprise et lutter contre les préjugés. A cet effet, une action de sensibilisation a été menée avec APF en France en 2019. Des ateliers ludiques et interactifs ont été proposés à l'ensemble des salariés en vue de changer leur vision du handicap, qu'il soit visible ou invisible. Eutelsat souhaite poursuivre à l'avenir cette pratique, à travers l'organisation de nouvelles journées thématiques, l'objectif de l'entreprise étant de lever les biais sur le handicap.

3.5.6.3 Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

Le contexte international et multiculturel, ainsi que la conformité aux réglementations locales ont conduit Eutelsat à mettre l'accent sur les compétences et la diversité, excluant toute forme de discrimination dans les processus de gestion des ressources humaines. Une attention particulière sur ces points est portée lors du processus de recrutement, pour lequel l'entreprise s'appuie en France sur Mozaïc RH, un prestataire spécialisé.

La diversité et en particulier le multiculturalisme sont des facteurs clés de la réussite d'Eutelsat.

3.5.7 Respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Toutes les filiales d'Eutelsat sont en conformité avec les principes et conventions de l'OIT dans les pays où ces conventions fondamentales sont applicables.

3.5.7.1 Respect de la liberté d'association et de négociation collective

Toutes les filiales d'Eutelsat ont déclaré être en conformité avec l'ensemble des réglementations en matière de droit à la négociation collective dans les pays où elles exercent leurs activités.

Le Groupe applique une stricte neutralité politique, religieuse et philosophique. Le Groupe n'accorde aucun don aux candidats politiques, aux élus ou aux partis politiques. Les salariés sont autorisés à prendre part aux activités politiques à titre personnel, à l'extérieur des locaux de l'entreprise, sans toutefois utiliser l'image du Groupe pour appuyer leurs convictions personnelles. Ces principes s'appliquent dans le respect de la liberté d'expression des salariés et de leurs représentants.

3.5.7.2 Lutte contre la discrimination en matière d'emploi

Le Groupe respecte les principes édictés par les conventions de l'OIT.

3.5.7.3 Interdiction du travail forcé

Toutes les filiales du Groupe respectent les principes de l'Organisation internationale du travail.

3.5.7.4 Interdiction du travail des enfants

Toutes les filiales du Groupe respectent les principes de l'Organisation internationale du travail.

3.6 SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

Compte tenu de la nature très technique des activités d'Eutelsat, il est fait appel à un nombre limité de grands fournisseurs ou sous-traitants qui fabriquent et lancent des satellites du Groupe. En plus de fournir à Eutelsat des satellites conformes au droit de l'espace français, ces principaux fournisseurs essentiellement situés en Europe et aux États-Unis sont assujettis à des standards élevés en matière de responsabilité sociale.

En ce qui concerne la politique d'achat de produits et de services, la Direction des Achats d'Eutelsat s'assure que les principaux fournisseurs ont mis en place une politique prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux : une charte fournisseurs est en vigueur pour répondre à cette ambition.

Les principes et procédures de contrôle des fournisseurs sont appliqués sur l'ensemble du Groupe Eutelsat, ainsi que les clauses environnementales et sociales, tout en les adaptant aux réglementations locales.

Tous les collaborateurs amenés à échanger avec nos fournisseurs sont spécifiquement sensibilisés et formés sur les risques,

Les appels d'offres contiennent un engagement de respect de charte éthique. Les contrats d'achats contiennent toujours des clauses stipulant l'obligation de respect des réglementations, d'interdiction d'emploi de personnels non déclarés, de lutte contre la corruption, etc. Pour les fournisseurs de produits, la fiche descriptive des produits est en principe jointe ou fournie à la demande.

Par ailleurs dans le cadre du respect de la loi Sapin 2 les contrôles renforcés sont en place :

Tous les fournisseurs font l'objet de contrôle avant leur création :

- La création des fournisseurs est centralisée à la Direction des Achats Groupe ;
- Vérification des fournisseurs avant création sur la base d'un questionnaire spécifique et du World Check ;
- Evaluation et classification du risque fournisseur sur la base de critères (Activité du fournisseur, pays d'immatriculation de la société...) définis conjointement avec la Direction Juridique sur la base des recommandations de l'AFA ;
- Les fournisseurs à risque élevé sont étudiés et validés par le Comité de Compliance, voire par le COMEX en cas de risque particulièrement élevé ;

- Les fournisseurs à risque font l'objet d'un suivi renforcé.

Pour les fournisseurs existants :

- Tous les fournisseurs avec lesquels Eutelsat est déjà en relation font l'objet d'une évaluation complète lorsqu'Eutelsat envisage de conclure un nouveau contrat ou de renouveler un contrat en cours avec eux, ou lorsqu'un changement significatif concernant le fournisseur est identifié ;
- Les fournisseurs existants doivent être contrôlés tous les 2 ans en cas de risque élevé ou particulièrement élevé, ou tous les 3 ans en cas de risque faible ou modéré.

Par ailleurs concernant les apporteurs d'affaires/agents, un process de validation est en place, débutant par l'expression d'un besoin validé par le Directeur Commercial puis un questionnaire interne et externe à l'attention de l'agent, avant des diligences confiées à un prestataire spécialisé.

A la réception de l'avis du prestataire, le Comité de Compliance d'Eutelsat décide d'autoriser ou de refuser la contractualisation avec l'apporteur d'affaires.

Pour les apporteurs d'affaires qui sont renouvelés, une diligence allégée est demandée tous les 2 ans.

A l'image des apporteurs d'affaires, les lobbyistes font eux-aussi l'objet d'une procédure de « *Due diligence* » distincte, avec l'assistance d'un prestataire spécialisé et la décision du Comité de Compliance d'Eutelsat.

3.7 ACTIONS ENGAGEES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

3.7.1 Droits humains

Eutelsat s'engage à respecter les droits humains là où le Groupe exerce ses activités, en particulier la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

Eutelsat a adhéré en 2019 aux principes d'actions du Global Compact des Nations Unies.

Eutelsat a intégré dans ses Conditions Générales de Ventes une disposition par laquelle chaque partie au contrat garantit qu'elle est en conformité avec les lois et règlements applicables en matière de travail des enfants et de droits fondamentaux de l'Homme.

3.7.2 Les brouillages, une atteinte à la liberté de l'information

À partir de 2009, Eutelsat a constaté un accroissement substantiel du nombre et des durées des incidents de brouillages intentionnels de ses satellites. Le brouillage intentionnel est défini comme une situation où les interférences sur les réseaux satellitaires d'Eutelsat ont une dimension manifestement délibérée, pour perturber, ou même empêcher la diffusion de certaines chaînes de télévision. Par définition, les brouillages délibérés sont une atteinte à la liberté de l'information, consacrée par l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), puis par le Pacte sur les droits civils et politiques de l'ONU (1966). Ce dernier, contraignant pour les États signataires, dispose à l'article 19.1 que « toute personne a droit à la liberté d'expression ; ce droit comprend la liberté de rechercher, de recevoir et de répandre des informations et des idées de toute espèce, sans considération de frontières, sous une forme orale, écrite, imprimée ou artistique, ou par tout autre moyen de son choix ». La Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme (article 10) et la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, qui a valeur de traité européen, ajoutent que la liberté d'information ne doit pas être restreinte par l'ingérence des autorités publiques. Ainsi la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne dispose à l'article 11 que « toute personne a droit à la liberté d'expression. Ce droit comprend la liberté d'opinion et la liberté de recevoir ou de communiquer des informations ou des idées sans qu'il puisse y avoir ingérence d'autorités publiques et sans considération de frontières ». Enfin, l'article 11 de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen (1789) rappelle que « la libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'homme : tout citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la loi ». La DDHC appartenant au bloc de constitutionnalité français, ce principe a valeur constitutionnelle.

De nombreux brouillages ou piratages des signaux ont également eu lieu au moment de grands événements sportifs et sur les chaînes sportives. Eutelsat est partenaire des éditeurs de contenus pour lutter contre les piratages.

3.7.3 Les actions mises en place pour combattre les brouillages intentionnels

Eutelsat mène un suivi permanent des brouillages intentionnels, de leur origine, lorsque celle-ci peut être identifiée et des chaînes perturbées. Le Groupe est membre du *Satellite Interference Group*, dont la mission est de maintenir le niveau d'interférences à son plus bas. Dans ce cadre, Eutelsat utilise le système de « *Carrier ID* » (CID), un code embarqué contenant des informations

de contact, qui permet aux opérateurs de satellites d'identifier rapidement et facilement la source d'une transmission responsable de brouillage. En lien avec les représentants de cette organisation, et du GVF, Eutelsat œuvre à la réflexion sur les actions à mener contre les brouillages délibérés, qui doivent s'adosser sur une meilleure géolocalisation de l'origine du signal et sur la constitution d'un référentiel réunissant toutes les données pertinentes sur cette question.

Les brouillages intentionnels sont également illégaux au titre de l'article 45 de la Constitution de l'Union internationale des télécommunications (UIT) et de l'article 15 du Règlement des Radiocommunications. C'est pourquoi l'Agence nationale des fréquences (ANFR) dépose systématiquement une plainte à l'UIT et à l'encontre des autorités des territoires à partir desquels les brouillages ont été géolocalisés.

Par ailleurs, à la suite des initiatives auxquelles Eutelsat a activement contribué, le Bureau des radiocommunications de l'UIT préconisait de mettre en place une série de mesures permettant de renforcer la réglementation sur la question des brouillages. Il proposait notamment de pouvoir mobiliser un réseau de stations indépendantes destinées à mieux surveiller le phénomène (signature à l'UIT d'un Mémoire de coopération), afin d'accroître et/ou confirmer la géolocalisation d'interférences délibérées.

Face aux moyens et outils de l'UIT jusque-là limités pour traiter et réduire les cas de brouillages intentionnels, dont les satellites d'Eutelsat ont été largement victimes ces dernières années, la France avait par ailleurs été à l'initiative d'une proposition de résolution sur le sujet, soumis, après discussion au sein de la CEPT, comme proposition commune européenne pour la Conférence des plénipotentiaires de l'UIT d'octobre-novembre 2014.

Grâce au soutien de nombreux États, et à la mobilisation de la communauté satellitaire et de ses clients, chaînes internationales de télévision notamment (EBU, BBC, BBG...), une résolution COM5/2 concernant les mesures de transparence et de confiance relatives aux activités spatiales a pu être adoptée lors de la Conférence.

Celle-ci renforce les moyens dont dispose l'Union pour éviter les brouillages préjudiciables en promouvant le partage des meilleures pratiques :

- la capacité désormais attribuée à l'UIT de mobiliser un réseau de stations de contrôle indépendantes pour confirmer des situations de brouillage intentionnel ;
- la géolocalisation des brouillages ;
- l'établissement, par l'UIT, d'une base de données recensant ces situations.

Eutelsat contribue enfin, et continuera de contribuer, à l'évolution de la réglementation en apportant son support aux travaux des instances internationales compétentes (UIT, COPUOS) et de leurs interlocuteurs, autorités nationales (ANFR) et organisations internationales (EUTELSAT IGO).

Par ailleurs, Eutelsat suit avec attention les questions soulevées par la protection des droits de propriété intellectuelle, notamment la diffusion de contenus par des chaînes « pirates ». Ainsi le Groupe est membre depuis mars 2014, d'une coalition antipiratage regroupant les acteurs clés de l'industrie (opérateurs de satellites, fournisseurs de contenus, distributeurs, annonceurs...) en Afrique du Nord et Moyen-Orient (<http://menaapc.org/index.html>), qui vise notamment à surveiller le piratage sur la télévision par satellite, à prendre toutes les mesures destinées à la faire cesser (notification systématique des violations aux distributeurs concernés), à veiller que toutes les informations concernant les chaînes pirates soient partagées et à mobiliser l'attention sur les conséquences du piratage.

3.8 INDICATEURS

La structure des indicateurs est celle indiquée dans le Code du commerce pour le reporting extra-financier. La correspondance avec l'élément d'information répertorié par le standard GRI est indiquée lorsqu'elle existe, ainsi qu'une liste des éléments d'information GRI publiés dans la DPEF. Pour la partie sociale, dans le comptage des effectifs, la filiale BigBlu Broadband, intégrée au sein du Groupe fin octobre, a été incluse. Celle-ci n'a pas été incluse pour le reste des indicateurs de la partie sociale, environnementale et sociétale. Un changement de méthodologie a été effectué au niveau de la partie sociale dans le comptage des effectifs. Ceux-ci ne sont plus comptabilisés en temps plein mais en nombre de personnes.

NB : d'autres éléments d'information du standard GRI (notamment sur la gouvernance et les risques) sont publiés dans ce document, mais non listés ici.

3.8.1 Information sociale

Information sociale (année civile sauf indication contraire)		Valeur 2020	Valeur 2019	Unité	Réf. GRI	Périmètre de collecte
Effectif total		1 171	1 005	Personnes	102-7	Groupe
Effectif par genre	Homme	775	692	Personnes	102-8	
	Femme	396	307	Personnes	102-8	
Effectif par âge	Moins de 25 ans	4 %	1,79 %	Personnes	401-1	Groupe
	Entre 25 et 40 ans	39,8%	40,18 %	Personnes	401-1	
	Entre 40 et 60 ans	51,2 %	54,58 %	Personnes	401-1	
	Plus de 60 ans	3,4 %	3,46 %	Personnes	401-1	
Effectif par zone géographique	France	607	578	Personnes	102-8	
	Italie	203	135	Personnes	102-8	
	Mexique	117	133	Personnes	102-8	
	Moyen Orient	45	47	Personnes	102-8	
	Autres	199	103	Personnes	102-8	
Embauches et départs CDI	Embauches	113		Personnes	401-1	Groupe (Hors BigBlu Broadband)
	Départs	131		Personnes	401-1	
Nombre d'accidents du travail		13		Nombre d'accidents	403-2	Groupe
Nombre d'accidents du travail avec absence		3	4	Nombre d'accidents	403-2	
Nombre de jours d'absence pour accidents du travail		39	271	Nombre de jours	403-2	
Taux de fréquence		4,72		Nombre	403-2	
Taux de gravité		0,037		Nombre	403-2	Eutelsat S.A.
Taux d'absentéisme		4,12		Pourcentage	403-2	
Maladies professionnelles		1	0	Nombres de maladies	403-2	Eutelsat S.A.
Heures de formation		1 431	5 767	Nombre d'heures	404-1	

% de salariés formés	100 %		Pourcentage	404-1	Groupe (Hors BigBlu Broadband)
Égalité homme/femme	H en 2020	F en 2020			
	Managers	177	78	personnes	Groupe
	Non-managers	598	318	personnes	
	Salaire moyen (en euros)	82 882	66 813	euros	Eutelsat S.A.

3.8.2 Information environnementale

Information environnementale – année civile sauf indication contraire	Valeur 2020	Valeur 2019	Unités	Réf. GRI	Périmètre
Déchets de papier et carton*	10,658		tonnes	301-1	Siège + sites avec téléport (hors téléport de Turin)
Quantité de déchets banals*	128,29		tonnes		Siège + sites avec téléport (hors téléport de Turin)
Consommation en eau	15 737	11 482	m ³	303-1	Siège + sites avec téléport
Consommation d'électricité	2 178 878	3 555 300	kWh	302-1	Eutelsat S.A. siège
	9 606 820	9 090 610	kWh	302-1	Téléport Rambouillet
	3 611 616	3 551 849	kWh	302-1	Eutelsat Americas
	6 501 033	6 064 307	kWh	302-1	Skylogic (Italie)
	1 027 240	864 231	kWh	302-1	Téléport Madère
Consommation de fioul	15 120,5	31 840	litres	302-1	Groupe
Rejet des gaz à effet de serre	5 684,01	5 474	teqCO ₂ e	305-1,2,3	Groupe (Scope 1+2)
Rejet des gaz à effet de serre excluant les missions satellite	7 303	10 495	teqCO ₂ e	305-1,2,3	Groupe (Scope 1+2+3 hors satellites)
Rejet de gaz à effet de serre incluant les missions satellite	7 303	122 496	teqCO ₂ e	305-1,2,3	Groupe (Scope 1+2+3 avec satellites)

* Pour les indicateurs concernant les déchets, le téléport de Turin est exclu. En effet, la majorité des déchets sont gérés par les collectivités locales, rendant difficile la collecte des données. Ainsi, la comparaison avec les données du précédent exercice est non-pertinente.

3.8.3 Information sociétale

Information du domaine sociétal et éthique	Valeur 2020	Valeur 2019	Unités	Réf. GRI	Périmètre
Réunions du Comité Compliance Groupe	6	5	Nombre	205.1	Groupe
Nombre d'alertes	3	1	Nombre	205.1	
Nombre d'enquêtes internes	2	2	Nombre	205.1	
Nombre d'employés formés à l'anti-corruption*	1 047		Personnes	205.1	Groupe (Hors BigBlu Broadband)
% d'employés formés à l'anti-corruption	100 %		Pourcentage	205.1	
Contrôles World-Check**	1 519		Nombre	205.1	Groupe (Hors BigBlu Broadband)
Nombre d'employés formés à la RGPD	19		Personnes	205.1	
Nombre d'entités/ Sites avec un DPO actif	6		Nombre	205.1	

* Ce chiffre représente les effectifs d'Eutelsat à la fin de la première phase de la campagne de formation en octobre 2020.

** La comparaison avec les chiffres de l'exercice précédent est non pertinente, les méthodes d'identification des tiers évalués ayant été modifiées au cours de l'exercice

3.9 NOTE METHODOLOGIQUE

Le Groupe publie depuis 2010 un rapport annuel sur la responsabilité sociale d'entreprise et depuis l'exercice 2017-18, une déclaration de performance extra-financière.

En conformité avec l'article L. 225-102-1 du Code du commerce et avec le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, le Groupe a recueilli une réponse pour les items pertinents au regard de son activité.

3.9.1 Méthodologie

La DPEF 2020 d'Eutelsat couvre l'exercice allant du 30 juin 2020 au 30 juin 2021 pour les informations qualitatives et la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2021 pour les informations quantitatives afin de les aligner aux données du bilan social.

L'ensemble du rapport a été élaboré sur la base d'indicateurs basés sur des référentiels internationaux de référence comme la norme AA1000 APS (2008), la Global Reporting Initiative (GRI), la norme ISO26000 ainsi que le Pacte mondial des Nations-Unies.

Chacune des filiales opérationnelles du Groupe Eutelsat Communications a fourni un certain nombre d'informations nécessaires à la rédaction de ce rapport. Les informations contenues dans la section relative aux aspects « sociaux » ont été consolidées par la Direction des Ressources Humaines de la principale filiale du Groupe, Eutelsat S.A., au siège du Groupe en région parisienne, France. Les informations concernant les impacts « environnementaux » reflètent principalement les informations données par les fournisseurs d'Eutelsat (fabricants de satellites et de services de lancement de satellites). Ont été également recueillies certaines informations auprès des filiales italiennes et mexicaines du Groupe et des téléports du Groupe situés à Rambouillet (France), Turin (Italie), Cagliari (Italie), Madère (Portugal), et au Mexique. Concernant les actions contre le gaspillage alimentaire, ce point a été mis de côté suite à la crise de la COVID-19 et le transfert du siège à Issy les Moulineaux en octobre 2021. Les informations « sociétales » ont été recueillies principalement auprès de la société opérationnelle, Eutelsat S.A., mais reflètent une image de l'ensemble du Groupe.

En référence à l'article L. 225-102-1 du Code du commerce, sont exclus car non significatifs pour l'activité d'Eutelsat les thèmes suivants :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire ;

- le respect du bien-être animal, et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

3.9.2 Périmètre

Ce travail est coordonné par la Direction de la Communication Institutionnelle, et implique les principaux départements ainsi que les principales filiales du Groupe : Ressources Humaines, Relations Investisseurs, Affaires Institutionnelles, Affaires Juridiques, Direction technique, Services Généraux, Finances, Audit et Contrôle Interne, Gestion des Risques, Téléports.

En tant que principale filiale opérationnelle du Groupe, Eutelsat S.A. en constitue la majorité des employés (57 %). Les informations de cette filiale servent de « référence interne » pour le Groupe. Concernant les autres filiales prises en compte dans le périmètre, il convient de se référer à la section 6.1 « Organigramme simplifié du Groupe » du présent document. Lorsque l'information rapportée provient exclusivement d'une filiale spécifique, cela a été indiqué. Les informations quantitatives présentes dans ce rapport reflètent l'année civile 2020 (du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020), sauf indication contraire.

3.9.3 Vérification du rapport

Chaque année, conformément à la réglementation, Eutelsat a mandaté l'un des commissaires aux comptes, désigné Organisme Tiers Indépendant pour vérifier la conformité de la Déclaration de Performance Extra-Financière et la sincérité des informations contenues devant figurer dans le rapport de gestion consolidé. L'organisme tiers indépendant à qui a été confié la mission cette année est Grant Thornton.

La vérification des informations extra-financières a été menée auprès des entités consolidées les plus contributrices. À la suite de la crise de la COVID-19, ces travaux de vérification ont été menés à distance.

4 - PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE ET DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DE CES RISQUES

Les investisseurs, avant de prendre leur décision d'investissement, et les actionnaires sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le présent rapport y compris les risques décrits ci-dessous. Ces risques sont, à la date de dépôt du présent rapport, ceux dont la Société estime que la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière et/ou ses résultats, ses perspectives, qui sont importants pour la prise de décision d'investissement et qui sont spécifiques aux activités du Groupe. La présente section présente une synthèse des principaux risques auxquels pourrait être confronté le Groupe dans le cadre de ses activités. Les risques mentionnés ne le sont qu'à titre illustratif et ne sont pas exhaustifs. Ces risques ou encore d'autres risques non identifiés à la date de dépôt du présent rapport, ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date de dépôt du présent rapport, pourraient avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives de développement du Groupe. Par ailleurs, il convient de rappeler que certains des risques mentionnés ou non dans le présent rapport peuvent être déclenchés ou survenir en raison de facteurs externes, lesdits risques étant indépendants de la volonté du Groupe.

Les principaux risques concernant le Groupe peuvent être regroupés en cinq catégories :

- risques opérationnels incluant les risques liés à la crise sanitaire ;
- risques liés à l'évolution du marché des télécommunications par satellite ;
- risques liés aux clients ;
- risques liés à la réglementation ;
- risques financiers.

L'importance des risques est évaluée en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact négatif en cas de réalisation. Au sein de chacune de ces catégories, les risques sont classés par ordre décroissant d'importance. Enfin, il faut noter que la déclaration de performance extra-financière contient une description des risques extra-financiers. À noter que certains de ces risques extra-financiers sont – compte tenu de leur importance – également inclus dans les facteurs de risque du présent chapitre.

4.1. RISQUES OPERATIONNELS

La crise sanitaire

L'OMS a annoncé début janvier 2020 la découverte d'un nouveau coronavirus appelé Covid-19 dont la circulation active a conduit un très grand nombre de pays à prendre des mesures restrictives. Dans ce contexte, la priorité du Groupe a été d'assurer la continuité de l'activité tout en préservant la santé et le bien-être de ses employés et de l'ensemble des parties prenantes.

Bien que l'activité du Groupe présente une certaine résilience par rapport à d'autres secteurs d'activité, un nouvel épisode de la crise du Covid-19, sa recrudescence, ou plus largement toute pandémie du même type pourraient avoir les conséquences suivantes :

- Une diminution de la demande et du chiffre d'affaires dans certains segments ou sous-segments qui ressentent particulièrement les effets de la crise sanitaire, notamment l'Utilisation Occasionnelle qui a été affectée par le report ou l'annulation d'événements sportifs, ainsi que la Connectivité Mobile qui est touchée par l'effet de la crise sur le trafic aérien et, dans une moindre mesure, maritime ;
- Des difficultés pour certains clients du Groupe, notamment des distributeurs dans le segment le plus affecté qu'est la Connectivité Mobile qui pourraient ne pas être en mesure de faire face à leurs obligations. Dans une moindre mesure, si la crise était amenée à durer, elle pourrait affecter durablement les revenus publicitaires de certains clients du Groupe dans le Broadcast et/ou entraîner une érosion des bases clients des opérateurs de chaînes payantes en l'absence d'événements sportifs ;
- Un ralentissement du rythme des nouvelles opportunités commerciales dans un contexte économique durablement dégradé ;
- Des retards de paiement et/ou des non-paiements de certains clients, menant potentiellement à des dépréciations de créances ;
- L'effet de la crise sur les activités d'autres acteurs de notre chaîne de valeur, notamment les constructeurs de satellites, les lanceurs et les installateurs d'infrastructures terrestres, pourrait engendrer des retards de mise en service pour les nouveaux satellites. EUTELSAT QUANTUM, KONNECT VHTS et EUTELSAT HOTBIRD 13G ont ainsi vu leur entrée

en service reportée de même que le déploiement des stations de connexion terrestres soutenant les opérations d'EUTELSAT KONNECT, de sorte que le chiffre d'affaires a été décalé.

Par ailleurs, si la crise du Covid se traduisait par une révision à la baisse durable et significative des perspectives d'activité et de génération de trésorerie du Groupe, celui-ci pourrait être amené à enregistrer une charge de dépréciation de ses actifs (y compris son goodwill).

Un nouvel épisode de la crise sanitaire du Covid-19 ou sa recrudescence, ou une crise sanitaire du même type pourraient ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe et ses objectifs.

Les satellites exploités par le Groupe pourraient subir des pannes ou des dysfonctionnements en orbite

Les satellites sont des engins spatiaux et sensibles à l'environnement extérieur. Une fois en orbite, des dysfonctionnements peuvent survenir pour diverses raisons et entraîner une réduction de leur durée de vie opérationnelle restante et/ou une réduction permanente ou intermittente de leur capacité de transmission, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe. Si le Groupe considère que sa flotte de satellites est globalement en bon état de fonctionnement, certains satellites du Groupe ont cependant connu des pannes d'équipement et fonctionnent aujourd'hui en utilisant leurs équipements de redondance.

Un certain nombre de facteurs peuvent réduire la durée d'exploitation opérationnelle d'un satellite et/ou affecter ses capacités de transmission, parmi lesquels notamment :

- les défauts de qualité des composants ou équipements à bord du satellite ;
- les défauts de construction et de fonctionnement ;
- la consommation excessive de carburant pour atteindre la position orbitale souhaitée et y maintenir à poste le satellite ou pour le repositionner à une nouvelle position orbitale ; et
- les dommages causés par des orages électrostatiques ou solaires ou par la collision avec des micrométéorites ou des débris spatiaux.

A titre d'exemple, au cours de l'exercice 2019-20, le satellite EUTELSAT 5 West B a connu la perte du panneau solaire Sud du satellite avec pour conséquences une perte de puissance et de 55 % de la capacité nominale du satellite, ce qui s'est traduit par un impact sur le chiffre d'affaires estimé entre 5 et 10 millions d'euros et un coût non-récurrent des mesures d'atténuation, liées pour l'essentiel au repositionnement des antennes au sol, inférieur à 10 millions d'euros.

En cas de panne ou de dysfonctionnement en orbite d'un satellite, le Groupe ne peut garantir qu'il serait en mesure d'assurer la continuité et/ou la qualité du service pour tous ses clients en utilisant des équipements redondants ou la capacité de secours d'un autre satellite, notamment du fait d'un éventuel manque de disponibilité de capacité satellitaire appropriée aux besoins des clients concernés. Également, en cas de panne ou de dysfonctionnement en orbite d'un satellite, le Groupe ne peut garantir qu'il serait en mesure d'assurer la continuité du service pour tous ses clients à cette position orbitale en procédant au lancement réussi d'un satellite de remplacement ou susceptible de remplir la mission du satellite défaillant. Dans ces circonstances, le Groupe pourrait avoir des difficultés à conserver ses clients (qui pourraient résilier ou renégocier leur contrat d'attribution de capacité) et les revenus qu'ils génèrent et pourrait ne pas être en mesure de conclure de nouveaux contrats d'attribution de capacité à des conditions satisfaisantes.

Malgré la gestion de ce risque par l'intermédiaire :

- i) d'une politique d'assurance qui recouvre à la fois une assurance Lancement-plus-un-an pour tous les satellites nouvellement lancés et une police en orbite pour la flotte existante,
- ii) d'une gestion dynamique de la flotte et du plan de déploiement pouvant permettre dans certaines circonstances la relocalisation d'un satellite pour assurer tout ou partie de la mission du satellite éventuellement défaillant,

il subsiste néanmoins un risque net significatif, les mesures susnommées ne couvrant pas par exemple la perte d'opportunité générée par une éventuelle panne en orbite ou s'accompagnant pour ce qui est de l'assurance en orbite, d'une franchise.

Par ailleurs, les satellites appartenant à des tiers où le Groupe exploite de la capacité présentent des risques spécifiques. A la date du présent rapport, le Groupe exploite en effet de la capacité sur cinq satellites appartenant à des tiers qui sont portés à l'actif de son bilan consolidé (Express-AM6²¹, Express-AT1, Express-AT2, Express-AMU1²² à RSCC, et ASTRA 2G à SES²³). En cas de pannes ou de dysfonctionnements affectant ces satellites, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure d'obtenir une indemnisation et une capacité disponible équivalente à des conditions comparables. Le Groupe ne peut garantir qu'un litige résultant de ces pannes ou de ces dysfonctionnements sera tranché en sa faveur. Par ailleurs, le Groupe peut être exposé au risque de faillite des propriétaires de ces satellites, ce qui pourrait entraîner la résiliation ou l'interruption de ses contrats de

²¹ Les répéteurs opérés par EUTELSAT sur Express-AM6 le sont sous le nom EUTELSAT 53A.

²² Les répéteurs opérés par EUTELSAT sur Express-AMU1 le sont sous le nom EUTELSAT 36C.

²³ Les répéteurs opérés par EUTELSAT sur ASTRA 2G le sont sous le nom EUTELSAT 28G.

location de capacité. De telles situations pourraient entraîner une dépréciation de ces actifs dans les comptes consolidés du Groupe, et avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Le Groupe pourrait ne pas être à même de conduire à bien son plan de déploiement dans les délais et les conditions prévus

Le Groupe prévoit de lancer six nouveaux satellites géostationnaires (EUTELSAT QUANTUM, KONNECT VHVS, EUTELSAT HOTBIRD 13F et EUTELSAT HOTBIRD 13G, EUTELSAT 10B et EUTELSAT 36D) avant la fin de l'année calendaire 2024. Ces satellites ont vocation à assurer la continuité du service de certains satellites en cours d'exploitation, d'augmenter les ressources à certaines positions orbitales, de renforcer ou développer l'offre de services du Groupe et d'augmenter la sécurisation de certaines positions orbitales. L'accès à l'espace selon le calendrier prévu par le Groupe est un élément clé du plan de déploiement et de la stratégie du Groupe.

Il est possible que le Groupe ne soit pas en mesure de respecter le calendrier prévu pour le lancement de ces nouveaux satellites.

Le nombre de constructeurs capables de concevoir et de construire des satellites conformes aux spécifications techniques et à la qualité exigées par le Groupe est limité tout comme le nombre de fournisseurs susceptibles de lancer ces satellites. Le nombre réduit de ces fournisseurs pourrait diminuer le pouvoir de négociation du Groupe et pourrait rendre plus onéreuse la mise en œuvre de son programme de déploiement futur dans les délais prévus. De même, dans l'hypothèse où l'un des fournisseurs du Groupe ne serait pas en mesure de respecter ses engagements contractuels vis-à-vis du Groupe dans les délais prévus, cela conduirait le Groupe à réaffecter les satellites concernés à d'autres prestataires et à souscrire dans certains cas de nouveaux contrats de services de lancements, ce qui pourrait s'avérer plus onéreux.

La construction des satellites est un processus complexe qui pourrait prendre du retard par rapport au calendrier prévu, se traduire par des erreurs en matière de design du satellite ou ne pas correspondre aux spécifications souhaitées par le Groupe, d'autant plus que certains des satellites figurant dans le plan de déploiement (EUTELSAT QUANTUM, KONNECT VHVS) ont une architecture innovante par rapport aux satellites actuellement en service ou portent des charges utiles spécifiques (EGNOS sur EUTELSAT HOTBIRD 13G, UHF sur EUTELSAT 36D). De plus, le transport des satellites vers les sites de lancement pourrait être retardé par les délais requis pour l'obtention des autorisations ou licences à l'export nécessaires au transport de certains composants du satellite.

Par ailleurs, le lancement des satellites est également un processus complexe qui pourrait prendre du retard par rapport au calendrier prévu, se traduire par un résultat non optimal comme l'insertion dans une orbite non nominale, ou en cas d'échec au lancement se conclure par la perte définitive du satellite. Le marché des lanceurs se caractérise en outre par un nombre réduit de fournisseurs de services de lancement disposant des capacités techniques afin de lancer les satellites en cours d'approvisionnement ou futurs. Ce nombre réduit limite la flexibilité opérationnelle ainsi que les possibilités d'accès à l'espace dans le calendrier prévu par le Groupe et pourrait augmenter le coût du programme de déploiement ou se traduire par un retard de lancement. Si l'un des fournisseurs de services de lancement n'était pas en mesure de remplir ses obligations contractuelles à l'égard du Groupe dans le calendrier prévu, en raison de difficultés opérationnelles (ex. : à la suite d'un échec de lancement) ou financières, le Groupe pourrait réaffecter le satellite concerné à un autre fournisseur de services de lancement, voire même dans certains cas, signer de nouveaux contrats de services de lancement qui pourraient se révéler plus onéreux que ceux actuellement signés.

Depuis le début de ses activités, le Groupe a ainsi perdu trois satellites à la suite d'échecs au lancement (Eutelsat I-F3 en septembre 1985, Eutelsat II-F5 en janvier 1994 et HOTBIRD 7 en décembre 2002). De plus, en octobre 2010, le Groupe a déclaré la perte du satellite W3B à la suite d'une anomalie de fonctionnement sur le sous-système de propulsion du satellite, après son lancement. Par ailleurs, le satellite AMOS-6, détenu par Spacecom et sur lequel le Groupe prévoyait de louer de la capacité a été perdu en septembre 2016 au cours de l'explosion de la fusée sur le pas de tir.

Un retard significatif dans la construction du satellite, un report de lancement, ou un échec au lancement de l'un de ces satellites pourrait entraîner un report de génération de chiffre d'affaires, réduire la capacité du Groupe à concrétiser certaines opportunités commerciales, à mettre en œuvre sa stratégie de développement et ses objectifs de croissance, ainsi qu'à respecter ses engagements contractuels de continuité de services pour ses clients ou utilisateurs finaux. Tout retard significatif ou échec au lancement de l'un de ces satellites pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats du Groupe et ses objectifs.

Les systèmes d'information et/ou les téléports du Groupe pourraient faire l'objet de dysfonctionnements ou faire l'objet de cyber-attaques

Le Groupe opère une flotte de 38 satellites géostationnaires qui sont majoritairement contrôlés et opérés depuis ses centres de contrôles ou téléports. Les systèmes d'information du Groupe permettant le contrôle des satellites et des communications pourraient connaître des dysfonctionnements, être confrontés à la perte d'intégrité de données ou faire l'objet de cyber-attaques, voire d'actes terroristes ou de sabotage à même de compromettre la continuité du service, de provoquer une interruption de service, temporaire ou définitive ou de remettre en cause la qualité du service délivré. De telles perturbations pourraient entraîner la perte de clients et de chiffre d'affaires et avoir ainsi un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Les satellites du Groupe pourraient être confrontés à des interférences affectant les opérations ou la qualité de service

Toute radiocommunication suppose l'émission d'ondes radioélectriques caractérisées notamment par leurs fréquences. Des émissions sur des fréquences identiques ou insuffisamment différenciées induisent un risque d'interférence entre ces émissions pouvant se traduire par des « brouillages radioélectriques » de nature à affecter les communications au point de les rendre inexploitable ou de dégrader la qualité de service. Bien qu'il existe un corpus de règles internationales au niveau de l'Union internationale des télécommunications (UIT), organisme des Nations Unies spécialisé dans les « assignations de fréquences » et leur coordination, le Groupe ne peut garantir que ces règles soient respectées par l'ensemble des opérateurs tiers. Des interférences pourraient ainsi affecter temporairement ou non la qualité du service rendu aux clients pouvant aller jusqu'à empêcher le Groupe d'être en mesure de respecter des engagements contractuels ou pouvant entraîner la perte de chiffre d'affaires ou de clients et avoir ainsi un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

[Les primes des polices d'assurance pour les satellites en orbite et pour les lancements pourraient augmenter dans le futur et les polices d'assurance pourraient être plus difficiles à obtenir ou à renouveler à l'avenir](#)

Le Groupe souscrit des assurances « Lancement-plus-un-an après mise en service » couvrant les lancements de ses satellites ainsi qu'un programme d'assurance vie en orbite. Ces assurances représentent des montants d'investissements ou de charges significatifs pour le Groupe.

De nombreux facteurs, dont certains sont indépendants de la volonté du Groupe, pourraient affecter le montant des primes d'assurance. Il s'agit principalement des statistiques de pannes des satellites ou des échecs des lanceurs dans l'ensemble du secteur.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'obtenir des assurances lancement pour l'ensemble de ses satellites en cours de construction, ou les satellites à venir, à des conditions satisfaisantes, en raison notamment d'une réduction de l'offre d'assurance ou d'une augmentation substantielle des primes d'assurance lancement en fonction notamment des statistiques des échecs des lanceurs dans l'ensemble du secteur, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de renouveler son programme d'assurance vie en orbite à des conditions comparables. Une dégradation du marché de l'assurance vie en orbite ou une augmentation des primes d'assurance pourrait conduire le Groupe à réduire sa couverture des risques de pertes partielles et/ou réputées totales, ce qui pourrait avoir comme conséquence d'augmenter l'exposition du Groupe aux conséquences d'une panne ou d'un dysfonctionnement en orbite. Le programme d'assurances vie en orbite du Groupe prend en compte, pour les satellites détenus en pleine propriété les plus contributeurs en termes de revenus, non seulement la valeur nette comptable de ces satellites, mais également les revenus générés. Ces polices d'assurance couvrent les pertes partielles et/ou la perte totale (ou réputée totale) des satellites assurés, sous certaines conditions. Les polices d'assurance du Groupe, comme il est d'usage dans le secteur spatial, prévoient systématiquement des exclusions en cas de dommages causés par des actes de sabotage, de piratage ou de terrorisme. En outre, ce programme d'assurance en orbite ne protège pas contre certains préjudices, tels que les pertes d'opportunité, les interruptions d'activité, les retards de mise en service, les pertes d'image et dans une certaine mesure les pertes de chiffre d'affaires et les potentielles dépréciations d'actifs inférieures au niveau de rétention défini.

Enfin, les assureurs pourraient contester les causes des pannes ou dysfonctionnements ou le montant à indemniser. Le Groupe ne peut garantir qu'en cas de panne ou dysfonctionnement avéré de l'un de ses satellites couvert au titre des programmes d'assurances ou d'incident au lancement, l'assurance indemniser le Groupe dans des délais raisonnables ou pour le montant réclamé par le Groupe. L'absence d'indemnisation, l'indemnisation tardive ou l'indemnisation partielle des pertes subies pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

4.2 RISQUES RELATIFS A L'EVOLUTION DU MARCHE DES TELECOMMUNICATIONS PAR SATELLITE

[Le Groupe doit faire face à une concurrence importante de la part des opérateurs de satellites et des opérateurs de réseaux terrestres, concurrence qui pourrait s'intensifier](#)

Le Groupe doit faire face à une concurrence importante de la part des opérateurs de satellites internationaux, nationaux et régionaux. Les principaux concurrents du Groupe sont les autres grands opérateurs de satellites internationaux, tels que SES, Intelsat et sur certains segments d'activité, Inmarsat. Certains de ces concurrents pourraient lancer de nouvelles capacités renforçant l'intensité concurrentielle. Le Groupe est également en concurrence avec des opérateurs de satellites régionaux ou nationaux, dont certains bénéficient d'avantages (par exemple fiscaux ou réglementaires) sur leur marché domestique. Par ailleurs de nouveaux opérateurs de satellites émergent avec le lancement de projets de constellations en orbite basse se traduisant par de nouvelles capacités pouvant renforcer l'intensité concurrentielle dans certains segments. L'intensification de la concurrence entre les opérateurs de satellites pourrait conduire à une pression accrue sur les prix, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Le Groupe peut également être en concurrence avec des opérateurs de réseaux terrestres (fibre optique, 4G) pour la plupart de ses services et plus particulièrement pour la diffusion de données de point à point. L'intensification de cette concurrence pourrait conduire à une pression accrue sur les prix des services de télécommunications et de radiodiffusion par satellite. Toute

amélioration ou augmentation de la pénétration géographique des opérateurs de réseaux terrestres pourrait conduire les clients du Groupe à choisir les solutions de télécommunications proposées par ces opérateurs, et rendre ainsi plus difficile pour le Groupe la conservation ou le développement de son portefeuille de clients. L'intensification de la concurrence avec les opérateurs de réseaux terrestres pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Des changements technologiques pourraient rendre le système de télécommunications par satellite du Groupe obsolète et/ou accroître l'intensité concurrentielle

Certaines innovations technologiques qui pourraient être développées à l'avenir avec des solutions alternatives pourraient rendre l'infrastructure en orbite du Groupe obsolète.

L'industrie des télécommunications est soumise à des changements technologiques rapides. Si le Groupe n'était pas en mesure de s'adapter à ces changements de manière rapide et efficace ou ne sélectionnait pas les bonnes options technologiques, son système de télécommunications par satellite pourrait devenir obsolète. De ce fait, la position concurrentielle du Groupe pourrait être affaiblie, en particulier si ses concurrents étaient capables d'intégrer ces nouvelles technologies.

Ainsi, la montée en puissance des satellites ou des constellations « HTS » ou « VHTS » de forte capacité qui visent les applications autres que la Vidéo apporte une quantité importante de capacité additionnelle à un coût de production par Gigabit réduit. Ceci pourrait conduire à une situation de surcapacité et de pression sur les prix en particulier dans les Données Fixes et la Vidéo Professionnelle (13% du chiffre d'affaires du Groupe) plus importante qu'attendue et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe. De plus, plusieurs projets de constellations en orbite basse sont en cours d'implémentation et pourraient représenter de nouveaux concurrents pour le Groupe sur certaines applications de Données Fixes, de Services aux gouvernements et de Connectivité, bénéficiant notamment d'une latence réduite.

Si le système de télécommunications par satellite du Groupe devenait obsolète, la demande pour ses services pourrait diminuer, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Le Groupe pourrait faire face au départ de salariés clés ou être dans l'incapacité de recruter les salariés nécessaires à son activité

Compte tenu de la forte technicité du secteur des télécommunications par satellite, le Groupe dépend, tant pour sa Direction que pour ses opérations, d'un certain nombre de salariés clés qui disposent de compétences très spécialisées et d'une grande expérience dans leurs domaines respectifs. En cas de départ de ces salariés, notamment dans les fonctions commerciales, techniques et réglementaires, le Groupe pourrait avoir des difficultés à les remplacer. En outre, l'activité du Groupe, caractérisée par une évolution technologique constante, nécessite de pouvoir attirer en permanence de nouveaux salariés avec des compétences spécifiques. À l'avenir, l'incapacité du Groupe à retenir ou remplacer ces salariés, à compétence équivalente, ou son incapacité à attirer de nouveaux salariés de très grande qualification, pourrait avoir un effet négatif sur sa stratégie de développement, son activité commerciale, ses opérations, sa situation financière et ses résultats.

La demande pour les services par satellite pourrait ne pas évoluer conformément aux attentes

Le développement du Groupe dépend notamment de l'évolution de la demande pour les applications Broadcast (qui représentent 62% du chiffre d'affaires) liée à l'évolution du nombre de chaînes, à l'amélioration de la qualité de l'image et à l'évolution des formats de compression et de modulation.

L'évolution du nombre de chaînes dépend notamment du développement attendu de la télédiffusion dans les pays émergents et à son maintien en Europe. A ce titre, il faut noter que l'industrie audiovisuelle est un marché sensible aux variations des budgets publicitaires et des dépenses des ménages, qui sont eux-mêmes affectés par la conjoncture économique dans son ensemble. De plus, la concurrence de nouvelles plateformes de diffusion de contenus vidéo, notamment en ligne, pourrait également affecter les clients du Groupe dans certaines zones géographiques ou les amener à réduire leurs bouquets. Enfin, des opérations de consolidation des opérateurs de plateformes de télédiffusion par satellite et/ou des câblo-opérateurs pourraient entraîner une rationalisation du nombre de chaînes diffusées sur un marché national.

L'amélioration de la qualité de l'image est liée à la montée en puissance de la télévision Haute Définition ou Ultra Haute Définition. Cette montée en puissance pourrait ne pas se concrétiser ou être plus lente que prévu à se concrétiser. La mise en œuvre de nouveaux standards techniques de diffusion, qui s'est traduite et pourrait se traduire à l'avenir par une augmentation du taux de compression du signal, a réduit et pourrait réduire la demande de répéteurs pour un nombre de chaînes donné. Si cette baisse n'est pas compensée par une augmentation du nombre de chaînes transmises ou par un accroissement de la qualité de l'image, la demande globale de répéteurs pourrait diminuer.

Le développement des activités de Connectivité (Haut Débit Fixe et Connectivité Mobile qui représentent 12% du chiffre d'affaires du Groupe) constitue le principal vecteur de la stratégie de croissance du Groupe. Cette évolution dépendra en partie de la croissance de la demande pour les services Internet à Haut Débit par satellite qui n'est pas assurée et difficilement prévisible notamment du fait du coût d'accès à la capacité satellitaire, du déploiement dans certaines zones de solutions terrestres alternatives, du coût des terminaux ou des problématiques de distribution. La croissance de la demande pour les activités de Mobilité dépend en partie de l'équipement progressif des flottes d'avions et de bateaux, de l'évolution du trafic aérien et maritime et des stratégies des compagnies aériennes qui ne sont pas du ressort du Groupe.

Enfin, le Groupe réalise une part importante de son chiffre d'affaires dans les Services aux gouvernements (13% du chiffre d'affaires du Groupe). Ce segment comprend en effet la fourniture directe ou indirecte de Services aux gouvernements, principalement auprès de l'administration américaine, par le biais de contrats d'attribution de capacité signés avec des distributeurs et généralement renouvelables tous les ans. L'obtention et/ou le renouvellement de contrats d'attribution de capacité pour ce segment dépendent dans une large mesure du contexte géopolitique et économique international et du succès commercial des distributeurs de la capacité du Groupe. Il en résulte que le Groupe ne peut être certain qu'il sera en mesure de continuer à réaliser un chiffre d'affaires comparable dans les Services aux gouvernements, pouvant notamment être confronté au non-renouvellement ou renouvellement à des conditions moins favorables de ses contrats.

Si la demande pour les services par satellite ne se développe pas comme prévu et compte tenu de la structure de coûts fixes du Groupe, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

La croissance du Groupe dépend en partie du développement de nouvelles applications ou de projets de caractère innovant dont la rentabilité n'est pas garantie

Le Groupe investit à des échelles différentes dans des projets innovants comme par exemple « EUTELSAT QUANTUM », un concept de satellite paramétrable par logiciel dont le premier exemplaire sera lancé en 2021, ou encore ELO un projet de constellation en orbite basse destiné à l'internet des objets. Le développement de ces nouveaux concepts dépend notamment d'une demande suffisante, de la bonne exécution dans les délais prévus de ces projets et de leur adéquation aux besoins du marché. Si ces conditions n'étaient pas remplies, la montée en puissance de ces projets innovants pourrait être plus lente ou moins rentable qu'anticipé, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses objectifs de croissance, sa situation financière et ses résultats.

Par ailleurs, la croissance du Groupe dépend en partie du développement de l'activité de Haut Débit Fixe pour laquelle le Groupe a consenti des investissements importants pour les marchés européens et africains, au sol, avec un réseau complexe de stations terrestres et en orbite, avec dans un premier temps dans le satellite EUTELSAT KONNECT (entré en service progressivement à partir de novembre 2020) et KONNECT VHTS (lancement attendu au premier semestre 2022). La pleine matérialisation du potentiel de cette application qui vise à fournir un accès Internet Haut Débit à destination des particuliers est sujette, outre au bon fonctionnement de l'infrastructure en orbite et terrestre, au succès de la stratégie de distribution du Groupe, qui inclut un volet de distribution en direct, ainsi qu'à la disponibilité de terminaux à coût compétitif. Contrairement à l'activité historique du Groupe de location de capacité satellitaire, pour ce qui est de la distribution en direct, cette activité ne bénéficie en outre pas d'un carnet de commandes et comporte structurellement des coûts d'acquisition des clients et un niveau de « churn » plus importants que l'activité traditionnelle du Groupe. Un développement plus lent qu'attendu ou une exécution plus difficile que prévu dans cette application pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les objectifs de croissance, la situation financière et les résultats du Groupe.

Enfin, le Groupe a également investi récemment dans la constellation en orbite basse OneWeb, basée sur l'exploitation de 648 satellites, qui est la première constellation de cette nature à être mise en oeuvre et qui est actuellement en phase de déploiement. Un développement plus lent que prévu de ce projet innovant, des problèmes techniques inattendus, une inadéquation non planifiée à la demande du marché ou une exécution plus difficile que prévu de ce projet pourraient avoir un impact négatif significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

4.3 RISQUES LIES AUX CLIENTS

Le Groupe est exposé à des risques liés au caractère international de sa clientèle et de ses activités

Le Groupe fournit des services de télécommunications par satellite à des clients dans un très grand nombre de pays, avec notamment une part significative du chiffre d'affaires réalisée dans des pays émergents, sachant que : i) Eutelsat ne réalise que 6% de son chiffre d'affaires en France ; ii) Eutelsat réalise 21% de son chiffre d'affaires au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 7% de son chiffre d'affaires en Afrique Subsaharienne et 6% de son chiffre d'affaires en Russie. Le développement futur du Groupe dépend en outre en partie de sa capacité à se développer dans ces marchés émergents.

Par conséquent, le Groupe est exposé à des risques géopolitiques, économiques ou autres, liés au caractère international de ses activités commerciales. Les politiques tarifaires, fiscales, réglementaires ou douanières relatives aux services fournis par le Groupe, les pratiques commerciales de certains pays, ou encore leur instabilité politique ou économique, pourraient empêcher le Groupe de mettre en oeuvre sa stratégie de développement et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats. Par ailleurs, si le Groupe devait tenter une action en justice contre ses clients ou ses partenaires commerciaux qui se trouvent hors de l'Union européenne, il pourrait s'avérer difficile pour lui de faire valoir ses droits, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Le Groupe est exposé à un risque spécifique lié à ses distributeurs

Une portion significative de la capacité du Groupe est commercialisée par des distributeurs spécialisés. Ces distributeurs, qui revendent les ressources du Groupe à des clients finaux, pourraient avoir surestimé la demande ou avoir mal anticipé les besoins

des clients et se trouver dans l'impossibilité de revendre la capacité pour laquelle ils se sont engagés. Dans ce cas de figure, ces distributeurs pourraient chercher à restituer la capacité invendue ou bien chercher à la revendre à des clients du Groupe à des prix plus bas. De plus, certains distributeurs dans des segments spécifiques comme la Connectivité Mobile (5% du chiffre d'affaires) sont confrontés à des marges faibles et un endettement important pouvant les amener dans une situation de fragilité. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Par ailleurs, depuis plusieurs années le Groupe a développé une activité d'Internet Haut Débit Fixe basée en partie sur un modèle B-to-B-to-C (Business to Business to Consumers) adressant les utilisateurs finaux par l'intermédiaire de distributeurs spécialisés dans certaines zones géographiques. Ces distributeurs pourraient ne pas être en mesure de développer l'activité au rythme prévu par le Groupe. Le Groupe pourrait également ne pas être en mesure de trouver des distributeurs adéquats dans certains marchés.

Le Groupe est dépendant de plusieurs clients importants

Le Groupe génère une part significative de son chiffre d'affaires avec un nombre limité de clients. Au 30 juin 2021, les 10 premiers clients du Groupe représentent ainsi 35 % du chiffre d'affaires (34 % au 30 juin 2020). Les cinq premiers représentent 24 % du chiffre d'affaires (23 % au 30 juin 2020) dont 16 % pour les trois premiers (16 % au 30 juin 2020). Des clients importants du Groupe pourraient décider de résilier leurs contrats, de ne pas les renouveler en totalité ou partiellement, ou de les renouveler à des conditions tarifaires moins favorables pour le Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats. En outre, des clients importants du Groupe en termes de capacité et de chiffre d'affaires, situés notamment dans les marchés émergents, ou des distributeurs spécialisés pourraient rencontrer des difficultés financières, susceptibles d'entraîner notamment des retards de paiements, des impayés, ou leur faillite, pouvant donner lieu à des dépréciations de créances et /ou à la résiliation des contrats de capacité correspondants sans que le Groupe soit en mesure de substituer de nouveaux clients en remplacement des clients défaillants, ce qui pourrait également avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Le Groupe est exposé au risque d'impayés ou de retard de paiements

Les créances clients du Groupe représentent un montant de 244 millions d'euros au 30 juin 2021. Dans le cours normal de ses affaires, le Groupe rencontre occasionnellement des difficultés pour obtenir le paiement du prix lié à l'utilisation de la capacité satellitaire par certains clients ou encore le paiement de cette capacité dans les délais prévus, pouvant donner lieu à des dépréciations de créances ou à un effet négatif sur le besoin en fond de roulement du Groupe. Pour l'exercice clos le 30 juin 2021, les dotations aux provisions pour dépréciation de créances (nettes des reprises) se sont ainsi établies à 26 millions d'euros (22 millions d'euros au 30 juin 2020) et la variation du besoin en fond de roulement lié aux créances clients et comptes rattachés a généré un flux de 80 millions d'euros ((72) millions d'euros au 30 juin 2020). Des retards de paiement ou des volumes d'impayés accrus pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

4.4 RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION

L'application de la réglementation internationale en matière de coordination des assignations de fréquences pourrait rendre plus difficile la mise en œuvre du plan de déploiement du Groupe

Les assignations de fréquences font l'objet d'une coordination internationale conformément aux dispositions du « Règlement des radiocommunications » de l'Union internationale des télécommunications (l'UIT). Cette coordination a pour objet de limiter les risques de brouillages entre émissions.

Eutelsat S.A. bénéficie d'un certain nombre d'assignations de fréquences pour lesquelles la procédure de coordination internationale, conformément au régime général défini par le Règlement des radiocommunications de l'UIT, n'a pas encore abouti, et/ou qui ne sont pas encore en exploitation avec l'un des satellites du Groupe. Pour les premières, les priorités relatives de ces assignations et de celles de tiers impliqués dans la coordination pourraient avoir pour conséquence que la coordination restreigne la capacité du Groupe à exploiter pleinement certaines de ces assignations. Pour les secondes, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les mettre en service dans les délais fixés par le Règlement des radiocommunications, ce qui entraînerait une perte de leurs priorités actuelles. Ces deux situations pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Le Groupe bénéficie également de certaines assignations de fréquences régies par l'un des deux régimes spéciaux. Si des États décidaient d'exercer leurs droits au titre de ces dispositifs ou si ces régimes spéciaux étaient modifiés, le Groupe pourrait être dans l'obligation de modifier ou d'interrompre l'utilisation qu'il fait actuellement de certaines de ses assignations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

Enfin, le Règlement des radiocommunications de l'UIT ne prévoit que des modes de résolutions volontaires de litige en cas de différends entre les États membres de l'UIT relatifs au non-respect de la réglementation internationale en matière de coordination de leurs assignations de fréquences. Le Groupe pourrait être forcé d'accepter le résultat d'une transaction défavorable entre des États membres de l'UIT, portant sur des assignations de fréquences qu'il utilise, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

[Le Groupe pourrait être confronté au risque de non-conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables, notamment en ce qui concerne la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, les sanctions économiques, la protection des données à caractère personnel et le droit de la concurrence](#)

Dans le cadre de la conduite de ses activités en France et à l'international, le Groupe est exposé au risque de non-conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables, notamment en ce qui concerne la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, les sanctions économiques, la protection des données à caractère personnel et le droit de la concurrence. En cas notamment de pratiques contraires à l'éthique ou de violation des lois et règlements applicables au Groupe par tout collaborateur, le risque pourrait se matérialiser par des sanctions financières, administratives, pénales, et une atteinte à la réputation et à l'image du Groupe.

Afin de réduire son exposition au risque de corruption en particulier, le Groupe a mis en place un programme de conformité visant à prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence, ainsi qu'un dispositif de contrôle visant à en assurer l'effectivité, conformément à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Loi Sapin II ») et aux recommandations de l'Agence Française Anticorruption (« AFA »). Toutefois, le Groupe ne peut garantir que les procédures et contrôles en place permettront d'empêcher ou de détecter toute violation des lois et règlements applicables au Groupe par tout collaborateur ; si elle venait à se réaliser, une telle violation serait susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Ces violations sont passibles de sanctions civiles, telles que des peines d'amende, refus d'octroi de licences d'exportation, mises en demeure, saisies de biens, exclusion des marchés publics, résiliation des contrats existants, révocations ou restrictions de licences, ou encore de sanctions pénales ou de peines privatives de liberté.

En outre, de telles violations pourraient également nuire à la réputation du Groupe et par conséquent à son activité. Par ailleurs, toute violation de ce type par les concurrents du Groupe, si elle n'est pas identifiée, pourrait procurer à ces derniers un avantage indu lors de procédures d'appels d'offres. Les répercussions pour le Groupe de ce qui précède sont susceptibles de se traduire par un impact négatif important sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

[Le Groupe est soumis à la loi française sur les opérations spatiales](#)

La loi relative aux opérations spatiales a été publiée le 4 juin 2008 au Journal officiel et ses décrets d'application le 10 juin 2009, le Groupe étant surtout concerné par le décret n° 2009-643 relatif aux autorisations. Cette loi met en place un régime de licence pour les opérations spatiales et les opérations de maîtrise en orbite et notamment un régime d'autorisation auquel est soumis toute opération de lancement et de maîtrise en orbite de satellite effectué par le Groupe. Ce régime fixe un certain nombre d'exigences aussi bien administratives que techniques, opérationnelles et organisationnelles. Tout durcissement de cette législation ou, le cas échéant, l'impossibilité du Groupe à en respecter les contraintes pourrait avoir un impact sur les opérations du Groupe en orbite et /ou le plan de déploiement et par conséquent avoir un effet significatif sur la situation financière du Groupe.

[Le Groupe pourrait ne pas obtenir les droits d'atterrissage où licences nécessaires à son activité dans certains marchés](#)

En tant qu'opérateur de satellites offrant ses services dans environ 150 pays, le Groupe est assujéti aux lois et règlements nationaux de nombreux pays en matière de communication et de diffusion. La plupart de ces pays n'imposent pas l'obtention d'autorisation ou de licence pour fournir uniquement de la capacité satellitaire à des entités elles-mêmes autorisées à exploiter des réseaux et/ou des services de communication. Dans ces pays, le Groupe n'a besoin d'une autorisation ou d'une licence que s'il entend déployer et exploiter ses propres réseaux de communication ou installer et exploiter des stations terriennes. La plupart des pays européens ainsi que de nombreux États membres de l'Organisation mondiale du commerce (l'« OMC ») font partie de cette catégorie. Toutefois, certains pays soumettent l'exploitation des satellites sur orbite à des autorisations. Dans ce cas, le Groupe doit ainsi être autorisé à fournir des services de liaison descendante depuis le satellite à destination des terminaux de stations terriennes situés dans ces pays – les « droits d'atterrissage ».

Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir ou à renouveler les autorisations nécessaires à son activité dans certains marchés, ou encore si le régime d'autorisation devenait plus restrictif, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

[La fourniture par le Groupe de services de télécommunications par satellites est soumise à certaines dispositions législatives et réglementaires spécifiques dont l'évolution pourrait avoir un impact défavorable](#)

L'industrie des télécommunications par satellite dans laquelle le Groupe opère fait l'objet d'une réglementation importante. Des changements de politique ou de réglementation, au plan international dans le cadre de l'UIT, dans l'Union européenne, en France ou dans les autres pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, pourraient avoir un effet défavorable significatif, notamment si lesdits changements augmentent le coût et les contraintes réglementaires liés à la fourniture des services du Groupe.

Le Groupe doit pouvoir continuer à bénéficier des autorisations d'exploitation d'assignations de fréquences existantes aux positions orbitales auxquelles il exploite ou pourrait avoir besoin de redéployer des satellites. Il doit aussi pouvoir obtenir de nouvelles autorisations d'exploitation d'assignations de fréquences, aux mêmes ou à de nouvelles positions orbitales, pour l'expansion future de ses activités.

En France, le régime juridique relatif aux communications électroniques est établi par le Code des postes et des communications électroniques qui fixe le cadre applicable à toute demande d'autorisation d'exploitation d'assignations de fréquences à un système satellitaire. Cette réglementation dispose d'un certain nombre d'obligations à respecter pour le titulaire d'une telle autorisation. Toute modification de cette législation qui viendrait durcir les conditions d'obtention et de mise en œuvre de ces demandes pourrait dans le futur restreindre la capacité du Groupe à obtenir des autorisations françaises de nouvelles autorisations d'exploitation d'assignations de fréquences, ou à les exploiter comme il le souhaite. À l'heure actuelle, les demandes d'assignation de fréquences à l'UIT et les demandes d'autorisation d'exploitation de fréquences ne donnent lieu qu'au versement de redevances correspondant aux coûts de traitement du dossier à l'Agence nationale des fréquences. Un changement dans la politique tarifaire pourrait par exemple conduire les autorités à répercuter sur l'opérateur une partie de la valeur économique des positions orbitales qu'il exploite.

Par ailleurs, l'utilisation de fréquences radioélectriques par les stations radioélectriques au sol fait l'objet d'autorisations délivrées par l'ARCEP. Des changements de politique réglementaire au niveau mondial, européen ou national pourraient conduire à ce que certaines bandes de fréquences, jusque-là ouvertes aux satellites, ne puissent plus faire l'objet dans le futur de nouvelles demandes d'autorisation. Tel est le cas de la bande 3,4-3,8 GHz gelée en France pour les Services Fixes par Satellite depuis 2008.

En particulier, à l'occasion des Conférences mondiales des radiocommunications (CMR) qui se tiennent tous les quatre ans (la dernière s'étant tenue en 2019), certaines bandes identifiées pour des usages satellitaires peuvent être mises à l'ordre du jour et leur utilisation pour d'autres usages que satellitaires, par exemple pour les réseaux mobiles de type 5G, peut être débattue. De ce fait, toute évolution réglementaire au plan international, régional ou national pourra potentiellement avoir un impact sur la capacité du Groupe à opérer de façon optimale dans ces bandes de fréquences.

Le Groupe pourrait être soumis dans le cadre du développement de nouvelles activités à des exigences réglementaires relatives, notamment, à la radiodiffusion (contenu diffusé) et aux stations terriennes. Le respect de ces nouvelles exigences réglementaires pourrait entraîner des investissements considérables en temps et en ressources. En outre, le Groupe ne peut garantir qu'il pourra obtenir ou maintenir les autorisations nécessaires, ce qui pourrait retarder ou entraver la fourniture de services aux clients dans les pays concernés ou la mise en œuvre de sa stratégie de développement et avoir ainsi un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Par ailleurs, la modification des réglementations applicables pourrait limiter ou rendre impossible l'obtention ou le maintien des autorisations nécessaires aux activités actuelles du Groupe ou à sa stratégie de développement. Certains États pourraient également décider d'imposer aux opérateurs satellites un système de taxation pour la réception d'émissions satellites sur leur territoire. De telles évolutions pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est soumis à des réglementations strictes en matière de contenu des émissions diffusées par ses satellites. La réglementation relative à la diffusion de programmes de télévision dans l'Union européenne prévoit que chaque État membre doit s'assurer que les émissions transmises respectent la législation applicable en matière de diffusions destinées au public, notamment en vue de la protection des mineurs et de l'interdiction de l'incitation à la haine ou à la violence pour des raisons de race, de sexe, de mœurs, de religion ou de nationalité. En tant qu'opérateur de satellites européen, le Groupe pourrait être mis en demeure de cesser la transmission d'une chaîne de télévision établie à l'extérieur de l'Union européenne dont un programme ne respecterait pas les lois et réglementations européennes et nationales applicables ou nuirait à l'ordre public. Tout régulateur européen compétent pourrait ainsi ordonner l'interruption de la diffusion de nouvelles chaînes non européennes dans les années à venir. En conséquence, il pourrait être de plus en plus difficile pour le Groupe de poursuivre sa politique de contrats à long terme pour la transmission de chaînes de télévision avec des clients étrangers, si des décisions administratives ou judiciaires peuvent à tout moment l'empêcher de fournir ses services de transmission, et inciter ainsi certains clients à utiliser les services d'opérateurs concurrents, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe. De plus, le Groupe pourrait ne pas être techniquement en mesure de cesser cette transmission sans être contraint d'interrompre la transmission de programmes d'autres chaînes de télévision faisant partie d'un même « multiplex » sur le même répéteur. Ces chaînes de télévision pourraient alors résilier les contrats correspondant à cette capacité, et exiger des dédommagements. Ce risque peut varier d'un État membre à l'autre, certaines législations audiovisuelles étant plus souples, dans les limites autorisées par le cadre communautaire, et chaque régulateur faisant sa propre appréciation du respect des principes. Certaines démarches relatives à des chaînes pouvant poser des problèmes de conformité aux principes de la directive européenne (dont les lois nationales, et la loi française en particulier, ne constituent qu'une transposition) sont initiées par la Commission elle-même et peuvent donc avoir des répercussions quel que soit le pays de régulation compétent dans l'Union européenne. La position de l'un ou l'autre des régulateurs européens compétents peut en outre évoluer et se rigidifier avec le temps, sans que rien ne permette de l'anticiper ni ne puisse l'empêcher.

Enfin, le Groupe est soumis à d'autres réglementations s'appliquant aux chaînes qu'il transporte. Certaines chaînes transportées par le Groupe peuvent être visées explicitement par des résolutions des Nations Unies transposées par des règlements de l'Union européenne qui introduisent des mesures restrictives à l'encontre de certaines entités, ou citées directement dans de tels règlements européens. Ces règlements européens s'appliquent directement au Groupe qui devra s'assurer qu'aucune des chaînes listées n'est diffusée au moyen de ses satellites. Compte tenu du nombre de chaînes transportées par le Groupe et de l'absence de liens contractuels directs avec les chaînes de télévision dans certains cas, le risque, pour le Groupe, de transporter des chaînes visées par de tels règlements est présent.

Ainsi l'évolution de certaines dispositions législatives et réglementaires spécifiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

[Eutelsat S.A., principale filiale opérationnelle du Groupe, est soumise aux dispositions de la Convention Amendée d'EUTELSAT IGO et Eutelsat Communications est soumise aux dispositions de la Lettre-Accord](#)

Les Statuts d'Eutelsat S.A. stipulent que le traité international portant création d'EUTELSAT IGO du 15 juillet 1982 modifié le 20 mai 1999 (ci-après la « Convention Amendée ») constitue un « document de référence » pour la conduite des activités d'Eutelsat S.A. Par ailleurs, les droits et obligations réciproques d'Eutelsat S.A. et d'EUTELSAT IGO sont définis dans un accord pris en application de la Convention Amendée (l'« Arrangement ») en date du 2 juillet 2001.

Les droits dont bénéficie EUTELSAT IGO, au titre de l'Arrangement, visent à permettre à cette dernière de veiller à ce que Eutelsat S.A. respecte les Principes de Base définis dans la Convention Amendée, à savoir l'obligation de service public/service universel pour les services de téléphonie connectés au réseau international public commuté, la fourniture de services audiovisuels en conformité avec les accords internationaux pertinents, dont notamment les dispositions de la Convention européenne sur la télévision transfrontière et les réglementations nationales, la couverture paneuropéenne du système de satellites et le respect des principes de non-discrimination et de concurrence loyale dans la définition de sa stratégie et la conduite de ses activités opérationnelles. En vue de permettre l'introduction en Bourse de la Société, Eutelsat Communications et EUTELSAT IGO ont signé une Lettre-Accord en date du 2 septembre 2005 (la « Lettre-Accord ») aux termes de laquelle la Société a pris certains engagements à l'égard d'EUTELSAT IGO notamment en termes de politique financière.

L'appréciation portée par EUTELSAT IGO sur les opérations et la stratégie d'Eutelsat S.A., au regard de l'obligation de respecter les Principes de Base pourrait être différente de celle du Groupe. La prise en compte des recommandations ou des demandes d'EUTELSAT IGO pourrait avoir pour conséquence de réduire la flexibilité et la réactivité du Groupe dans la conduite de ses affaires, dans la gestion de la structure de son endettement et de ses fonds propres et dans sa politique de distribution et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

4.5 RISQUES FINANCIERS

[Eutelsat S.A., principale filiale opérationnelle du Groupe, pourrait être soumise à de nouvelles demandes de financement liées à la garantie financière qu'elle accorde au Fonds de Pension Fermé de l'OIG](#)

Avant la création d'Eutelsat S.A. et l'apport à cette dernière des activités opérationnelles de l'Organisation Intergouvernementale (OIG), l'OIG gérait un fonds de pension (le « Fonds de Pension Fermé ») pour ses agents. Les droits des bénéficiaires du Fonds de Pension Fermé ont été figés, et la gestion de ce fonds et des actifs correspondants confiée à un Trust (auquel la gestion des engagements de retraite correspondants a également été confiée). Conformément au traité d'apport en date du 2 juillet 2001, Eutelsat S.A. a repris la garantie financière illimitée souscrite par l'OIG pour couvrir toute insuffisance de financement du Fonds de Pension Fermé.

L'évolution de la situation financière du fonds donne lieu à comptabilisation d'une provision au bilan correspondant au déficit entre les obligations de paiement incombant au Groupe et la juste valeur des actifs du fonds. Ce déficit est sensible à l'évolution des hypothèses actuarielles révisées à chaque clôture par un actuair (taux d'actualisation, taux de rendement des actifs, taux d'augmentation des pensions, estimation de l'espérance de vie), de sorte qu'une évolution significative d'un ou plusieurs de ces paramètres pourrait se traduire par un appel de la garantie financière illimitée (appel qui reste à la discrétion du fonds) octroyée par Eutelsat S.A. au fonds au-delà des accords signés au cours des exercices 2016-17 et 2020-21 et le cas échéant à un nouvel accord générant des paiements additionnels pour Eutelsat S.A.

Au 30 juin 2021, l'obligation au titre des prestations déterminées des obligations du Trust au titre des engagements de retraite s'élève à 199 millions d'euros dans les comptes consolidés d'Eutelsat Communications, et la juste valeur de ses actifs à 139 millions d'euros. Le calcul du montant des engagements de retraite repose sur des hypothèses actuarielles, notamment le taux d'actualisation, le taux de rendement à long terme des actifs investis et l'estimation de l'espérance de vie des bénéficiaires du Fonds de Pension Fermé. L'estimation du montant de l'obligation au titre des prestations déterminées peut être plus ou moins élevée en fonction des hypothèses retenues. Ainsi, au 30 juin 2021, une hausse de 50 bps du taux d'actualisation aurait entraîné un accroissement du déficit de 17 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos au 30 juin 2017, la garantie financière avait été appelée pour un montant de 35,9 millions d'euros. Celui-ci a été évalué sur la base des projections du Trust prenant en compte les évolutions futures de marché. En mars 2017, un accord a été conclu avec le Trust pour neuf paiements annuels de 4,0 millions d'euros répartis entre le 30 juin 2017 et le 30 juin 2025.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021, un nouvel accord remplaçant le précédent a été conclu avec le fonds de pension, portant le montant total des paiements dus au fonds au 30 juin 2021 à 38 millions d'euros, avec un échéancier allant jusqu'au 30 juin 2029. À noter que ces paiements pourront varier en fonction des futures situations financières établies annuellement.

Par ailleurs, conformément aux accords gouvernant le Fonds de Pension Fermé, les administrateurs du Trust ont le pouvoir de liquider le Fonds de Pension Fermé en cas de survenance de certains événements, notamment s'ils estiment que le Fonds de

Pension Fermé ne peut continuer à être géré de façon efficace. Dans l'éventualité où les administrateurs du Trust liquideraient le Fonds de Pension Fermé, ils nommeraient un actuair pour déterminer l'écart éventuel entre la valeur des actifs et la valeur du passif du Fonds de Pension Fermé, et le Groupe serait contraint de verser la différence, qui pourrait être significative.

Le Groupe ne peut prévoir avec certitude le montant qu'il sera éventuellement amené à payer dans le cadre de la mise en jeu de la garantie. Toute insuffisance de financement du Fonds de Pension Fermé pourrait créer pour le Groupe de nouvelles obligations en vertu de la garantie financière, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

Le Groupe est exposé au risque de change

L'euro est la monnaie utilisée par le Groupe pour établir ses comptes. Cependant, une partie des activités du Groupe étant exercée en dehors de la zone euro et certains de ses principaux fournisseurs étant également situés en dehors de la zone euro, le Groupe doit faire face aux risques liés à l'évolution des taux de change lors de la conduite de ses activités.

Ainsi, une partie du chiffre d'affaires et des coûts du Groupe est réalisée en dollars U.S qui a représenté près de 36% du chiffre d'affaires du Groupe au 30 juin 2021, sans qu'il ne soit compensé par un niveau équivalent de dépenses en devise. Le Groupe est également exposé à des risques de change dollar U.S./euro du fait de l'achat de satellites et/ou des services de lancement payables en dollars U.S. Ces contrats portent sur des montants élevés (généralement supérieurs à 50 millions de dollars U.S.) dont le paiement peut être échelonné. Par conséquent, les fluctuations des taux de change pourraient avoir des effets négatifs sur les résultats du Groupe malgré la mise en place d'une politique de couverture, le Groupe n'étant pas assuré de pouvoir couvrir l'ensemble de son exposition nette dans de bonnes conditions et/ou au-delà d'un horizon d'un an. Par ailleurs, dans la mesure où le développement des activités du Groupe en dehors de la zone euro constitue un élément clé de sa stratégie commerciale, son exposition aux fluctuations des taux de change pourrait augmenter dans l'avenir.

Par ailleurs, les fluctuations de taux de change pourraient conduire à une augmentation du prix de la capacité et des services du Groupe lorsqu'ils sont payés en devises autres que l'euro. Par exemple, sur l'exercice 2014-15, l'environnement économique en Russie et, en particulier la forte baisse du rouble a eu un impact négatif pour les clients russes d'Eutelsat ayant des contrats en euros. Dans ce contexte, le Groupe a dû accepter de renégocier certains contrats afin d'en assouplir temporairement certaines conditions. Ces fluctuations pourraient alors réduire la demande des clients payant en devises autres que l'euro.

De plus, les clients du Groupe situés dans des pays émergents pourraient rencontrer des difficultés pour obtenir des euros ou des dollars U.S. (notamment en raison de contrôles des changes), ou être confrontés à une forte baisse de la contre-valeur en euros ou en dollars U.S. de leur chiffre d'affaires réalisé en devises locales, ce qui pourrait affecter de façon significative leur capacité à payer en euros ou en dollars U.S., et ainsi exposer le Groupe à des risques de change supplémentaires.

Enfin, le Groupe détient Satélites Mexicanos dont la devise fonctionnelle est le dollar américain. Les fluctuations de taux de change dollar U.S./euro peuvent par conséquent générer un risque de conversion lors de la consolidation des comptes de cette filiale par le Groupe.

Compte tenu de son niveau d'endettement, le Groupe est exposé à un risque de liquidité

Au 30 juin 2021, l'endettement net total du Groupe s'élève à 2 655 millions d'euros avec une dette brute de 3 516 millions d'euros. Les principales maturités de la dette du Groupe sont octobre 2022 (300 millions d'euros), octobre 2025 (800 millions d'euros), juin 2026 (400 millions d'euros), juillet 2027 (600 millions d'euros), octobre 2028 (600 millions d'euros) et décembre 2028 (200 millions d'euros). Au 30 juin 2021, les sources de financement du Groupe sont à 17 % bancaires, à 65 % obligataires, pour 6 % composées de dettes structurées et pour 12 % de locations financements. Les principales composantes de l'endettement du Groupe sont décrites dans la Section 7.4.1 du présent rapport.

La capacité du Groupe à générer des flux de trésorerie dépend de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, légaux, réglementaires, commerciaux et autres, qui sont indépendants de sa volonté et qui conditionneront ses performances futures. Compte tenu de son niveau d'endettement, le groupe ne peut garantir qu'il pourra générer durablement des flux de trésorerie suffisants pour faire face à ses échéances. Si tel est le cas, le Groupe pourra être contraint de reporter ou réduire ses dépenses d'investissement, céder des actifs ou encore renoncer à des opportunités commerciales ou de croissance externe voyant ainsi sa flexibilité opérationnelle être limitée. Par ailleurs si le Groupe n'est pas en mesure de respecter les obligations relatives à sa dette, il pourra être obligé de refinancer ou de restructurer sa dette dans des conditions moins favorables ou encore avoir des difficultés à se refinancer. Une telle situation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Compte tenu des ressources disponibles (trésorerie de 861 millions d'euros et ligne de crédit non utilisées pour 1 050 millions d'euros au 30 juin 2021) et des décaissements prévus, le Groupe considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir pour les 12 prochains mois.

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt

Compte tenu de la structure financière décrite ci-dessus et bien que le Groupe mène une politique active de gestion des risques de taux décrite ci-après, la dette bancaire ainsi que la dette structurée du Groupe restent à taux variable (pour un encours total de 621 millions d'euros au 30 juin 2021) de sorte qu'une augmentation importante des taux d'intérêt pourrait se traduire par une augmentation immédiate de la charge financière du Groupe. Par ailleurs, à mesure que les principales maturités à taux fixe du

Groupe doivent être refinancées, et compte tenu d'une maturité moyenne de la dette du Groupe de 5,0 années, une augmentation des taux d'intérêts se traduirait également par une augmentation progressive de la charge d'intérêt.

Ainsi une augmentation significative des taux d'intérêts pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

[Un changement de notation de la dette du Groupe pourrait affecter le coût et les conditions de sa dette ainsi que sa capacité à se financer](#)

Les instruments de dette du Groupe font l'objet d'une notation par les agences de notation indépendantes, avec au 30 juin 2021 les notations sollicitées suivantes :

- i) Standard & Poor's (avec la dette d'Eutelsat Communications S.A. notée BB+/Perspective Stable et la dette d'Eutelsat S.A. notée BBB-/Perspective Stable), et
- ii) Fitch Ratings (avec la dette d'Eutelsat S.A. notée BBB/Perspective Stable).

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021, Fitch et S&P ont confirmé et maintenu leurs notations et leurs perspectives.

A noter par ailleurs que, bien qu'Eutelsat ait demandé le retrait de cette notation, Moody's Investors Service note la dette du Groupe de manière non sollicitée (avec la dette d'Eutelsat Communications notée Ba1/Perspective Négative et la dette d'Eutelsat S.A. notée Baa3/Perspective Négative).

Ces notations affectent le coût et les modalités des lignes de crédit du Groupe. De futurs abaisséments de notations ou de perspectives, s'ils devaient se produire, affecteraient probablement la capacité du Groupe à se financer et/ou les conditions associées à ces financements.

Le Groupe ne peut garantir qu'il pourra prendre les mesures lui permettant de renforcer ou de maintenir ses notations, ni que les agences considéreront que les mesures prises par le Groupe à cet effet sont suffisantes. Par ailleurs, des facteurs indépendants du Groupe, tels que ceux liés à son secteur d'activité ainsi qu'aux zones géographiques dans lesquelles il opère, peuvent affecter l'évaluation de sa notation par les agences.

En conséquence, le Groupe ne peut garantir que la notation de sa dette ne sera pas dégradée à l'avenir, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

[La Société est une société holding qui dépend de ses filiales pour disposer des moyens nécessaires au versement éventuel de dividendes. La capacité distributive de ses filiales peut être soumise à certaines contraintes](#)

La Société est une société holding qui n'a qu'une capacité réduite à réaliser du chiffre d'affaires. La Société dépend donc de ses filiales pour disposer des moyens nécessaires au versement éventuel de dividendes ou à toute autre forme de distribution à ses actionnaires.

À ce titre, la Société présente un niveau d'endettement important avec, au 30 juin 2021, 400 millions d'euros d'emprunts bancaires tirés. Ces emprunts ne comportent ni garantie de filiales d'Eutelsat Communications, ni nantissement d'actifs au profit des prêteurs.

Les sommes distribuables de sa principale filiale opérationnelle Eutelsat S.A. pourraient être fortement affectées par ses charges, qu'elles se traduisent ou non par un décaissement, et notamment par toutes dépréciations d'actifs enregistrées dans les comptes d'Eutelsat S.A. Dans le passé, Eutelsat S.A. a enregistré d'importantes dépréciations de ses actifs et pourrait être amenée à constater de telles dépréciations à l'avenir, réduisant d'autant son résultat net distribuable. La réduction de la capacité distributive de ses filiales pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats de la Société.

4.6 DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA SOCIETE

Le contrôle interne est un dispositif de la Société défini et mis en œuvre sous la responsabilité du département du Contrôle Interne visant à assurer au niveau de la Société et du Groupe :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières,

tout en contribuant à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

La Société veille à adapter son dispositif de contrôle interne au Cadre de référence de l'AMF. Le présent rapport s'appuie sur le guide de mise en œuvre du Cadre de référence, complété du guide d'application élaboré par l'Autorité des marchés financiers (AMF) tels que publiés dans sa recommandation en date du 22 juillet 2010.

Les risques identifiés dans le plan de contrôle interne approuvé par le Comité d'audit font l'objet d'un suivi spécifique de la part du Contrôle Interne.

Les principales actions entreprises au cours de l'exercice incluent l'optimisation du dispositif de contrôle interne des principaux processus communs au Groupe notamment au travers de la poursuite de l'implémentation d'outils de gestion des achats, des ventes, de la trésorerie, des missions et notes de frais selon « un *core model* » Groupe. L'environnement de contrôle interne relatif au développement des activités Broadband, ainsi que l'acquisition de Bigblu BroadBand ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de l'exercice afin de sécuriser les nouveaux processus inhérents à ces activités.

Dans la description qui suit, il convient de distinguer, d'une part, les procédures de contrôle interne relatives à la sécurité des activités opérationnelles du Groupe, à savoir les procédures relatives à la gestion des risques satellites et des autres risques Groupe et, d'autre part, les procédures de contrôle interne relatives au traitement, dans le respect des dispositions en vigueur, de l'information comptable et financière concernant l'activité de la Société et de ses filiales.

La Société a pour rôle le pilotage financier et stratégique du Groupe Eutelsat. Les procédures opérationnelles décrites ci-dessous sont les procédures mises en place chez Eutelsat S.A. et ses filiales.

Politique de gestion des risques

En raison de la nature éminemment complexe des opérations d'exploitation et de développement de sa flotte de satellites, la Direction générale du Groupe est particulièrement sensible à la gestion des risques au sein du Groupe et aux mesures prises pour couvrir ces risques.

Le Contrôle interne, en coordination permanente avec chaque département, a pour missions :

- de procéder à l'identification des risques majeurs pouvant affecter la conduite des opérations du Groupe et ses activités ainsi que la définition, conjointement avec les fonctions concernées, d'une politique ou d'un processus associé de gestion de ces risques ;
- de procéder à la mise à jour de l'évaluation des risques (impact et fréquence) identifiés sur l'exercice précédent en évaluant, conjointement avec les fonctions concernées, les politiques et processus mis en place pour mitiger les risques ; et
- d'assister la Direction générale du Groupe ainsi que le Comité d'audit dans la pratique d'une politique de gestion de risques, comprenant l'ensemble des dispositions prévues pour prévenir et réduire les risques.

4.6.1 Procédures relatives à la flotte de satellites et à son exploitation

Ces procédures ont pour objectif de permettre la continuité du service de communication proposé à nos clients et utilisateurs finaux.

La gestion et le contrôle du système de satellites sont placés sous la responsabilité de la Direction Technique en charge du contrôle des satellites et du contrôle de la qualité des signaux reçus ou retransmis par les satellites.

Ces activités sont menées depuis les centres de contrôle de la Société, lesdits centres de contrôle bénéficiant de centres de secours afin de pallier toute indisponibilité ou interruption d'exploitation de ces centres. Ces centres sont situés en France et au Mexique, en fonction du satellite et de l'entité (Eutelsat S.A. ou Eutelsat Americas) responsables du contrôle et de la commercialisation du satellite. Un centre de contrôle de la qualité des signaux a été récemment ouvert à Sao Paulo (Brésil) pour l'assistance aux clients dans ce pays. La disponibilité opérationnelle des centres de secours est contrôlée régulièrement.

Les centres de contrôle sont chargés de veiller, conformément aux recommandations et procédures techniques applicables aux différents satellites, à la sauvegarde des satellites et à la continuité de l'exploitation du signal pour les besoins des clients du Groupe.

Les procédures d'exploitation des centres de contrôle et, plus particulièrement, du centre de contrôle de la flotte sont des procédures écrites, correspondant aux différentes manœuvres et changements de configurations devant être effectués tant en situation nominale que lors d'un incident technique ou en situation de crise. Ces procédures sont revues et validées avec l'aide des simulateurs des satellites par le personnel en charge de leur contrôle et font l'objet d'une formation continue des contrôleurs.

Tous les incidents, de quelque nature que ce soit, affectant l'un des satellites ou le signal transporté tel que, par exemple, une défaillance technique ou une interruption du signal, font l'objet d'un traitement interne au Département Exploitation, dans le cadre des procédures d'« escalade », permettant de faire un appel immédiat aux compétences internes ou à l'expertise des fabricants de satellites, si besoin est. Chaque incident affectant l'un des satellites ou le système de contrôle est répertorié et fait l'objet d'un

suivi sous la direction du responsable de l'exploitation des satellites, afin d'en identifier les causes et de proposer et mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires.

Tout incident significatif susceptible d'affecter la qualité ou la continuité du service de télécommunications fait par ailleurs l'objet :

- d'une information aux membres de la Direction générale ;
- d'une revue interne à la Direction Technique ;
- le cas échéant, d'une revue par une commission d'experts indépendants en fonction de la nature des incidents rencontrés ;
- d'une information aux clients ; et
- le cas échéant, d'un communiqué de presse.

Capacité de secours et redondance

Dans le cadre de sa stratégie de gestion du risque, le Groupe a développé une politique de secours et de redondance en vue de réduire le risque d'interruption ou d'indisponibilité du service, ou de manquement à ses obligations contractuelles.

Les satellites du Groupe sont conçus avec une redondance adéquate en vue de faire face à des pannes d'équipement potentielles et d'atteindre ou de dépasser leur durée de vie théorique d'exploitation. Une importante redondance dans les équipements à bord permet au Groupe de substituer rapidement les équipements endommagés pendant la durée de vie d'exploitation du satellite, avec une interruption de service nulle ou minimale suivant la nature de l'incident. Certains satellites de la flotte utilisent actuellement ces redondances.

En outre, le Groupe offre une capacité de secours importante pour certaines positions orbitales clés. La capacité de secours est utilisée pour se substituer à la capacité attribuée en cas d'anomalie à bord ou de panne d'équipement sur un satellite. Une telle capacité de secours, souvent obtenue par la combinaison de la capacité de plusieurs satellites situés à des positions orbitales proches et qui ont une couverture et des spécificités techniques similaires, permet au Groupe de fournir une continuité de service aux clients en fonction notamment du taux d'utilisation de ces satellites.

En outre, le Groupe a signé des contrats afin de garantir la continuité de service à certains de ses clients en leur offrant la possibilité de bénéficier d'une capacité avec une garantie de rétablissement sur une capacité préétablie (en général sur un satellite voisin). Ces contrats sont généralement conclus sur la base d'un prix d'attribution de capacité plus élevé. En l'absence d'une situation d'urgence ou d'un dysfonctionnement qui pourrait requérir la capacité de secours, le Groupe peut commercialiser cette capacité qui est alors soumise contractuellement à un droit de reprise.

La sécurité informatique et la certification des systèmes de contrôle des satellites et services associés

La mise en place de mesures visant à renforcer la sécurité informatique des systèmes d'information pour le contrôle des satellites et services associés s'est poursuivie pendant l'exercice écoulé.

L'équipe en charge du contrôle des satellites a obtenu une certification concernant la sécurité des systèmes d'information (ISO 27001) en 2011 pour une période de trois ans, renouvelée en juin 2014, en juin 2017 et en avril 2020.

La certification couvre :

- les opérations de contrôle et exploitation des satellites, de lancement et de mise en orbite de satellites (LEOP) ;
- les ressources humaines, définition, développement, approvisionnement, déploiement, exploitation et maintenance du logiciel, des systèmes et des réseaux informatiques des systèmes au sol pour le contrôle des satellites ; et
- la sécurité des stations pour l'exploitation des satellites géostationnaires.

Les équipes du téléport de Rambouillet ont obtenu en juin 2013 la certification ISO 27001 pour une période de trois ans, renouvelée en juin 2016 et juin 2019. La certification couvre les activités et les systèmes relatifs :

- au centre de contrôle des communications ;
- à la gestion du téléport de Rambouillet ;
- à la mise en œuvre et la supervision du fonctionnement des services managés ; et
- à la sécurité de tous les sites pour la surveillance de la charge utile, les points de présence et les téléports.

En complément de la certification ISO 27001, les équipes du Téléport de Rambouillet ont obtenu la certification de niveau 4 – le plus élevé – pour une période de trois ans, dans le cadre du programme de certification délivré par l'Association Mondiale des Téléports – ou *World Teleport Association (WTA)*. Ce programme de certification de téléports s'adresse à la fois aux opérateurs de téléport et à leurs clients. Il se positionne comme une démarche objective, transparente et reconnue internationalement qui permet d'évaluer la sécurité et la qualité des installations de notre téléport, ainsi que de la technologie qui y est utilisée et des

procédures d'exploitation qui y sont mises en place, passant par une évaluation rigoureuse des éléments relatifs à la continuité de l'activité, à la chaîne de transmission, à la connectivité terrestre et satellitaire, à la sécurité des personnes et des systèmes d'information (cyber sécurité) et au centre d'exploitation du réseau.

Les équipes opérationnelles d'Eutelsat Americas ont obtenu la certification ISO 27001 en août 2016 pour une période de trois ans, renouvelée en août 2019.

La certification couvre les activités et les systèmes relatifs :

- aux opérations de contrôle des satellites ;
- à l'exploitation de la charge utile ;
- à la surveillance des communications et du segment sol.

Les équipes de Skylogic Mediterraneo ont obtenu la certification ISO 27001 en 2017 pour une période de trois ans, renouvelée en mars 2020.

La certification couvre les activités et les systèmes relatifs à la conception, mise en place, fourniture et assistance technique pour les services vidéo et connectivité de données, et à la gestion du téléport de Cagliari.

Les équipes de Skylogic ont obtenu la certification ISO 27001 en 2017 pour une période de trois ans, renouvelée en mars 2020.

La certification couvre les activités et les systèmes relatifs à la conception, mise en place, fourniture et assistance technique pour les services vidéo et connectivité de données au nom du Groupe Eutelsat.

La certification des activités relatives au contrôle des satellites dans le cadre de la norme ISO 9001 obtenue en 2005 a été renouvelée quatre fois : en juin 2008, en avril 2011, en mai 2014, en mai 2017 et en avril 2020. La certification couvre le contrôle et l'exploitation des satellites, les opérations de lancement et de mise en orbite de satellites, le système au sol de contrôle de satellites (définition, développement, approvisionnement, déploiement, exploitation et maintenance).

La certification ISO 9001 a aussi été obtenue en 2011 pour les activités du téléport de Rambouillet, renouvelée en mai 2014, en mai 2017 et en juin 2020.

Pour le téléport de Rambouillet, la certification couvre les activités relatives :

- au centre de contrôle des communications ;
- aux services commerciaux (gestion de signaux de télévision et des données au moyen des équipements au sol du téléport) ; et
- aux systèmes de radiofréquence et aux infrastructures techniques du téléport de Rambouillet.

Pour le téléport de la filiale Skylogic (Turin, Italie), la certification ISO 9001 obtenue en mai 2014 et renouvelée en mai 2017 et en mars 2020 couvre les activités de conception, mise en place, fourniture et assistance technique au nom du Groupe Eutelsat pour les services vidéo et connectivité de données.

En juin 2017, le téléport de la filiale Skylogic Mediterraneo (Cagliari, Italie) a obtenu la certification ISO 9001 renouvelée en mars 2020. La certification couvre les activités de conception, mise en place, fourniture et assistance technique pour les services vidéo et connectivité de données.

Par ailleurs la filiale Eutelsat Americas est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités d'exploitation depuis novembre 2007 (contrôle des satellites et de la qualité des signaux reçus ou retransmis par les satellites). Cette certification a été renouvelée en 2010, 2013, 2016 et 2019.

Un Responsable Sécurité des Systèmes d'Information a rejoint le Groupe Eutelsat en mars 2021. Rapportant au Directeur technique, avec une ligne fonctionnelle avec le Directeur Sécurité Défense, il gère l'ensemble des aspects de la cybersécurité du Groupe. Il a pour mission de développer et mettre en œuvre un programme de sécurité global afin de s'assurer que les actifs et process sont protégés et que les risques sont reconnus et traités au niveau adéquat. Il travaille en partenariat avec les équipes informatiques et d'ingénieurs satellites, pour s'assurer que le programme respecte les intérêts du Groupe et les meilleures pratiques.

Assurances

Assurances « Lancement-plus-un-an » et assurances « vie en orbite »

Le Groupe a mis en œuvre des programmes d'assurances qui couvrent les différentes phases de la vie de ses satellites : le lancement (police d'assurance lancement qui couvre également la recette en orbite et la vie en orbite pendant quelques mois) et la vie en orbite (police d'assurance vie en orbite).

Les polices d'assurance « Lancement-plus-un-an » et « vie en orbite » du Groupe comprennent des exclusions usuelles aux assurances spatiales.

4.6.2 Procédures relatives à la prévention et la gestion des autres risques opérationnels du Groupe

Le plan de continuité des activités de la Société

Le plan de continuité définit les éléments suivants :

- la cartographie des processus critiques et leurs objectifs de reprise. Cette cartographie découle d'une analyse des impacts métiers liés aux scénarii de sinistre ;
- les modalités de gestion de la crise (logistique, communications externes et internes, processus de décision) ;
- les procédures métiers décrivant les tâches à mener sur le site de secours ;
- le système d'information de secours (applications, infrastructure systèmes et réseaux, téléphonie) ;
- les procédures décrivant les actions d'urgence à mener en cas de sinistre ; et
- la logistique nécessaire au déclenchement du plan (positions de secours des utilisateurs, salles techniques hébergeant l'infrastructure de secours).

Le plan de continuité de ses activités (PCA) vise à définir les conditions de continuité des activités commerciales, financières et administratives, juridiques, de communication institutionnelle, de gestion des systèmes d'information et des ressources humaines. Le plan de continuité a fait l'objet d'une actualisation au cours de l'exercice.

Les activités directement liées à la gestion de la flotte de satellites (en particulier celles des centres de contrôle des satellites et des communications) sont hors périmètre car déjà prises en compte dans des procédures de sécurité spécifiques décrites dans le paragraphe précédent consacré à ce sujet.

La sécurité des systèmes d'information

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé à un certain nombre de risques opérationnels et plus particulièrement à des risques susceptibles d'affecter son processus d'activité. La prise en compte des risques opérationnels liés à la sécurité des systèmes d'information du Groupe par la Direction des Systèmes d'Informations se traduit par les activités suivantes :

- cartographie des risques liés à la sécurité des systèmes d'information et évaluation des impacts sur le fonctionnement du Groupe ;
- mise en place d'une politique et de standards adaptés aux besoins de sécurité du Groupe ;
- élaboration et suivi d'un plan d'actions ;
- évaluation des mesures de protection en vigueur dans les domaines organisationnels et techniques ; et
- réaction en cas d'événements suspects ou d'incidents de sécurité.

Le traitement de l'information comptable et financière

En sus des procédures de contrôle interne inhérentes à son activité principale, le Groupe a développé de façon significative les procédures de contrôle relatives au traitement de l'information comptable et financière et ce, tant au niveau de ses filiales opérationnelles qu'au niveau de ses filiales de gestion de participations. Durant l'exercice fiscal 2019-20, le Groupe a poursuivi l'implémentation d'un ERP Groupe au sein de chacune de ses filiales.

Par ailleurs, un reporting mensuel est préparé sous la supervision du Directeur général délégué et du Directeur financier. Ce reporting prend en compte les informations relatives aux différentes activités du Groupe issues des différentes Directions opérationnelles d'Eutelsat S.A. (Direction commerciale, Direction financière, Direction technique, Direction des Affaires juridiques, etc.) après rapprochement avec les pièces comptables et juridiques appropriées.

Les procédures de clôture, de consolidation et de reporting n'ont pas fait l'objet d'amendement spécifique au cours de cet exercice. Les services financiers d'Eutelsat S.A. et ceux de ses filiales s'y sont dûment conformés.

L'élaboration des comptes consolidés

Lors de chaque arrêté mensuel, les données financières de chacune des filiales font l'objet d'une revue par le Directeur de la Consolidation afin de s'assurer notamment que les principes et méthodes comptables en vigueur au sein du Groupe sont correctement appliqués. Ces principes et méthodes comptables sont développés dans le manuel de consolidation établi et diffusé au sein du Groupe durant l'exercice. Ce manuel fait l'objet de mises à jour dès que nécessaire. De plus, le Directeur de la

Consolidation adresse des instructions précises aux filiales avant chaque clôture comptable incluant un calendrier détaillé ainsi que la liste des différentes actions à mener. Par ailleurs, la formalisation accrue du processus de réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées par les filiales permet de garantir la couverture de l'intégralité du périmètre.

Le processus de clôture a été renforcé dans l'ensemble des filiales du Groupe. Les lettres de représentations financières et comptables semestrielles ont été étendues sur le périmètre de vente et sont signées par les RVP tous les trimestres. Cela permet en effet de s'assurer de la connaissance de tout engagement commercial par la direction comptable et financière.

En outre, chaque arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet d'une réunion de revue et d'approbation par le Comité d'Audit en présence des commissaires aux comptes de la Société.

Par ailleurs, dans le cadre de leur mission, les commissaires aux comptes s'assurent à chaque arrêté, d'une part, de la pertinence des procédures et principes comptables développés dans le manuel de saisie intégré à l'outil de consolidation et mis en œuvre par la Société et, d'autre part, que les comptes arrêtés par le Conseil d'administration donnent une image fidèle et sincère de la situation et de l'activité de la Société et du Groupe.

Dans un souci de responsabilisation du Management et de contrôle des données financières de l'ensemble des sociétés du Groupe, la Société utilise un système de consolidation et de reporting garantissant :

- une provenance unique des informations utilisées pour la consolidation légale et pour le reporting gérées au sein d'une base commune ; et
- l'inscription par les différents responsables hiérarchiques des sociétés composant le Groupe et la conservation dans le système, des données légales.

Les informations utilisées en consolidation font l'objet d'une validation par les responsables légaux des filiales par l'utilisation de lettres d'affirmation.

Assurances

Assurance responsabilité civile en orbite – Police responsabilité civile engins spatiaux

Le Groupe souscrit une police d'assurance de responsabilité civile engins spatiaux, renouvelable annuellement, qui couvre les dommages potentiels causés aux tiers par le Groupe en tant qu'opérateur d'un système de satellites.

Assurance crédits

Le Groupe bénéficie d'une politique d'assurance-crédit visant à mieux se prémunir contre les risques de défaillance de ses clients.

Autres assurances en vigueur

Le Groupe a souscrit à diverses assurances de responsabilité civile, notamment une assurance couvrant ses mandataires sociaux, administrateurs et dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions.

En outre, le Groupe dispose notamment d'une assurance dommages tous risques matériels de télécommunication au sol et équipements divers, de différentes assurances d'assistance pour le personnel, et d'une assurance couvrant les déplacements des salariés.

Les délégations de pouvoir et de signature

En principe, tous les contrats et documents matérialisant un engagement de la Société sont soumis à la signature du Directeur général ou du Directeur général délégué. Cependant, dans des cas particuliers tels que, notamment, la gestion des contrats fournisseurs de faibles montants (inférieur à 300 000 euros), des délégations de signature ont été consenties par le Directeur général à certaines personnes du Groupe. Ces délégations sont établies par la Direction des Affaires juridiques qui en assure le suivi. Le Directeur général et le Directeur général délégué sont habilités à signer tous les engagements sans limite de montant ou de nature, sous réserve des dispositions prévues par la loi et des dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la Société.

La gestion et le suivi des contrats fournisseurs du Groupe

À l'instar des autres contrats du Groupe, la préparation, la négociation et le suivi des contrats fournisseurs et des contrats de financements de la Société sont assurés par Eutelsat S.A. en application de la convention de prestations de services intervenue entre la Société et Eutelsat S.A. C'est ainsi qu'avant d'être signés, les contrats fournisseurs font l'objet d'une revue de contrats, sous la forme d'une procédure de visas des Directeurs concernés et d'une approbation formelle émanant du Directeur général de la Société, du Directeur général délégué ou des Directeurs auxquels le Directeur général a consenti une délégation de signature.

Les procédures d'achat

Les procédures mises en place visent à garantir que tout engagement de commande de biens ou de prestations de services soit précédé d'une demande d'achat valablement autorisée.

La procédure d'autorisation préalable à tout achat se décline ainsi :

- validation par la Direction générale d'une enveloppe budgétaire par projet/activité, dans le cadre du budget annuel approuvé par le Conseil d'administration ; et
- validation par la Direction du département duquel émane la demande d'achat (ainsi que par la Direction générale au-delà d'un montant prédéterminé).

Les factures reçues sont rapprochées des réceptions des prestations de services et/ou des livraisons de biens ayant fait préalablement l'objet d'un contrat ou d'une commande.

Le paiement des factures est conditionné aux accords donnés par les différents services impliqués dans le processus d'achat et ce, dans le respect des principes de contrôle interne relatifs aux règles de séparation des fonctions.

Tout paiement est fondé sur le principe de la double signature. Au-delà de certains montants prédéterminés, la signature du Directeur général ou du Directeur général délégué est également requise.

À noter que, pour ce qui est des contrats d'approvisionnement des satellites ou lanceurs, ces programmes sont préalablement approuvés par le Conseil d'administration dans le cadre de son examen de l'activité et des décisions d'investissements du Groupe. Les contrats correspondant à ces programmes font l'objet d'une procédure spécifique (technique, juridique et financière) avant leur signature par le Directeur général ou le Directeur général délégué d'Eutelsat S.A.

La prise en compte du risque de non-conformité

Au cours de l'exercice, le Groupe a renforcé son programme de lutte contre la corruption mis en place dès 2014 et en a poursuivi le déploiement notamment par :

- la mise en place d'une gouvernance dédiée au sein du Groupe, reposant sur l'organisation et l'animation d'un réseau interne de correspondants en charge de mettre en place localement les actions de conformité, d'en contrôler l'effectivité et de rendre compte des éventuelles vulnérabilités détectées ;
- le renforcement de la communication interne marquant l'engagement de l'instance dirigeante dans la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et l'application d'une politique de « tolérance zéro » favorisant la diffusion d'une culture d'intégrité et d'éthique dans l'ensemble du Groupe ;
- la poursuite des actions engagées dans le cadre de la mise en place des huit mesures préventives prescrites par la Loi Sapin II, conformément aux recommandations de l'AFA, en particulier : (i) l'élaboration d'un plan d'actions global issu de la cartographie des risques et de plans d'actions spécifiques au regard des principales zones de risques identifiées, (ii) l'élaboration et la mise à jour régulière des politiques internes en matière d'éthique et de conformité, (iii) l'automatisation des diligences précontractuelles sur les tiers et leur intégration aux procédures internes, (iv) l'optimisation du dispositif d'alerte interne, (v) l'intensification du programme de formation, et (vi) la conduite de revues de conformité par l'audit interne visant à évaluer la mise en place et l'effectivité du programme.

Pour de plus amples informations sur la gestion du risque de non-conformité, se reporter à la Section 3 du présent document.

4.6.3 Prévention et gestion des risques commerciaux du Groupe

La gestion et le suivi des contrats clients

Les contrats clients du Groupe sont conclus par Eutelsat S.A. ou ses filiales sur la base de contrats standard élaborés par la Direction des Affaires juridiques et par la Direction commerciale d'Eutelsat S.A.

Toute modification des contrats standards fait l'objet d'un examen préalable par la Direction des Affaires juridiques avant d'être signés par les personnes habilitées.

La signature des contrats de vente fait l'objet de plusieurs étapes de validation, lesquelles varient en fonction de la valeur annuelle de chaque engagement.

Le Groupe a mis en place des processus d'élaboration des contrats d'attribution de capacité permettant notamment de vérifier que les contrats sont dûment signés et les clients facturés conformément aux conditions contractuelles prévues.

Les contrats d'attribution de capacité donnent lieu à des reportings mensuels et trimestriels établis par les Directions commerciale et financière.

La gestion du risque de crédit

À cet égard, les contrats standards conclus avec les clients contiennent une clause prévoyant la suspension ou l'interruption de service, en cas de non-paiement. La société a souscrit un contrat avec deux agences de recouvrement.

Tout nouveau client fait l'objet d'une évaluation du risque client par l'équipe « *Credit Management* » de la Direction financière déterminant le niveau de garantie financière requis. Une réévaluation annuelle est systématiquement effectuée sur l'ensemble du portefeuille clients. Des réévaluations sont également effectuées au cas par cas tout au long de l'exercice.

Le département « *Credit Management* » est également en charge exclusive du contrôle des règlements. Une vigilance particulière est portée sur les clients situés dans les zones géographiques considérées comme étant potentiellement les plus à risque.

Tout retard de paiement fait l'objet d'une analyse précise avec les responsables clientèle concernés de la Direction commerciale et de la Direction des Affaires juridiques suivie, le cas échéant, de mesures appropriées. Ce Département « *Credit Management* » assure, en cas de réclamation, le lien avec la Direction des Affaires juridiques, laquelle suit les actions contentieuses avec l'aide de cabinets d'avocats spécialisés.

Par ailleurs, le Groupe bénéficie d'une politique d'assurance-crédit visant à mieux se prémunir contre les risques de défaillance de ses clients.

4.6.4 Gestion des risques financiers

Le Groupe a mis en place, au niveau de sa filiale opérationnelle Eutelsat S.A., une gestion centralisée de trésorerie. Dans le cadre des conventions de prestations de services intervenues entre Eutelsat S.A. et les différentes entités du Groupe (y compris la Société), le service Trésorerie d'Eutelsat S.A. gère, pour le compte de toutes les entités du Groupe, les risques de change, de taux, de contrepartie et de liquidité.

Par ailleurs, le Groupe est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie. La Direction gère activement ces expositions aux risques. Pour y faire face, le Groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés.

Ces instruments financiers sont négociés de gré à gré auprès de contreparties bancaires de premier rang. Le Groupe n'effectue aucune transaction financière dans une optique spéculative ni de transaction présentant un risque qui ne puisse être quantifié lors de sa conclusion, autrement dit il ne saurait vendre des actifs sans les posséder ou sans savoir s'il les possédera à l'avenir.

L'objectif est de réduire, là où cela semble approprié et possible, les fluctuations des revenus, de résultat et des flux de trésorerie suite à des variations de taux d'intérêts et de cours de change.

Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2021, la liquidité du Groupe est importante avec des lignes de crédit disponibles non utilisées à hauteur de 1 050 millions d'euros et une trésorerie de 861 millions d'euros.

Au 30 juin 2021, le Groupe respectait l'ensemble des ratios financiers (covenants) imposés par ses différentes lignes de crédit décrites à la Section 7.4 du présent document. Le ratio Dette nette / EBITDA ressort à 2,88 au 30 juin 2021 (3.05x au 30 juin 2020).

Le Groupe gère le risque de liquidité en utilisant un outil lui permettant de suivre et de gérer ses besoins de liquidités récurrents. Cet outil tient compte de la maturité des investissements financiers, des actifs financiers et des estimations de flux de trésorerie futurs liés aux activités opérationnelles.

L'objectif du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la continuité des financements et leur flexibilité grâce à l'utilisation de découverts, d'emprunts bancaires *in fine*, d'emprunts obligataires, de lignes de crédit bancaire *revolving*, de crédits structurés et de contrats de location de satellites.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt en conservant une partie de sa dette à taux fixe (les emprunts obligataires d'Eutelsat S.A.) et si nécessaire par une politique de couverture ou de pré couverture.

Pour plus d'informations, il convient de se référer à la Note 7.3.6 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

Gestion du risque de change

Afin de se couvrir contre les risques liés à la fluctuation des taux de change, le Groupe peut être amené à utiliser des ventes à terme ou des ventes à termes synthétiques à barrière activante de dollars U.S. contre euros, exercées ou non en fonction du taux de change à leur date d'expiration. Le Groupe ne peut néanmoins garantir qu'il parviendra à couvrir systématiquement tous ses contrats libellés en dollar U.S.

Par ailleurs, afin de couvrir le risque de conversion, le Groupe peut également avoir recours à la création de passifs libellés dans la devise des flux de trésorerie générés par ces actifs. Parmi les instruments de couverture utilisés, le Groupe peut avoir recours à des produits dérivés de change (swap de devises) documentés en couverture d'investissement net à l'étranger. Le Groupe a ainsi mis en place un swap de devises euro dollar U.S. pour un notional de 612 millions d'euros afin de couvrir son investissement net chez Satmex.

Pour plus d'informations il convient de se référer à la Note 7.3.6 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

Gestion du risque de contrepartie

Le risque de contrepartie inclut le risque lié à l'émetteur de titres, le risque d'exécution sur produits financiers dérivés ou produits monétaires ainsi que le risque de crédit sur les liquidités et les placements à terme. Le Groupe minimise son exposition au risque lié à l'émetteur et son exposition au risque d'exécution et de crédit en acquérant des produits financiers auprès de banques et d'établissements financiers de premier rang. L'exposition à ces risques est étroitement surveillée et contenue dans des limites prédéterminées. Au 30 juin 2021, le syndicat bancaire d'Eutelsat Communications comprend 8 prêteurs et celui d'Eutelsat S.A. en comporte 7 pour la facilité *revolver* de 450 millions d'euros et 8 pour la facilité *revolver* de 200 millions d'euros.

En cas de défaillance d'un des prêteurs sur la partie crédit *in fine* des facilités, le Groupe conserve la totalité des montants alloués à l'origine. En cas de défaillance d'une contrepartie sur la partie *revolving* d'une facilité, le montant obtenu peut être inférieur au montant total demandé. Dans ce cas, le Groupe peut effectuer un (des) tirage(s) supplémentaire(s) auprès des autres contreparties afin d'obtenir le montant complémentaire nécessaire pour atteindre le montant total du tirage demandé. Le Groupe n'anticipe aucune perte qui résulterait de la défaillance de ses contreparties quant à leurs obligations prévues au contrat. Au 30 juin 2021, le risque de contrepartie n'est pas significatif.

5 - UNE FLOTTE JEUNE COUVRANT PRESQUE L'ENSEMBLE DU GLOBE

5.1 LA FLOTTE DE SATELLITES D'EUTELSAT

Au 30 juin 2021, le Groupe opérait de la capacité sur une flotte de 38 satellites dont 5 en orbite inclinée.

Capacité en pleine propriété au 30 juin 2021

Nom du satellite	Position orbitale	Couvertures géographiques	Capacité nominale (en nombre de répéteurs physiques)	Date de lancement	Durée de manœuvrabilité en orbite estimée au 30 juin 2021 ⁽²⁾ (année civile)
EUTELSAT 117 West A	116,8° Ouest	Amériques	40 Ku / 24 C	Mars 2013	2035
EUTELSAT 117 West B	116,8° Ouest	Amériques	40 Ku	Juin 2016	2044
EUTELSAT 115 West B	114,9° Ouest	Amériques	32 Ku / 12 C	Mars 2015	2042
EUTELSAT 113 West A	113° Ouest	Amériques	24 Ku / 36 C	Mai 2006	> 2024
EUTELSAT 65 West A	65° Ouest	Amérique latine	24 Ku / 10 C / 24 faisceaux en bande Ka	Mars 2016	2036
EUTELSAT 8 West B	8° Ouest	Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine	40 Ku / 10 C	Août 2015	2033
EUTELSAT 7 West A	7° Ouest	Moyen-Orient, Afrique du Nord	50 Ku	Sept. 2011	2033
EUTELSAT 5 West B	5° Ouest	Europe, Amériques, Afrique	35 Ku	Oct. 2019	2035
EUTELSAT 3B	3° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique	30 Ku / 12 C / 5 faisceaux en bande Ka	Mai 2014	2032
EUTELSAT 7B	7° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique	53 Ku / 3 Ka	Mai 2013	2039
EUTELSAT 7C	7° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique	44 Ku	Juin 2019	2057
EUTELSAT KONNECT	7° Est	Europe, Afrique	65 faisceaux en bande Ka	Janvier 2020	2037
EUTELSAT 9B	9° Est	Europe	50 Ku	Janv. 2016	2038
EUTELSAT 10A	10° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique	42 Ku / 10 C	Avril 2009	2023
EUTELSAT HOT BIRD 13B	13° Est	Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient	64 Ku	Août 2006	2025
EUTELSAT HOT BIRD 13C	13° Est	Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient	64 Ku	Déc. 2008	2024
EUTELSAT HOT BIRD 13E	13° Est	Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient	38 Ku	Mars 2006	2024

EUTELSAT 16A	16° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique, océan Indien	53 Ku / 3 Ka	Oct. 2011	2027
EUTELSAT 21B	21,5° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique	40 Ku	Nov. 2012	2033
EUTELSAT 28E ⁽³⁾	28,2/28,5° Est	Europe	4 Ku	Sept. 2013	2029
EUTELSAT 28F ⁽³⁾	28,2/28,5° Est	Europe	4 Ku	Sept. 2012	Durée de vie supérieure à 15 ans
EUTELSAT 28G ⁽³⁾	28,2/28,5° Est	Europe	4 Ku	Déc. 2014	Durée de vie supérieure à 15 ans
EUTELSAT 33E	33° Est	Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Asie centrale	64 Ku	Fév. 2009	2024
EUTELSAT 36B	36° Est	Europe, Moyen-Orient, Afrique	70 Ku	Nov. 2009	2026
EUTELSAT 70B	70,5° Est	Europe, Moyen-Orient, Asie	48 Ku	Déc. 2012	2032
EUTELSAT 172B	172° Est	Asie-Pacifique, Australie, Nouvelle-Zélande	40 Ku / 14 C / 11 faisceaux	Juin 2017	2036
EUTELSAT 174A	174° Est	Asie-Pacifique, Australie, Nouvelle-Zélande	20 Ku / 18 C	Déc. 2005	2022
EUTELSAT 48E	48.1° Est	Europe, Moyen-Orient, Asie	-	Mai 2000	Orbite inclinée
EUTELSAT 5 West A	5° Ouest	Europe, Amériques, Afrique	-	Juil. 2002	Orbite inclinée
EUTELSAT 12 West E	12,5° Ouest	Europe, Atlantique	-	Déc. 2008	Orbite inclinée
EUTELSAT 133 West A	133° Ouest	Amériques	-	Mars 2001	Orbite inclinée
EUTELSAT 139 West A	139° Ouest	Amériques	-	Mars 2004	Orbite inclinée

⁽¹⁾ Le nombre de répéteurs peut être amené à varier d'une année sur l'autre du fait des relocalisations ou des changements de configuration. Les chiffres sont arrondis à l'entier.

⁽²⁾ Le Groupe revoit chaque année les durées de vie estimées des satellites en orbite (voir Note 7.1.2 des comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2021).

⁽³⁾ Dans le cadre du règlement du litige avec SES concernant la position orbitale 28,5° Est, le Groupe a conclu, en janvier 2014, un accord portant sur la contractualisation à long terme, par Eutelsat, de ressources à cette position orbitale sur la flotte des satellites de SES. Le nombre de répéteurs indiqué correspond au nombre de répéteurs en pleine propriété par Eutelsat sur la flotte de SES.

Capacité louée à des tiers au 30 juin 2021

Nom du satellite	Position orbitale	Couvertures géographiques	Capacité nominale (en nombre de répéteurs physiques)	Date de lancement	Durée de manœuvrabilité en orbite estimée au 30 juin 2021 (année civile)
EUTELSAT 53A ⁽¹⁾	53° Est	Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Asie	4 Ku	Oct. 2014	2029

Express-AT1 ⁽¹⁾	56° Est	Sibérie	21 Ku	Mars 2014	2029
Express-AT2 ⁽¹⁾	140° Est	Extrême-Orient russe	9 Ku	Mars 2014	2029
EUTELSAT 36C ⁽¹⁾	36° Est	Afrique, Russie	52 Ku / 18 faisceaux en bande Ka	Déc. 2015	2033
EUTELSAT 28G ⁽²⁾	28,2°/28,5° Est	Europe	8 Ku	Sept. 2014	Durée de vie supérieure à 15 ans
Yahsat 1B	47,6° Est	Afrique	16 faisceaux en bande Ka	Avril 2012	Durée de vie supérieure à 15 ans
Al Yah 3	20° Ouest	Afrique	18 faisceaux en bande Ka	Janvier 2018	Durée de vie supérieure à 15 ans

⁽¹⁾ Appartient à Russian Satellite Communications Company (RSCC). Cette capacité correspond à celle qui est exploitée par Eutelsat.

⁽²⁾ Dans le cadre du règlement du litige avec SES concernant la position orbitale 28,5° Est, le Groupe a conclu, en janvier 2014 un accord portant sur la contractualisation à long terme, par Eutelsat, de ressources à cette position orbitale sur la flotte des satellites de SES. Le nombre de répéteurs indiqué correspond au nombre de répéteurs loués par Eutelsat sur la flotte de SES.

5.2 ACTIVITE DE LA FLOTTE

Principales évolutions depuis le 30 juin 2020 :

- Le satellite EUTELSAT KONNECT est entré progressivement en service à partir de novembre 2020. Compte tenu du déploiement des stations de connexion terrestres soutenant les opérations du satellite, le satellite est totalement opérationnel depuis avril 2021.
- EUTELSAT 12 West B qui opérait en orbite inclinée a été désorbité.
- EUTELSAT 48D a terminé son exploitation en orbite stable.
- EUTELSAT 59B, qui opère en orbite inclinée, a été relocalisé à 139°Ouest et renommé EUTELSAT 139 West A
- Au 30 avril 2021, le satellite EUTELSAT KA-SAT 9A ne fait plus partie de la flotte d'Eutelsat compte tenu de la cession de sa participation dans Euro Broadband Infrastructure à Viasat.

5.3 UNE POLITIQUE ACTIVE D'INVESTISSEMENTS

Principaux investissements

Au cours de l'exercice, le Groupe a poursuivi son programme d'investissement avec un montant total d'investissements « cash »²⁴ de 342 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020-21 :

Commande d'EUTELSAT 36D

Eutelsat a commandé le satellite EUTELSAT 36D pour succéder à EUTELSAT 36B, dont la durée de vie opérationnelle devrait s'achever fin 2026, à la position orbitale phare d'Eutelsat 36° Est. EUTELSAT 36D assurera la continuité de service pour la totalité des missions existantes d'EUTELSAT 36B pour le Broadcast (Afrique et Russie) et les Services aux gouvernements (Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient et Asie centrale), tout en améliorant les couvertures et les performances. Il héberge également une charge utile UHF dédiée aux Services aux gouvernements.

²⁴ Ce montant couvre les immobilisations et les paiements au titre des facilités de crédit à l'exportation et des contrats de location de longue durée sur des capacités tierces.

Le lancement du satellite est prévu pour le premier semestre 2024 avec une boucle de protection conséquente qui illustre son importance cruciale pour ses principaux clients.

Au cours de l'exercice 2019-20 :

Commande d'EUTELSAT 10B

Une lettre d'agrément a été signée avec Thales Alenia Space pour l'acquisition d'un nouveau satellite entièrement électrique, EUTELSAT 10B, qui devrait être opérationnel en 2023. Situé à 10° Est, le satellite assurera la continuité du service pour les clients existants d'EUTELSAT 10A, bien qu'avec une capacité réduite, tout en soutenant le développement des revenus de la Connectivité Mobile avec deux charges utiles HTS incrémentales. Des engagements fermes de capacité pluriannuels représentant plus d'un tiers de cette capacité HTS incrémentale ont déjà été conclus, notamment avec Gogo, pour des services de connectivité aérienne.

Programmes de satellites en cours d'approvisionnement

Satellite ¹	Position orbitale	Date de lancement (année civile)	Marchés principaux	Couverture	Nombre de répéteurs physiques	Dont capacité incrémentale
EUTELSAT QUANTUM	48° Est	30 juillet 2021	Services aux gouvernements	Flexible	8 faisceaux « QUANTUM »	Non applicable
EUTELSAT HOTBIRD 13F	13° Est	S1 2022	Vidéo	Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient	80 Ku ²	Néant
EUTELSAT HOTBIRD 13G	13° Est	S1 2022	Vidéo	Europe, Afrique du Nord et Moyen-Orient	80 Ku ²	Néant
KONNECT VHTS	A déterminer	S1 2022	Connectivité	Europe	~230 faisceaux Ka	500 Gbps
EUTELSAT 10B	10° Est	S2 2022	Connectivité Mobile	EMEA, Océan Indien et Atlantique	12 Ku 10 C >100 faisceaux Ku	-48 Ku c. 35 Gbps
EUTELSAT 36D	36° Est	S1 2024	Vidéo Services aux gouvernements	Afrique, Russie et Europe	70 Ku	Néant

¹ KONNECT VHTS, EUTELSAT HOTBIRD 13F, EUTELSAT HOTBIRD 13G, EUTELSAT 10B et EUTELSAT 36D sont des satellites à propulsion électrique.

² Capacité nominale correspondant aux spécifications du satellite. La capacité opérée à la position orbitale HOTBIRD restera inchangée avec 102 répéteurs physiques opérés, une fois les contraintes réglementaires et opérationnelles prises en compte.

5.4 SERVICES DE LANCEMENTS ASSOCIES AUX SATELLITES EN COURS DE CONSTRUCTION

D'une façon générale dans le cadre de sa politique de sécurisation de son plan de déploiement de ressources, le Groupe a notamment pour objectif de diversifier ses fournisseurs de services de lancement, afin de garantir une certaine flexibilité opérationnelle en cas d'échec de lancement. C'est ainsi, par exemple, que ses satellites sont techniquement adaptables avec un lancement possible par plusieurs types de véhicules de lancements différents. De même, la Société peut choisir de réallouer le lancement de ses satellites entre ses prestataires de services de lancement au titre de ses contrats de prestations de services de lancement fermes ou optionnels.

6 - ACTIVITE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021 :

- L'acquisition du groupe BigBlu Operations Limited (Royaume-Uni) a été réalisée le 30 septembre 2020, comprenant onze filiales et un bureau de représentation répartis en Europe.
- La dissolution de la société Eutelsat Middle East suite à sa liquidation a été réalisée le 27 octobre 2020.
- La société Eutelsat Broadband Services a été renommée Eutelsat Konnect Services le 16 novembre 2020.
- La cession à Viasat de la participation de 51 % dans Euro Broadband Infrastructure (Suisse), détenant dix filiales réparties en Europe a été finalisée le 30 avril 2021.
- La filiale BB4A Italie a été fusionnée avec la filiale Skylogic SpA (Italie) le 21 juin 2021.
- La prise d'une participation minoritaire de 24 % dans OneWeb a été effectuée le 27 avril 2021 sous réserve de l'obtention au préalable de l'ensemble des autorisations habituelles pour des transactions de cette nature
- La filiale Eutelsat Latin America (Panama) a été dissoute le 28 juin 2021.

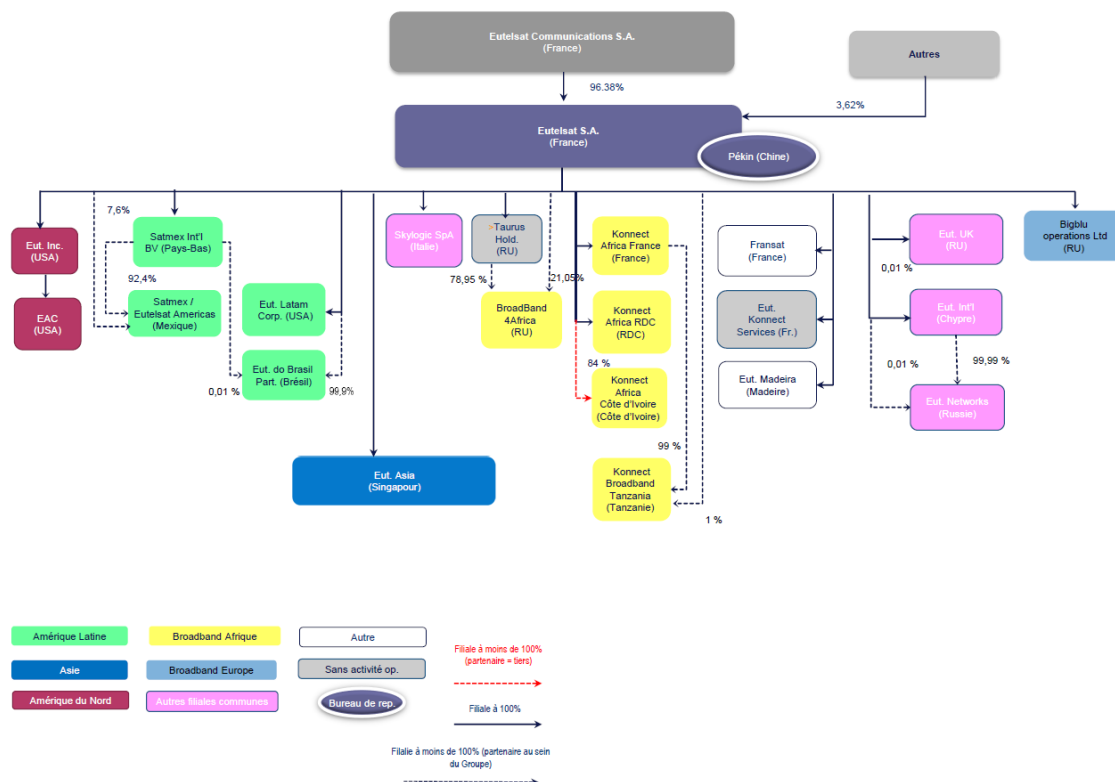
Au 30 juin 2021, la Société détient directement ou indirectement 57 filiales ou participations.

Eutelsat Communications est une société holding, qui n'a pas d'activité opérationnelle propre, autre que sa participation directe dans Eutelsat S.A.

Les chiffres d'affaires et les résultats indiqués pour les filiales à la Section 6.2 sont établis sur la base des comptes annuels des sociétés concernées.

6.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE

L'organigramme ci-dessous est un organigramme simplifié du Groupe Eutelsat au 30 juin 2021. La liste de l'ensemble des sociétés consolidées par Eutelsat Communications au 30 juin 2021 figure en Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés d'Eutelsat Communications figurant en annexe au présent rapport.



6.2 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Au 30 juin 2021, les principales sociétés opérationnelles du Groupe sont :

- Eutelsat S.A. (France) détenue directement à 96,38 % par la Société,
- Eutelsat Madeira Lda (Madère), Eutelsat Asia Pte Ltd. (Singapour), Fransat S.A. (France), et Eutelsat International Ltd. (Chypre) filiales directes détenues à 100 % par Eutelsat S.A.,
- Eutelsat do Brasil Ltda (Brésil), Eutelsat America Corp. (États-Unis) et Satélites Mexicanos, S.A. de C.V. (Mexique), filiales indirectes détenues à 100 % par Eutelsat S.A.,
- BigBlu Operations Ltd (Royaume-Uni) détenue à 100 % par Eutelsat S.A.

Le Groupe dispose par ailleurs dans le cadre du développement de ses activités à l'international, d'un certain nombre d'autres filiales opérationnelles, chargées de représenter Eutelsat. S.A. et de promouvoir ses services, toutefois ni leur chiffre d'affaires, ni leur résultat net ne sont significatifs.

6.2.1 Eutelsat S.A.

Eutelsat S.A. est la principale société opérationnelle du Groupe. Il s'agit d'une société anonyme dont le siège social est situé 32, boulevard Galliéni – 92130 Issy-les-Moulineaux.

Chiffre d'affaires et résultat net d'Eutelsat S.A.

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires et le résultat net consolidés au 30 juin 2021 d'Eutelsat S.A. :

(en millions d'euros)	30 juin 2021
Chiffre d'affaires	1 237,2
Résultat net attribuable au Groupe	263,7

6.2.2 Principales filiales d'Eutelsat S.A.

Eutelsat America Corp. (États-Unis)

Constituée en novembre 2006, Eutelsat America Corp. est une filiale de promotion et de représentation dont l'objet est de distribuer la capacité satellitaire d'Eutelsat S.A. sur le marché nord-américain. Elle est détenue à 100 % par l'intermédiaire de la filiale Eutelsat Inc.

Eutelsat do Madeira Lda (Portugal)

Constituée en juin 2008, Eutelsat Madeira Lda est une filiale directe détenue à 100 % par Eutelsat S.A. Cette société est chargée de commercialiser la capacité satellitaire détenue en pleine propriété sur le satellite EUTELSAT 10A en bandes C et Ku pour la zone Afrique et les marchés lusophones et sur le satellite EUTELSAT 16A en bande Ku pour la zone Afrique et les îles de l'océan Indien. Depuis le 1er juillet 2014, Eutelsat Madeira Lda commercialise également la capacité satellitaire d'Eutelsat S.A. sur le satellite EUTELSAT 3B en bandes C et Ku pour la zone de l'Afrique subsaharienne. Eutelsat Madeira Lda est également propriétaire d'une fraction du satellite E8WB.

Eutelsat Asia Pte Ltd. (Singapour)

Constituée en juin 2012, Eutelsat Asia Pte Ltd est une filiale directe détenue à 100% par Eutelsat S.A. Cette société est propriétaire du satellite EUTELSAT 172B et du satellite EUTELSAT 174A.

Satélites Mexicanos S.A. de C.V. (Mexique)

Acquise par le Groupe en janvier 2014, la société Satélites Mexicanos, S.A. de C.V. est détenue par Eutelsat S.A., à la fois directement et indirectement par l'intermédiaire de la société Satmex International BV.

La société opère depuis mars 2014 sous le nom commercial d'Eutelsat Americas. Elle est basée à Mexico et exploite trois satellites : EUTELSAT 113 WEST A à 113° Ouest, EUTELSAT 115 WEST B et EUTELSAT 117 WEST A à 116,8° Ouest. Ces satellites couvrent 90% de la population du continent américain.

Satélites Mexicanos S.A. de C.V. opère et commercialise une fraction du satellite EUTELSAT 65 West A, détenu par ailleurs en copropriété avec Eutelsat do Brasil Ltda. Par ailleurs Satélites Mexicanos S.A. de C.V. opère le satellite EUTELSAT 117 WEST B, entré en service en janvier 2017.

Eutelsat do Brasil Ltda. (Brésil)

Eutelsat do Brasil Ltda est une filiale indirecte à 100 % d'Eutelsat S.A. Elle est détenue à 100 % par l'intermédiaire de la filiale Eutelsat do Brasil Participatoes Ltda.

Eutelsat do Brasil Ltda s'est initialement vue attribuer par les autorités brésiliennes des droits d'atterrissage lui permettant d'offrir de la capacité pour les besoins du marché brésilien sur les satellites EUTELSAT 12 West A et EUTELSAT 8 West A. Depuis juin 2013, Eutelsat do Brasil Ltda s'est vue attribuer en complément par l'autorité brésilienne de régulation des télécommunications une licence pour un ensemble de fréquences en bandes C, Ku et Ka à la position 65° Ouest. Eutelsat do Brasil Ltda a également conclu avec Hughes, filiale d'EchoStar, un contrat de 15 ans pour la location de l'ensemble de la capacité en bande Ka couvrant le Brésil sur le satellite EUTELSAT 65 West A détenu en partie par Eutelsat do Brasil Ltda et opérationnel depuis le 1er mai 2016.

Eutelsat International (Chypre)

Depuis le 30 janvier 2020, Eutelsat International Ltd est une filiale directe à 100 % du Groupe. La société Eutelsat International Ltd est notamment en charge de commercialiser la capacité en bande Ku sur le satellite Express AT1 lancé en mars 2014 à la position 56° Est.

Eutelsat MENA FZ-LLC

Eutelsat MENA FZ-LLC est une filiale détenue par l'intermédiaire de Satmex International B.V. Elle est notamment en charge de commercialiser de la capacité vidéo et donnée pour la région du Moyen-Orient.

Le tableau ci-dessous présente les chiffres d'affaires et les résultats nets contributifs des principales filiales d'Eutelsat S.A. au 30 juin 2021 :

En millions d'euros	Eutelsat America Corp.	Eutelsat Madeira Ltda.	Eutelsat Asia Pte. Ltd.	Satélites Mexicanos S.A. de C.V.	Eutelsat do Brasil Ltda	Eutelsat International	Eutelsat MENA
Chiffre d'affaires	125,4	29,2	14,5	86,7	13,3	16,6	29,7
Résultat net part du Groupe	3,6	3,1	5,9	4,9	(18,5)	6,5	(7,7)

7 - COMPTES CONSOLIDES CLOS AU 30 JUIN 2021 - INFORMATIONS FINANCIERES

Dans la présente section, les références aux notes font référence aux notes annexes aux comptes consolidés du Groupe de l'exercice clos le 30 juin 2021.

7.1 PRINCIPES COMPTABLES ET FINANCIERS – NORMES IFRS

L'exercice d'Eutelsat Communications a une durée de 12 mois, clos au 30 juin.

Les états financiers consolidés au 30 juin 2021 sont établis selon le référentiel IFRS tel qu'approuvé par l'Union Européenne en vigueur à cette date.

7.2 BILAN CONSOLIDE SIMPLIFIE D'EUTELSAT COMMUNICATIONS

Le détail du bilan consolidé d'Eutelsat Communications aux 30 juin 2020 et 30 juin 2021 figure dans les comptes consolidés en annexe.

Les capitaux propres du Groupe s'établissent à 2 691 millions d'euros au 30 juin 2021 contre 2 805 millions d'euros au 30 juin 2020.

(en millions d'euros)	Note	30 juin 2020	30 juin 2021
Actif			
Écarts d'acquisition	7.1.1	1 209,2	1 246,5
Immobilisations incorporelles	7.1.1	514,8	440,3
Immobilisations corporelles et immobilisations en cours	7.1.2	3 856,7	3 730,4
Droits d'utilisation sur contrats de location	7.1.3	556,3	517,5
Actifs financiers non courants	7.3.3	32,8	71,5
Actifs sur contrats clients et coûts d'obtention et d'exécution des contrats non courants	7.2	74,9	37,7
Actifs d'impôts différés	7.7	36,3	7,6
Total des actifs non courants		6 280,9	6 051,5
Stocks		6,7	8,1
Créances clients et comptes rattachés	7.2.1	334,8	244,5
Actifs sur contrats clients et coûts d'obtention et d'exécution des contrats courants	7.2	17,1	17,4
Autres actifs courants		43,5	42,8
Actif d'impôt exigible		42,5	26,6
Actifs financiers courants	7.3.3	23,6	27,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.1	832,0	861,1
Total des actifs courants		1 300,2	1 227,5
Total de l'actif		7 581,1	7 279,0

(en millions d'euros)	Note	30 juin 2020	30 juin 2021
Passif			
Capital social	7.5.1	230,5	230,5
Primes liées au capital		718,1	718,0
Réserves et résultat consolidés		1 711,1	1 688,5
Participations ne donnant pas le contrôle		144,8	53,7
Total capitaux propres		2 804,6	2 690,7
Dettes financières non courantes	7.3.2	2 505,8	3 097,4
Dettes locatives non courantes	7.3.3	418,7	411,6
Autres passifs financiers non courants	7.3.3	85,6	89,0
Dettes sur immobilisations non courantes	7.3.3	5,9	188,7
Passifs de contrats clients non courants	7.2.3	120,6	117,5
Provisions non courantes	7.6	106,6	83,0
Passifs d'impôts différés	7.7	264,2	197,9
Total des passifs non courants		3 507,5	4 185,0
Dettes financières courantes	7.3.2	858,1	45,5
Dettes locatives courantes	7.3.3	74,7	24,1
Autres dettes et passifs financiers courants	7.3.3	111,9	121,4
Fournisseurs et comptes rattachés		73,3	84,9
Dettes sur immobilisations courantes	7.3.3	45,0	25,0
Impôt à payer		22,8	20,8
Passifs de contrats clients courants	7.2.3	66,9	69,0
Provisions courantes	7.6	16,5	12,6
Total des passifs courants		1 269,0	403,3
Total du passif et des capitaux propres		7 581,1	7 279,0

7.3 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE SIMPLIFIE D'EUTELSAT COMMUNICATIONS

(en millions d'euros, sauf données par action)	Note	30 juin 2020	30 juin 2021
Produits des activités ordinaires	6.1	1 278,3	1 233,9
Coûts des opérations	6.2	(89,7)	(94,7)
Frais commerciaux et administratifs ⁽¹⁾	6.2	(203,6)	(217,3)
Dotations aux amortissements	7.1.1, 7.1.2, 7.1.3	(530,9)	(507,7)
Autres produits et charges opérationnelles	6.3	36,1	(67,0)
Résultat opérationnel		490,2	347,2
Coût de la dette nette		(71,8)	(72,8)
Autres produits et charges financiers		(8,7)	(22,2)
Résultat financier	6.4	(80,5)	(95,0)
Résultat net avant impôt		409,7	252,3
Impôts sur les sociétés ⁽¹⁾	6.5	(97,5)	(24,2)
Résultat net		312,2	228,1
Part attribuable au Groupe		297,6	214,1
Part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		14,6	14,0
Résultat de base et dilué par action revenant aux actionnaires d'Eutelsat Communications	6.6	1,283	0,930

⁽¹⁾ Les comptes comparatifs au 30 juin 2020 ont fait l'objet d'un retraitement concernant la CVAE reclassée de la ligne Frais commerciaux et administratifs en Impôts sur les sociétés pour un montant de 3,1 millions d'euros afin d'aligner la présentation sur les comptes consolidés au 30 juin 2021, voir note 6.5 « Impôts sur les sociétés ».

7.3.1 Analyse de l'activité de l'exercice

7.3.1.1 Evolution du chiffre d'affaires

En millions d'euros	Exercice 2019-20	Exercice 2020-21	Variation	
			Réelle	Comparable ²⁵
Broadcast	784,6	741,0	-5,6 %	-4,2 %
Données & Vidéo Professionnelle	175,3	161,4	-7,9 %	-3,7 %
Services aux gouvernements	161,1	151,4	-6,0 %	+0,0 %
Haut Débit Fixe	76,7	80,2	+4,6 %	+7,1 %
Connectivité Mobile	78,7	67,2	-14,6 %	-8,4 %
Total Activités opérationnelles	1 276,3	1 201,2	-5,9 %	-3,3 %
Autres Revenus ²⁶	2,0	32,7	x 16,4	+35,7 %
Total	1 278,3	1 233,9	-3,5 %	-2,9 %
Taux de change EUR/USD	1,105	1,188		

²⁵ A taux de change et périmètre constants. La variation est calculée comme suit : i) le chiffre d'affaires en dollars U.S. de l'exercice 2020-21 est converti au taux de l'exercice 2019-20 ; ii) le chiffre d'affaires de l'exercice 2020-21 est retraité de la contribution de BigBlu Broadband Europe au chiffre d'affaires ; iii) le chiffre d'affaires de l'exercice 2019-20 est retraité de la contribution d'Eurobroadband Infrastructure en mai et en juin 2020.

²⁶ Les « Autres Revenus » incluent principalement l'effet de couverture de change du chiffre d'affaires euros/dollars, la rémunération de services de conseil ou d'ingénierie, ainsi que des indemnités de fin de contrat.

Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2020-21 s'établit à 1 234 millions d'euros, en recul de 3,5 % sur une base publiée et de 2,9 % sur une base comparable.

Le chiffre d'affaires des cinq Activités opérationnelles (hors Autres Revenus) s'établit à 1 201 millions d'euros. Il est en baisse de 3,3 % sur une base comparable compte tenu d'un effet de change négatif d'environ 2,6 points et d'un effet de périmètre quasi-neutre dans la mesure où la consolidation de Bigblu Broadband Europe depuis le 1^{er} octobre 2020 est compensée par la cession d'Euro Broadband Infrastructure (EBI) le 30 avril 2021.

Au **quatrième trimestre 2020-21**, le chiffre d'affaires ressort à 304 millions d'euros, en baisse de 4,8 % sur une base publiée et de 2,4 % sur une base comparable. Le chiffre d'affaires des cinq Activités opérationnelles s'établit à 294 millions d'euros, en baisse de 2,7 % sur un an et en hausse de 1,2 % par rapport au trimestre précédent sur une base comparable.

Sauf indication contraire, toutes les variations mentionnées ci-dessous sont sur une base comparable (à périmètre et taux de change constants).

Broadcast (62 % du chiffre d'affaires)

Pour l'**exercice 2020-21**, le chiffre d'affaires du Broadcast ressort à 741 millions d'euros, en repli de 4,2 % sur une base comparable. Il reflète l'effet négatif en année pleine de la renégociation des termes du contrat avec l'opérateur Forthnet ainsi que des revenus plus faibles en Europe, du fait du ralentissement du rythme de gain de nouvelles affaires dans le contexte actuel de crise sanitaire affectant en particulier les distributeurs.

Au **quatrième trimestre**, le chiffre d'affaires s'élève à 180 millions d'euros, en baisse de 6,6 % sur un an. Par rapport au trimestre précédent, le chiffre d'affaires est globalement stable en excluant Fransat.

Au 30 juin 2021, les satellites d'Eutelsat diffusaient 7 006 chaînes, en hausse de 3,2 % sur un an. Le nombre de chaînes HD poursuit sa croissance, s'établissant à 1 942 contre 1 679 un an plus tôt (+15,7 %), et représente 27,7 % des chaînes contre 24,7 % un an plus tôt.

Sur le plan commercial, l'exercice a été marqué par le renouvellement du contrat avec Sky Italia, notre principal client dans cette application, soulignant la résilience à long terme du segment de la télévision payante en Europe. Nous avons également développé nos relations commerciales avec Multichoice qui s'est engagé à augmenter sa capacité à la position orbitale 36° Est, illustrant ainsi le potentiel du marché africain.

A l'inverse, l'environnement économique difficile lié à la crise sanitaire s'est traduit par un niveau des nouvelles affaires plus faible que de coutume au cours de l'exercice, en particulier en Europe. Toutefois, il y a eu des signes de normalisation ces derniers temps, avec par exemple un contrat remporté avec un grand télédiffuseur global pour la distribution de contenu sur le satellite EUTELSAT 9B.

Données & Vidéo Professionnelle (13 % du chiffre d'affaires)

Pour l'**exercice 2020-21**, le chiffre d'affaires des Données et Vidéo Professionnelle s'établit à 161 millions d'euros, en baisse de 3,7 % sur un an, une tendance qui s'est considérablement améliorée par rapport à l'exercice précédent (-14,1 %). La performance des Données Fixes, dont le chiffre d'affaires représente plus des deux tiers de ce segment, bénéficie d'une amélioration des volumes qui compense largement la pression continue sur les prix. La Vidéo Professionnelle poursuit son déclin structurel bien que ce segment ait bénéficié du rétablissement de l'Utilisation occasionnelle par rapport à l'exercice 2019-20, qui avait été fortement affectée par la suspension des événements sportifs en direct.

Au **quatrième trimestre**, le chiffre d'affaires s'élève à 41 millions d'euros, en hausse de 0,9 % sur un an et de 2,1 % par rapport au trimestre précédent. Il inclut un élément exceptionnel lié à la vente d'équipements pour environ 1 million d'euros.

Sur le plan commercial, l'exercice a été dynamique illustrant le réservoir d'opportunités dans l'interconnexion de réseaux mobiles et les réseaux d'entreprises. Entre autres, des contrats ont été renouvelés et étendus avec Liquid Telecom pour des réseaux d'entreprises sur EUTELSAT 7B et avec Overon pour de la capacité sur les satellites EUTELSAT 10A et EUTELSAT 10B destinée à Eumetsat, l'organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques. Par ailleurs, de nouveaux contrats ont été signés avec un consortium d'opérateurs de télécommunications néo-zélandais portant sur l'interconnexion des réseaux mobiles 4G sur des territoires insulaires isolés et avec Telespazio pour la fourniture de capacité satellitaire pour l'interconnexion de réseaux en milieu rural dans le cadre du programme national de télécommunications du Pérou.

Services aux gouvernements (13 % du chiffre d'affaires)

Pour l'**exercice 2020-21**, le chiffre d'affaires des Services aux gouvernements s'élève à 151 millions d'euros et est stable sur une base comparable. Cette évolution reflète notamment l'effet report négatif des campagnes de renouvellement avec l'administration américaine au cours des 18 derniers mois (85 % au printemps 2020, 80 % à l'automne 2020, 95 % au printemps

2021) et une base de comparaison exigeante au quatrième trimestre compte tenu de la comptabilisation au quatrième trimestre de l'exercice 2019-20 d'un élément exceptionnel positif lié à la relocalisation temporaire d'EUTELSAT 7A.

A l'inverse, le chiffre d'affaires a bénéficié de nouveaux contrats gagnés et de la contribution de la charge utile EGNOS qui est entrée en service le 15 février 2020 sur EUTELSAT 5 WEST B.

Au **quatrième trimestre**, le chiffre d'affaires s'établit à 38 millions d'euros, en baisse de 4,5 % sur un an mais en hausse de 1,7 % par rapport au trimestre précédent.

Sur le plan commercial, le satellite EUTELSAT 36D a été retenu par Airbus pour embarquer sa toute dernière charge utile ultra-haute fréquence (UHF) afin de répondre aux besoins en matière de communications dans la région EMEA.

Haut Débit Fixe (7 % du chiffre d'affaires)

Pour l'**exercice 2020-21**, le chiffre d'affaires s'élève à 80 millions d'euros, en hausse de 7,1 % sur une base comparable. Il reflète les premiers revenus générés par Konnect Europe, notamment ceux liés au démarrage des accords de distribution avec Orange (au 1^{er} janvier) et avec TIM (au 1^{er} avril), ainsi que la croissance de nos opérations en Afrique.

Au **quatrième trimestre**, le chiffre d'affaires ressort à 18 millions d'euros, en hausse de 34,8 % sur un an et de 16,4 % par rapport au trimestre précédent.

L'exercice 2020-21 a été marqué par des étapes majeures pour le déploiement de notre stratégie de Haut Débit Fixe avec l'entrée en service d'EUTELSAT KONNECT. Des progrès ont été réalisés en Europe, notamment des accords de distribution avec Orange et TIM, ainsi que le lancement de nos offres de détails à la suite de l'intégration de Bigblu Broadband Europe. En Afrique nos capacités de distribution ont été renforcées notamment par des accords avec Paratus, Telone, Vox, Coollink, Orange DRC et Facebook.

L'exercice 2021-22 devrait bénéficier du plein effet de ces contrats ainsi que de la concrétisation d'autres initiatives entraînant une accélération significative de la croissance.

Connectivité Mobile (5% du chiffre d'affaires)

Pour l'**exercice 2020-21**, le chiffre d'affaires de l'application Connectivité Mobile ressort à 67 millions d'euros, en baisse de 8,4% sur une base comparable. Le chiffre d'affaires reflète les effets de la crise du Covid dans la mobilité aérienne, entraînant une baisse des revenus de certains distributeurs ainsi que la perte de revenus liés au niveau de trafic aérien sur KA-SAT. Sur une note plus positive, l'activité de mobilité maritime continue d'enregistrer de bonnes performances compte tenu de la montée en puissance de contrats gagnés au cours des dernières années.

Sur le **plan commercial**, suite à la relocalisation du satellite EUTELSAT 7A, un accord pluriannuel portant sur plusieurs répéteurs a été signé avec Global Eagle pour de la capacité en orbite inclinée à la position orbitale 139° Ouest, démontrant ainsi la qualité des ressources en orbite du Groupe et les besoins sous-jacents sur le marché de la mobilité aérienne. Par ailleurs, Eutelsat ADVANCE, le service de connectivité géré de bout en bout récemment lancé, a connu des débuts prometteurs, ayant déjà été sélectionné par plusieurs fournisseurs de services maritimes.

Cette application restera confrontée à un certain niveau d'incertitude quant au calendrier de la reprise. Cependant la tendance s'améliore au **quatrième trimestre** avec un chiffre d'affaires en hausse de 16,0% sur un an, certes par rapport à une base de comparaison peu élevée, et de 11,6% par rapport au trimestre précédent grâce à la contribution de l'accord avec Global Eagle.

Autres Revenus

Les Autres Revenus s'établissent à 33 millions d'euros contre 2 millions d'euros un an plus tôt. Ils incluent un impact positif de 16 millions d'euros lié aux opérations de couverture de change euros/dollars contre un impact négatif de -11 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

7.3.2 Évolution des charges opérationnelles au 30 juin 2021

Les coûts des opérations incluent principalement les coûts de personnel et les autres coûts liés au contrôle et à l'exploitation des satellites, ainsi que les primes d'assurance Vie en Orbite des satellites :

- **Les coûts de personnel.** Ils incluent les salaires et les charges salariales du personnel chargé de l'approvisionnement, de l'exploitation et de la maintenance des satellites (y compris la participation légale des salariés du Groupe) ;
- **Les coûts d'exploitation et de contrôle des satellites.** Ces coûts correspondent aux frais de fonctionnement des stations terrestres et aux coûts d'équipement, qui comprennent notamment la télémétrie, le contrôle, le positionnement, la gestion de la charge utile, la maintenance des logiciels et les équipements des centres de contrôle des satellites, ainsi que la supervision et la gestion du trafic. Le montant de ces coûts est fonction du nombre de satellites et des familles de satellites exploités, du repositionnement éventuel de satellites, ainsi que du nombre et du type de services

offerts. Ces coûts incluent également les charges de sous-traitance des opérations de télémétrie, de contrôle et de suivi pour un certain nombre de satellites en orbite. De plus, Eutelsat S.A. a conclu des contrats de prestation de services relatifs au contrôle des systèmes de communications par satellite.

- **Les Primes d'assurance Vie en Orbite des satellites** : l'assurance Vie en Orbite d'un satellite prend généralement effet à l'expiration de la police d'assurance lancement (généralement un an après le lancement du satellite). Lorsque le Groupe souscrit une assurance lancement prévoyant une couverture Vie en Orbite, les primes relatives aux périodes postérieures au premier anniversaire de la date de lancement sont traitées comme des coûts d'assurance Vie en Orbite. Selon la politique de gestion des risques choisie, et en fonction des conditions générales du marché de l'assurance spatiale, les frais liés aux primes d'assurance peuvent varier d'un exercice à l'autre.

Les frais commerciaux et administratifs incluent notamment :

- Les coûts du personnel administratif et commercial (y compris la participation légale) ;
- Les frais généraux liés aux loyers des locaux, aux études externes et à la logistique ;
- Les dépenses liées au développement et à la commercialisation de nouveaux produits ;
- Une partie des taxes d'exploitation ;
- Et les provisions sur les créances clients ou autres créances.

La C.E.T (Contribution Economique Territoriale) est répartie entre les coûts des opérations et les frais commerciaux et administratifs (sur la base des effectifs correspondant).

Les charges opérationnelles (frais commerciaux et administratifs et coûts des opérations) représentent au total 25% du chiffre d'affaires 2020-21 (23% l'année précédente) et ont augmenté de 6,4% par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution reflète notamment l'effet dilutif de la consolidation de Bigblu Broadband Europe et un élément spécifique négatif lié aux provisions pour créances douteuses associées principalement à des clients en Connectivité Mobile dans le contexte de la crise sanitaire. Ces éléments sont partiellement compensés par une forte discipline en matière de coûts avec la poursuite du programme LEAP 2.

L'EBITDA du Groupe ressort ainsi à 922 millions d'euros contre 985 millions d'euros au 30 juin 2020, soit un recul de 6,4%.

En conséquence, et compte tenu de la baisse du chiffre d'affaires, la marge d'EBITDA ressort à 74,7% contre 77,1% l'année dernière, soit un repli de 2,4 points.

7.3.3 Dotations aux amortissements et autres charges ou produits opérationnels

Les dotations aux amortissements correspondent principalement à l'amortissement des satellites et installations terrestres, ainsi qu'à l'amortissement des actifs incorporels « Contrats clients et relations associés ».

Elles constituent le poste de charges le plus important du Groupe.

Pour l'exercice 2020-21 les dotations aux amortissements ressortent à 508 millions d'euros en baisse de 23 millions d'euros, du fait notamment de la cession de KA-SAT et de la fin de la période d'amortissement de certains actifs (EUTELSAT 7A et EUTELSAT 172A) qui compensent largement l'impact en année pleine d'EUTELSAT 7B et EUTELSAT 5 WEST B et de l'entrée en service au cours de l'exercice d'EUTELSAT KONNECT.

Les « Autres produits et charges opérationnels » s'établissent à (67) millions d'euros au 30 juin 2021, contre +36 millions d'euros un an plus tôt. L'exercice 2020-21 inclut notamment des coûts liés au déménagement du siège social, au programme LEAP 2 et à des activités de fusions et acquisitions ainsi que des dépréciations d'actifs.

Pour rappel, ils incluaient l'an dernier l'indemnité d'assurance liée à la perte partielle du satellite EUTELSAT 5 West B (92 millions d'euros), partiellement compensée par la dépréciation la dépréciation d'actifs, ainsi que par d'autres éléments exceptionnels, notamment les charges supportées au titre du transfert de clients sur EUTELSAT 5 West A, du plan LEAP 2 et du déménagement du siège social parisien.

7.3.4 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des opérations, des frais commerciaux et administratifs et des dotations aux amortissements et autres charges et produits opérationnels.

Au 30 juin 2021, le résultat opérationnel s'élève à 347 millions d'euros, en recul de 29 % par rapport à l'exercice précédent.

7.3.5 Résultat financier

Le résultat financier se traduit par une charge de (95) millions d'euros au 30 juin 2021, contre une charge de (81) millions d'euros au cours de l'exercice précédent, reflétant principalement l'impact défavorable des gains et des pertes liées aux variations de change.

7.3.6 Impôt sur les sociétés

Le taux d'impôt ressort à 10 % en 2020-21 (contre 24 % un an plus tôt) et reflète principalement un résultat net avant impôt en baisse, l'effet favorable des variations de change et d'inflation sur les impôts différés ainsi que la réduction de deux points du taux de l'impôt sur les sociétés en France.

7.3.7 Résultat net consolidé

Au 30 juin 2021, le résultat net consolidé ressort ainsi à 228,1 millions d'euros contre 312,2 millions au titre de l'exercice 2019-20.

7.3.8 Résultat net attribuable au Groupe

Le résultat net attribuable au Groupe ressort à 214 millions d'euros, comparé à 298 millions d'euros un an plus tôt, soit une baisse de 28,1 %. Il représente une marge nette de 17 %.

7.4 LIQUIDITE ET RESSOURCES FINANCIERES DU GROUPE

Les besoins de liquidités du Groupe incluent principalement le financement de la construction et du lancement de satellites, le service de sa dette et le financement de ses besoins en fonds de roulement.

La principale ressource financière du Groupe est constituée des flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles d'Eutelsat S.A. Le Groupe dispose de ressources financières supplémentaires du fait des lignes de crédit qui lui ont été accordées (emprunts bancaires et obligataires).

7.4.1 Situation de l'endettement net²⁷ du Groupe

Au 30 juin 2021, l'endettement net total du Groupe s'élève à 2 655 millions d'euros, et comprend principalement : (i) 400 millions d'euros d'emprunts tirés dans le cadre du crédit in Fine d'Eutelsat Communications, (ii) 200 millions d'euros d'emprunts tirés dans le cadre du crédit *in fine* d'Eutelsat S.A. avec la Banque européenne d'investissement (BEI), (iii) 2 300 millions d'euros d'emprunts obligataires émis par Eutelsat S.A., (iv) 434 millions d'euros de dette liée aux contrats de location portant principalement sur le financement de satellites ; (v) 222 millions d'euros de Dettes structurées - (crédit export et facilité de crédit Eutelsat S.A.) ; (vi) (39) millions d'euros au titre de la part change de la juste valeur du *swap* de devises, et (vii) 861 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement (net des soldes créditeurs des banques).

Le Groupe dispose à cette date de 1 050 millions d'euros non tirés, au titre de ses différentes lignes de crédit.

Le tableau ci-dessous décrit les principales composantes de la dette brute du Groupe au 30 juin 2021 (hors location financement) :

(en millions d'euros)	Montant accordé	Montant utilisé	Échéance
Crédit <i>in fine</i> Eutelsat Communications	400	400	25 juin 2026

²⁷ L'endettement net du Groupe comprend l'ensemble des dettes bancaires et emprunt obligataire ainsi que les dettes liées aux contrats de location financement de satellites diminué des disponibilités et valeurs mobilières de placement (voir notes 7.3.4 des comptes consolidés en annexe).

Crédit renouvelable Eutelsat Communications	200	-	25 juin 2026
Crédit renouvelable Eutelsat S.A. n°1	450	-	28 avril 2024
Crédit renouvelable Eutelsat S.A. n°2	200	-	25 juin 2023
Facilité de crédit Eutelsat S.A. n°1	200	200	Trois tranches : 30 juin 2022 : 67M€ 30 juin 2023 : 80M€ 30 juin 2024 : 53M€
Facilité de crédit Eutelsat S.A. n°2	200	-	Trois tranches : 30 juin 2024 : 75M€ 30 juin 2025 : 50M€ 30 juin 2026 : 75M€
Crédit <i>in fine</i> Eutelsat S.A. avec BEI	200	200	8 décembre 2028
Emprunt obligataire 2022 Eutelsat S.A.	300	300	10 octobre 2022
Emprunt obligataire 2025 Eutelsat S.A.	800	800	2 octobre 2025
Emprunt obligataire 2027 Eutelsat S.A.	600	600	13 juillet 2027
Emprunt obligataire 2028 Eutelsat S.A.	600	600	13 octobre 2028
2 Crédits export ONDD	208	22	17 mai 2024 et 20 février 2024
Contrats de location	-	434	-
Part change du <i>swap de devises</i>	-	(39)	13 janvier 2025
Total	4 358	3 516	

Au 30 juin 2021, l'endettement bancaire du Groupe portait intérêts à taux variable (en général EURIBOR plus marges) et la partie endettement obligataire portait intérêts à taux fixe. Le coût moyen de la dette tirée par le Groupe après effet des instruments de couverture s'établit à 2,38 % et la maturité moyenne pondérée de l'endettement du Groupe s'élève à 5,0 années.

Génération de *cash-flow* libre discrétionnaire au cours de l'exercice 2020-21

Les **flux de trésorerie** provenant des opérations d'exploitation du Groupe ressortent à 889 millions d'euros, en hausse de 110 millions d'euros par rapport à l'année précédente. La baisse de l'EBITDA est plus que compensée par une amélioration de la tendance du besoin en fonds de roulement reflétant un rattrapage par rapport à l'exercice 2019-20 affecté par la crise sanitaire. En outre, l'impôt payé est inférieur à celui de l'année précédente, qui incluait l'impôt relatif à l'indemnité d'assurance exceptionnelle.

Les **investissements « Cash »**²⁸ s'établissent à 342 millions d'euros, et s'inscrivent confortablement dans l'enveloppe annuelle de 400 millions d'euros. Ils sont 120 millions d'euros au-dessus du niveau de l'exercice 2019-20 reflétant un effet de phasage, dans le contexte de la crise sanitaire ainsi que les indemnités d'assurance liées à EUTELSAT 5 West B.

Les **intérêts et autres frais financiers** payés net des produits d'intérêts reçus ressortent à 80 millions d'euros contre 83 millions d'euros un an plus tôt.

Le **cash-flow libre discrétionnaire** ressort ainsi à 467 millions d'euros sur une base publiée. A taux de change constant et en excluant l'impact de la couverture de change, les coûts exceptionnels liés au programme LEAP 2 et au déménagement du siège social, le cash-flow libre discrétionnaire ajusté s'élève à 498 millions d'euros en hausse de 0,2%. En excluant l'effet après impôt des indemnités d'assurances mentionnées ci-dessus, il aurait été en hausse de 12%. Cette variation vient s'ajouter à une croissance annuelle moyenne de plus de 20% par an au cours des quatre dernières années.

Le **cash-flow libre discrétionnaire** représente 38% du chiffre d'affaires, un niveau record.

²⁸ Indicateur Alternatif de performance. Il convient de se référer à la Section 1.5 de ce document pour la définition et le calcul de cet indicateur.

Variation de la dette nette du Groupe au cours de l'exercice 2020-21

L'**endettement net** ressort à 2 655 millions d'euros au 30 juin 2021, enregistrant une nouvelle baisse de 344 millions d'euros par rapport à fin juin 2020. Le cash-flow libre discrétionnaire couvre largement le paiement du dividende (205 millions d'euros). Les autres variations comprennent les acquisitions et les cessions (entraînant une hausse nette de la dette de 15 millions d'euros), l'évolution de la part change du *Cross-Currency swap* (entraînant une diminution de l'endettement de 34 millions d'euros) ainsi que d'autres éléments (principalement liés aux dettes locatives et aux dettes structurées) contribuant à une diminution de la dette nette pour un montant de 63 millions d'euros.

Le **ratio d'endettement net rapporté à l'EBITDA** s'établit ainsi à 2,88x, en amélioration par rapport à fin juin 2020 (3,05x).

7.4.2 Description des instruments financiers en vigueur au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021

Principales évolutions au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021

- Les 300 millions d'euros qui avaient été tirés sur le Crédit renouvelable Eutelsat S.A. au cours de l'exercice 2019-20 afin de bénéficier d'une sécurité supplémentaire dans le contexte du Covid-19 ont été remboursés au cours du premier trimestre de l'exercice 2020-21.
- Le Groupe a procédé en octobre 2020 à une émission obligataire à 8 ans d'un montant de 600 millions d'euros portant un coupon de 1,5 % pour refinancer la souche obligataire de 500 millions d'euros venant à échéance en juin 2021.
- Un accord a été signé en décembre 2020 avec la Banque européenne d'investissement (BEI) portant sur un crédit *in fine* de 200 millions d'euros. Ce prêt, d'une durée de 8 ans, vise à financer le programme KONNECT VHTS.
- Les liquidités importantes du Groupe lui ont permis de rembourser par anticipation 200 millions d'euros sur les 600 millions d'euros du crédit *in fine* arrivant à échéance en mars 2022, la partie restante ayant été refinancée ultérieurement comme indiqué ci-dessous.
- L'émission obligataire de 500 millions d'euros arrivant à maturité en juin 2021 a été remboursée par anticipation au cours du mois d'avril.
- En juin 2021, le Groupe a refinancé l'emprunt *in fine* d'Eutelsat Communications d'un montant de 400 millions d'euros ainsi que la ligne de crédit *revolving* d'un montant de 200 millions d'euros, qui venaient tous deux à échéance en mars 2022. Ils ont été remplacés par deux facilités de mêmes montants avec une durée initiale de cinq ans.
- Par ailleurs deux nouvelles facilités viennent accroître la liquidité du Groupe :
 - Une ligne de crédit *revolving* de 200 millions d'euros conclue au niveau d'Eutelsat S.A. pour une durée de deux ans.
 - Une facilité de crédit d'un montant maximal de 200 millions d'euros composée de trois tranches remboursables respectivement en juin 2024, juin 2025 et juin 2026.

Lignes de crédit d'Eutelsat Communications S.A. :

La structure de financement d'Eutelsat Communications S.A. se présente comme suit :

- Un crédit *in fine* (Term Loan) d'un montant de 400 millions d'euros arrivant à échéance en juin 2026 (avec deux extensions possibles d'une année chacune sous réserve de l'accord des prêteurs), rémunéré à un taux EURIBOR plus une marge comprise qui est fonction des notes à long terme attribuées par Standard & Poor's (S&P) à Eutelsat Communications S.A. Les périodes d'intérêts sont des périodes de trois mois débutant le 10 septembre, le 10 décembre, le 10 mars et le 10 juin de chaque année civile.
- Une ligne de crédit *revolving* de 200 millions d'euros (non tirée au 30 juin 2021) conclue en juin 2021 d'une durée initiale de cinq ans (avec deux extensions possibles d'une année chacune sous réserve de l'accord des prêteurs). Les tirages d'une durée maximale de six mois sont rémunérés au taux EURIBOR (ou LIBOR pour les tirages libellés en dollars) majoré d'une marge qui est fonction des notes à long terme attribuées par S&P à Eutelsat Communications S.A.

Les contrats de crédit ne comportent ni garantie de filiales d'Eutelsat Communications, ni nantissement d'actifs au profit des prêteurs. Ces contrats de crédit comportent certaines clauses restrictives, sous réserve d'exceptions usuelles contenues dans les contrats de prêts. Le contrat prévoit la possibilité pour chaque prêteur partie au contrat de demander le remboursement

anticipé de l'intégralité des sommes dues en cas de changement du contrôle d'Eutelsat Communications et/ou d'Eutelsat S.A. ou en cas d'action de concert.

Par ailleurs, Eutelsat Communications s'est engagée à détenir, directement ou indirectement, pendant toute la durée d'emprunt 95 % du capital et de droits de vote d'Eutelsat S.A.

Les contrats de crédit comportent un engagement de conserver des polices d'assurance Lancement-plus-un-an pour tout satellite localisé à 13° Est et, pour tout satellite localisé à une autre position orbitale, l'engagement de ne pas avoir plus d'un seul satellite qui ne soit pas couvert par une police d'assurance lancement.

Eutelsat Communications est tenue de maintenir un rapport entre l'endettement total net et EBITDA annualisé (tels que ces termes sont définis contractuellement et basé sur les comptes consolidés du Groupe présentés en normes IFRS) inférieur ou égal à 4,0 pour 1 (ratio qui est apprécié au 30 juin et au 31 décembre de chaque année).

Les frais d'émission supportés lors de la mise en place du crédit *in fine* sont étalés pendant la durée des emprunts. Les frais restants à étaler au 30 juin 2021 s'élevaient à 1,6 million d'euros.

Lignes de crédit et emprunts obligataires d'Eutelsat S.A. :

La structure de financement d'Eutelsat S.A. se présente comme suit :

- une émission obligataire de 300 millions d'euros le 1er octobre 2012 pour une durée de dix ans arrivant à maturité le 10 octobre 2022 sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg (« l'Emprunt Obligataire 2022 ») L'emprunt obligataire 2022 porte un coupon annuel de 3,125 % émis à 99,148 % et remboursable *in fine* à 100 % du montant total principal ;
- une émission obligataire de 800 millions d'euros le 25 septembre 2018 pour une durée de sept ans arrivant à maturité le 2 octobre 2025 sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg (« l'Emprunt Obligataire 2025 »). L'emprunt obligataire 2025 porte un coupon annuel de 2,000 % émis à 99,400 % et remboursable *in fine* à 100 % du montant total principal ;
- une émission obligataire de 600 millions d'euros le 6 juin 2019 pour une durée de huit ans arrivant à maturité le 13 juillet 2027 sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg (« l'Emprunt Obligataire 2027 »). L'emprunt obligataire 2027 porte un coupon annuel de 2,250 % émis à 99,822 % et remboursable *in fine* à 100 % du montant total principal ;
- une émission obligataire de 600 millions d'euros le 13 octobre 2020 pour une durée de huit ans arrivant à maturité le 13 octobre 2028 sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg (« l'Emprunt Obligataire 2028 »). L'emprunt obligataire 2028 porte un coupon annuel de 1,500 % émis à 99,619 % et remboursable *in fine* à 100 % du montant total principal ;
- deux crédits exports couverts par Credendo d'un montant total de 209 millions d'euros tirés à hauteur de 21,9 millions d'euros au 30 juin 2021. Ces crédits d'une maturité de 11,5 ans et arrivant à échéance respectivement les 17 mai 2024 et 20 février 2024, sont remboursables en 17 échéances semestrielles depuis février 2016 et mai 2016. Le premier, d'un montant de 87 millions d'euros tiré à hauteur de 29,8 millions d'euros a été remboursé par anticipation en totalité au cours de l'exercice. Le second, d'un montant de 121 millions d'euros et tiré à hauteur de 42,3 millions d'euros, et portant intérêt à taux variable (taux basé sur l'EURIBOR 6 mois) a servi à financer la construction d'un satellite, il a été remboursé partiellement par anticipation à hauteur de 21,1 millions d'euros au cours de l'exercice et se trouve réduit à 21,9 millions d'euros au 30 juin 2021.
- une ligne de crédit *revolving* de 450 millions d'euros conclue le 28 avril 2017 pour une durée initiale de cinq ans avec deux options d'extension d'un an soumises à l'approbation des prêteurs, qui ont été exercées et approuvées. Les tirages d'une durée maximale de six mois sont rémunérés au taux EURIBOR (ou LIBOR pour les tirages libellés en dollars) majoré d'une marge comprise entre 0,23 % et 0,95 % en fonction de la note à long terme attribuée par Standard & Poor's à Eutelsat S.A. En outre, en vertu de ce contrat de crédit, Eutelsat S.A. est tenue de maintenir un rapport entre endettement total net et EBITDA annualisé (tels que ces termes sont définis contractuellement et basé sur les comptes consolidés du sous-groupe Eutelsat S.A. présentés en normes IFRS) inférieur ou égal à 4 pour 1 (ratio qui est apprécié au 30 juin et au 31 décembre de chaque année). Au 30 juin 2021, aucun montant n'était tiré sur cette ligne de crédit ;
- une facilité de crédit d'un montant maximal de 200 millions d'euros conclue le 17 avril 2019. Cette facilité est composée de trois tranches remboursables respectivement en juin 2022, juin 2023 et juin 2024, chaque tranche portant un taux d'intérêt fixe majoré d'une marge prédéfinie. Par ailleurs, en vertu de ce contrat de crédit, Eutelsat S.A. est tenue de maintenir un rapport entre endettement total net et EBITDA annualisé (tels que ces termes sont définis contractuellement et basé sur les comptes consolidés du sous-groupe Eutelsat S.A. présentés en normes IFRS) inférieur ou égal à 4 pour 1 (ratio qui est apprécié au 30 juin et au 31 décembre de chaque année). Au 30 juin 2021, 200 millions d'euros étaient tirés sur cette ligne de crédit.
- une ligne de crédit *revolving* de 200 millions d'euros conclue en juin 2021 pour une durée de deux ans. Les tirages d'une durée maximale de six mois sont rémunérés au taux EURIBOR (ou LIBOR pour les tirages libellés en dollars)

majoré d'une marge qui est fonction de la note à long terme attribuée par Standard & Poor's à Eutelsat S.A. En outre, en vertu de ce contrat de crédit, Eutelsat S.A. est tenue de maintenir un rapport entre endettement total net et EBITDA annualisé (tels que ces termes sont définis contractuellement et basé sur les comptes consolidés du sous-groupe Eutelsat S.A. présentés en normes IFRS) inférieur ou égal à 4 pour 1 (ratio qui est apprécié au 30 juin et au 31 décembre de chaque année). Au 30 juin 2021, aucun montant n'était tiré sur cette ligne de crédit ;

- une facilité de crédit d'un montant maximal de 200 millions d'euros conclue en juin 2021. Cette facilité est composée de trois tranches remboursables respectivement en juin 2024, juin 2025 et juin 2026, chaque tranche portant un taux d'intérêt fixe majoré d'une marge prédéfinie. Par ailleurs, en vertu de ce contrat de crédit, Eutelsat S.A. est tenue de maintenir un rapport entre endettement total net et EBITDA annualisé (tels que ces termes sont définis contractuellement et basé sur les comptes consolidés du sous-groupe Eutelsat S.A. présentés en normes IFRS) inférieur ou égal à 4 pour 1 (ratio qui est apprécié au 30 juin et au 31 décembre de chaque année). Au 30 juin 2021, aucun montant n'était tiré sur cette ligne de crédit.
- un crédit *in fine* (Term Loan) d'un montant de 200 millions d'euros conclue avec la Banque européenne d'investissement (BEI) le 27 novembre 2020 pour une durée de 8 ans, arrivant à échéance en décembre 2028. Les périodes d'intérêts sont des périodes de six mois débutant le 10 juin et le 10 décembre de chaque année civile.

Les contrats de crédit et les émissions obligataires ne comportent ni garantie du Groupe ni nantissement d'actifs au profit des prêteurs mais comportent des clauses restrictives, sous réserve d'exceptions usuelles contenues dans les contrats de prêts, limitant la capacité d'Eutelsat S.A. et de ses filiales, notamment à :

- Consentir des sûretés ;
- Contracter des dettes supplémentaires ;
- Consentir des prêts et réaliser des investissements ;
- S'engager dans des fusions, des acquisitions, des ventes d'actifs et des opérations de crédit-bail (à l'exception de celles réalisées à l'intérieur du Groupe et expressément prévues dans le contrat de prêt) ;
- Modifier la nature de l'activité de la Société et de ses filiales.

Les emprunts évoqués au paragraphe 7.4.2 prévoient la possibilité :

- pour chaque prêteur partie aux contrats de crédit de demander en cas de changement de contrôle d'Eutelsat S.A. ou d'un changement de contrôle d'Eutelsat Communications (hors prise de contrôle par les actionnaires de référence du Groupe) le remboursement anticipé de l'intégralité des contrats de crédit. Cette disposition ne s'applique pas pour les réorganisations au sein du Groupe ;
- pour chaque prêteur partie aux émissions obligataires de demander en cas de changement de contrôle d'Eutelsat S.A. ou d'un changement de contrôle d'Eutelsat Communications accompagnée de la dégradation des notations des obligations le remboursement anticipé de l'intégralité des obligations émises.

Les contrats de crédit comportent un engagement de conserver des polices d'assurance Lancement-plus-un-an pour tout satellite localisé à 13° Est et, pour tout satellite localisé à une autre position orbitale, l'engagement de ne pas avoir plus d'un seul satellite qui ne soit pas couvert par une police d'assurance lancement.

Les frais d'émission supportés lors des émissions obligataires et des crédits exports ont été étalés pendant la durée des emprunts. Les frais restant à étaler au titre des primes d'émission au 30 juin 2021 s'élevaient à 16,3 millions d'euros.

7.5 INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de change et de taux d'intérêt. La Direction gère activement ces expositions aux risques. Pour y faire face, le Groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés. L'objectif est de réduire, là où cela lui semble approprié, les fluctuations de revenus et des flux de trésorerie suite à des variations des taux d'intérêts et des cours de change.

La politique du Groupe vise à recourir à des instruments financiers dérivés pour gérer ces expositions aux risques et respecter ses covenants financiers. Le Groupe n'effectue aucune transaction financière présentant un risque qui ne puisse être quantifié lors de sa conclusion, autrement dit il ne saurait vendre des actifs sans les posséder ou sans savoir s'il les possédera à l'avenir.

Ces risques sont décrits dans les Facteurs de Risques situés à la partie 4 du présent rapport.

7.6 LITIGES

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est impliqué dans des actions judiciaires et des litiges commerciaux. Le Groupe a donc exercé son jugement au cas par cas dans l'évaluation des risques encourus, et a constitué une provision dès lors qu'il s'attend à une sortie probable de ressources. Dans les cas jugés sans fondement ou trop peu étayés, aucune provision n'a été comptabilisée.

8 - COMPTES ANNUELS CLOS AU 30 JUIN 2021 - INFORMATIONS FINANCIERES

8.1 PRINCIPES COMPTABLES ET FINANCIERS

Les comptes annuels au 30 juin 2021 sont établis en conformité avec les dispositions de Code de Commerce (articles L123-12 à L123-28) et du règlement de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) 2016-07 du 4 novembre 2016. Les conventions ci-après ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles de base : (i) la continuité de l'exploitation, (ii) l'indépendance des exercices, (iii) la permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre et (iv) conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

8.2 ACTIVITE ET EVENEMENTS DE LA SOCIETE AU COURS DE L'EXERCICE

La Société a un rôle de holding : son rôle est donc le pilotage financier et stratégique du Groupe Eutelsat et la Société n'a pas d'activité opérationnelle autre.

8.3 EXTRAITS DU BILAN ET COMPTE DE RESULTAT AU 30 JUIN 2021

Le détail du Bilan et du Compte de résultat de la Société pour l'exercice clos le 30 juin 2021 est présenté dans les comptes annuels en annexe 2 au présent rapport.

8.3.1 Bilan au 30 juin 2021 - Comptes annuels

Le bilan figure dans les comptes annuels sis en annexe 2 du présent document.

L'évolution des capitaux propres au cours de l'exercice est décrite en détail dans la note 4.5 des comptes annuels en annexe 2.

De plus amples informations concernant les dettes financières de la Société sont données dans la note 4.6 des comptes annuels en annexe 2 du présent rapport.

8.3.2 Compte de résultat au 30 juin 2021 - Comptes annuels

Le compte de résultat figure dans les comptes annuels sis en annexe 2 du présent document.

Le résultat net de la Société se traduit par un profit de -9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 juin 2021 contre 535 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

9 - OBJECTIFS DU GROUPE

Avec un carnet de commandes en croissance, une structure financière saine et une solide capacité à générer des flux de trésorerie, Eutelsat est en excellente position pour aborder les défis de l'exercice 2021-22 qui devrait être la dernière année de repli opérationnel du chiffre d'affaires avant un retour à la croissance attendu à partir de l'exercice 2022-23.

- Le Broadcast devrait connaître une tendance globalement similaire à celle de l'exercice 2020-21, dans la mesure où il sera affecté par l'effet report du ralentissement du rythme des nouvelles affaires qui a touché la majeure partie de l'exercice 2020-21. Les tendances devraient s'améliorer par la suite.
- Les Données et la Vidéo professionnelle poursuivront leur déclin, bien qu'à un rythme modeste, compte tenu de l'amélioration des tendances de volumes dans le segment des Données Fixes.
- Le chiffre d'affaires des Services aux gouvernements continuera à dépendre des renouvellements passés et futurs des contrats avec l'administration américaine, et inclura la contribution initiale d'EUTELSAT QUANTUM attendue au second semestre.
- Avec le satellite EUTELSAT KONNECT désormais pleinement disponible, le Haut Débit Fixe est en ordre de marche pour connaître une croissance substantielle avec le plein effet des accords de distribution précédemment cités et la montée en puissance des opérations de distribution directe en Europe, ainsi que l'accélération de Konnect Africa.
- La Connectivité Mobile restera caractérisée par un niveau élevé d'incertitude quant à la reprise du segment de mobilité aérienne mais bénéficiera de l'effet en année pleine du contrat avec Global Eagle et de la poursuite de la dynamique positive dans le segment de la mobilité maritime.

Compte tenu de ces éléments, nous attendons un chiffre d'affaires des Activités opérationnelles compris entre 1 110 et 1 150 millions d'euros pour l'exercice 2021-22²⁹. Grâce notamment aux engagements fermes sécurisés sur EUTELSAT KONNECT VHTS et EUTELSAT 10B ainsi qu'à l'effet en année pleine d'EUTELSAT QUANTUM, le chiffre d'affaires est attendu en croissance à partir de l'exercice 2022-23 avec une accélération lors de l'exercice 2023-24.

Les investissements « Cash »³⁰ continueront d'être contrôlés et ne dépasseront pas 400 millions d'euros par an pour chacun des trois prochains exercices (Exercice 2021-22 / Exercice 2022-23 / Exercice 2023-24).

Le Groupe continuera de mettre en œuvre toutes les mesures permettant de maximiser la génération de *cash-flow*, notamment l'exécution du plan LEAP 2, qui vise à générer des économies annuelles de 20 à 25 millions d'euros d'ici l'exercice 2021-22.

Dans ce contexte, l'objectif de *cash-flow* libre discrétionnaire ajusté pour l'exercice 2021-22 s'établit entre 400 et 430 millions d'euros à un taux de change euros/dollars de 1,20, représentant une augmentation de 30 millions d'euros à taux constant par rapport à l'objectif précédent compris entre 370 et 400 millions d'euros au même taux de change euros/dollars³¹. Le *cash-flow* libre discrétionnaire ajusté est attendu en croissance au cours des exercices 2022-23 et 2023-24.

Nous maintenons notre objectif d'une structure financière saine pour soutenir des notations de crédit sollicitées de qualité « investissement », et nous continuerons de viser, à moyen terme, un ratio d'endettement net sur EBITDA d'environ 3x.

Dans le même temps, nous continuerons de servir un dividende stable ou progressif.

Ces objectifs sont basés sur le plan de déploiement nominal publié en section 5.3.

* * *
* *

Ces objectifs reposent notamment sur les hypothèses suivantes : (i) lancement et mise en service réussis et selon le calendrier considéré par le Groupe des satellites en cours d'approvisionnement sur chacune des années de la période, (ii) maintien de la

²⁹ Sur la base d'un taux de change €/€ de 1,20 et du périmètre actuel.

³⁰ Ce montant couvre les immobilisations et les paiements au titre de facilités de crédit à l'exportation et des autres facilités finançant les investissements ainsi que les paiements au titre des dettes locatives.

³¹ Il est rappelé que le précédent objectif était compris entre 390 et 420 millions d'euros à un taux de change euros/dollars de 1,14. Il équivaut à une fourchette de 370 à 400 millions d'euros à un taux euros/dollars de 1,20 compte tenu d'un impact de conversion de -20 millions d'euros.

capacité opérationnelle existante de la flotte du Groupe, (iii) absence de tout incident concernant l'un des satellites en orbite, (iv) poursuite d'une politique de maîtrise des coûts opérationnels et de leur évolution, (v) maintien des conditions générales du marché de l'assurance spatiale et de l'industrie spatiale.

Les objectifs, déclarations et informations prospectives résumés ci-dessus sont notamment fondés sur les données, hypothèses et estimations énoncées ci-avant et considérées comme raisonnables par Eutelsat Communications à la date du présent rapport.

Le lecteur est mis en garde sur le fait que ces déclarations prospectives dépendent de circonstances ou de faits qui devraient se produire dans le futur. Ces déclarations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront ou que les objectifs seront atteints. Par nature, ces données, hypothèses et estimations, ainsi que l'ensemble des éléments pris en compte pour la détermination desdits objectifs, déclarations et informations prospectives, pourraient s'avérer erronés ou ne pas se réaliser, et sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiés en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire.

En outre, certaines de ces données, hypothèses et estimations émanent ou reposent, en tout ou partie, sur des appréciations ou des décisions des organes sociaux d'Eutelsat Communications, qui pourraient évoluer ou être modifiées dans le futur. De plus, la réalisation de certains risques décrits dans le chapitre « Principaux Risques » ci-après pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe et sur la réalisation des objectifs, déclarations et informations prospectives énoncés ci-dessus. En particulier, les risques liés à la crise sanitaire sont décrits en section 4.1.

10 - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Remarques préliminaires :

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, établi par le Conseil d'administration est désormais présenté dans une section spécifique du rapport de gestion. La présente section couvre toutes les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

10.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société a été créée le 15 février 2005, sous forme de société par actions simplifiée et a été transformée en société anonyme à Conseil d'administration le 31 août 2005.

Le Conseil d'administration est composé de dix membres, Dominique D'Hinnin en est le Président depuis le 8 novembre 2017.

10.1.1 Politique de mixité et diversité

Le Conseil d'administration considère que la diversité contribue à l'innovation et la croissance du Groupe. Le Conseil recherche dans sa composition une diversité de genre, de nationalité, d'âge, de qualification et d'expérience professionnelle. Sa composition traduit cet engagement avec ses membres à 70 % indépendants, 50 % de femmes, de 4 nationalités différentes et ayant une grande diversité d'expérience et d'expertise (voir les biographies des membres dans la section 10.1.2 pour plus de détails). La moyenne d'âge des membres du Conseil est de 57 ans.

Cet engagement va au-delà du Conseil d'administration. Ainsi la Société cherche une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Groupe y compris dans les fonctions d'encadrement. Le Conseil d'administration examine régulièrement la politique de diversité et non-discrimination du Groupe applicable à l'ensemble des collaborateurs et aux instances dirigeantes et discute chaque année le plan d'action sur la diversité et les résultats (voir la section 3.5.6.1 pour plus de détails). A partir de juillet 2020, et en application de la politique de recrutement décidée par le Conseil pour les postes de membre du Comité Exécutif, tous les recrutements à ces postes doivent comporter au moins 30% de candidatures féminines, ce qui va au-delà des exigences du Code de Commerce (voir section 10.2.2 pour le détail de la composition actuelle du Comité Exécutif). En outre, les objectifs de mixité, qui ont longtemps été inclus dans les objectifs de rémunération du Directeur général et qui ont été inclus dans les objectifs d'intéressement à long terme du Groupe depuis l'exercice 2019, ont été encore renforcés et quantifiés (voir la section 10.4.4 pour plus de détails).

10.1.2 Modifications intervenues au sein de la composition du Conseil d'administration

Changements à la suite de l'Assemblée générale des actionnaires

L'Assemblée générale des actionnaires du 5 novembre 2020 a renouvelé les mandats de Rodolphe Belmer et du Fonds Stratégique de Participations (FSP) pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2024.

En conséquence, la composition du Conseil d'administration reste inchangée à l'issue de l'Assemblée générale 2020 et est détaillée ci-dessous :

Administrateurs	Age ³²	Genre	Nationalité	Indépendant	Taux d'assiduité au Conseil	Première nomination/cooptation	Fin de mandat ³³
Dominique D'HINNIN (Président)	61	H	Française	Oui	100 %	Assemblée générale 2016	2021
Rodolphe BELMER (Directeur général)	51	H	Française	Non	100 %	Assemblée générale 2016	2024

³² Âge au 30 juin 2021.

³³ À l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin.

Bpifrance Participations, représenté par Stéphanie FRACHET	44	F	Française	Non	100 %	Assemblée générale 2011 ³⁴	2022
Paul François FOURNIER	53	H	Française	Non	85,7 %	Assemblée générale 2017	2021
Fonds Stratégique de Participations (FSP) représenté par Agnès AUDIER	56	F	Française	Oui	100 %	Assemblée générale 2016	2024
Esther GAIDE	59	F	Française	Oui	100 %	Assemblée générale 2017	2021
Ana GARCIA FAU	52	F	Espagnole	Oui	100 %	Assemblée générale 2015	2023
Cynthia GORDON	58	F	Britannique	Oui	100 %	Assemblée générale 2019	2023
Didier LEROY	63	H	Française	Oui	100 %	Assemblée générale 2017	2021
Ross McINNES	67	H	Française & Australienne	Oui	100 %	Assemblée générale 2013	2022

Des informations ainsi que la liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs au 30 juin 2021 sont détaillées ci-après :

<h2 style="color: #0070C0;">DOMINIQUE D'HINNIN</h2> <p>Administrateur, Président du Conseil d'administration</p>		
<p>Biographie</p> <p>Dominique D'Hinnin est nommé Président indépendant du Conseil d'Eutelsat Communications S.A. le 8 novembre 2017 et est membre du Conseil depuis le 4 novembre 2016. Il est ancien élève de l'École normale supérieure et Inspecteur des finances. Il a mené l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Lagardère qu'il a rejoint en 1990 en tant que conseiller de Philippe Camus. Il fut ensuite nommé Directeur de l'Audit Interne du groupe et Directeur financier de Hachette Livre en 1993, puis en 1994, « Executive Vice President » de Grolier, Inc. (Connecticut, États-Unis). Il fut Directeur financier de Lagardère de 1998 à 2009 et Cogérant de Lagardère SCA de 2009 à 2016. Il a été membre du Conseil d'administration de Airbus et Canal+ et membre du Conseil Consultatif de PricewaterhouseCoopers France. Dominique D'Hinnin est actuellement également Administrateur de la société de médias espagnole PRISA, de la société française Edenred, de la société française Technicolor, de la société privée de distribution belge Louis Delhaize S.A. et de la compagnie américaine, Golden Falcon Acquisition Corp</p>		
<p>Né le 4 août 1959 61 ans Nationalité française</p>	<p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE</p>	<p>MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU</p>

³⁴ Fonds Stratégique d'Investissement

<p>Adresse professionnelle : Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux</p> <p>1^{re} nomination/cooptation : 4 novembre 2016</p> <p>Échéance du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2021</p>	<p>EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France :</u> Président du Conseil d'administration d'Eutelsat S.A. (depuis le 4 octobre 2017)</p> <p><u>Hors de France :</u> N/A</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France :</u> Représentant permanent de FSP (jusqu'au 8 novembre 2018)</p> <p><u>Hors de France :</u> N/A</p>	<p>COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France :</u> Edenred : Administrateur (société cotée) (depuis juin 2017) Technicolor : Administrateur (société cotée) (depuis juin 2019)</p> <p><u>Hors de France :</u> Prisa : Administrateur (société cotée, Espagne) (depuis mai 2016) Louis Delhaize S.A. : Administrateur (Belgique) (depuis juin 2017) Golden Falcon Acquisition Corp. (société cotée, États-Unis) (depuis Décembre 2020)</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France :</u> Marie-Claire Album and Holding Evelyne Prouvost : Administrateur entre 2014 et 2016</p> <p><u>Hors de France :</u> N/A</p>
--	---	---

<h2 style="text-align: center;">RODOLPHE BELMER</h2> <p>Administrateur, Directeur général d'Eutelsat Communications</p>		
<p>Biographie</p> <p>Rodolphe Belmer a rejoint Eutelsat le 1er décembre 2015 en qualité de Directeur général délégué. Il est nommé Directeur général le 1er mars 2016 et Administrateur le 4 novembre 2016. Diplômé d'HEC, il a débuté sa carrière au sein du département marketing de Procter & Gamble France avant de rejoindre McKinsey en 1998. En 2001, il rejoint le groupe Canal+ où il est nommé, en 2002, Directeur du Marketing et de la Stratégie. À partir de 2003, il dirige la division éditoriale du groupe, tout d'abord en tant que Directeur général de Canal+, puis, à partir de 2006, en prenant la tête de l'ensemble des chaînes de télévision payantes de l'entreprise. Il conduit la diversification du groupe dans le domaine de la télévision gratuite en 2011, notamment grâce à l'acquisition et la relance de D8 et D17, avant d'être nommé Directeur général du groupe Canal+ en 2012.</p>		
<p>Né le 21 août 1969 51 ans Nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux</p> <p>1^{re} nomination/cooptation : 1^{er} mars 2016 en qualité de Directeur général 4 novembre 2016 en qualité d'administrateur</p> <p>Échéance du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2024</p>	<p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France :</u> Directeur général d'Eutelsat S.A. (depuis le 1^{er} mars 2016) Administrateur d'Eutelsat S.A. (depuis le 4 octobre 2016)</p> <p><u>Hors de France :</u> Administrateur et Président d'Eutelsat Inc. (États-Unis) (depuis le 1^{er} mars 2016) Administrateur et Président de d'Eutelsat Americas (ex-Satélites Mexicanos S.A. de C.V. (Mexique) (depuis le 1^{er} mars 2016) Administrateur de Broadband for Africa (Royaume-Uni) (depuis le 1^{er} mars 2016)</p> <p>Échus :</p>	<p>MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France :</u> Président d'Auteurs Solidaires (depuis janvier 2017) Président de Séries Mania (depuis septembre 2017) Administrateur de Brut (depuis février 2018)</p> <p><u>Hors de France :</u> Administrateur indépendant de Netflix (société cotée, États-Unis) (depuis janvier 2018)</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France :</u> Membre du Conseil de surveillance de Mediawan (jusqu'à 2020) Président de RBC (jusqu'à 2020)</p> <p><u>Hors de France :</u></p>

	<p><u>En France</u> :</p> <p>N/A</p> <p><u>Hors de France</u> :</p> <p>Administrateur et Président d'Eutelsat Networks LLC (Fédération de Russie) (jusqu'au 5 juin 2020)</p> <p>Gérant d'Eurobroadband Infrastructure Sàrl (Suisse) (jusqu'au 4 octobre 2018)</p> <p>Gérant d'Eurobroadband Retail Sàrl (Suisse) (jusqu'au 25 septembre 2018)</p>	Administrateur de Hispasat S.A. (Espagne) (jusqu'au 18 avril 2018)
--	---	--

BPIFRANCE PARTICIPATIONS REPRESENTE PAR STEPHANIE FRACHET

Administratrice

Biographie

Bpifrance Participations (depuis le 12 juillet 2013, antérieurement Fonds Stratégique d'Investissement) est actuellement représenté par Stéphanie Frachet, Directrice et membre du Comité de direction de Bpifrance Capital Développement depuis 2017. Elle a rejoint Bpifrance en 2009 et possède vingt ans d'expérience en finance et en capital-investissement. Stéphanie Frachet est diplômée de l'ESSEC Business School. De 2001 à 2007, elle a été responsable de missions d'audit et de Transaction Services respectivement chez Ernst & Young puis PricewaterhouseCoopers, intervenant sur des opérations de M&A et de LBO. En 2007, elle intègre l'équipe Leverage Finance de la Société Générale, en charge du financement d'opérations de LBO pour les ETI et les grands groupes. Précédemment, elle a été Administratrice, pour le compte de Bpifrance, des sociétés Sarenza et Cylande, censeur de Verallia et Carso et enfin Administratrice indépendante d'Eurosic. Stéphanie Frachet est actuellement également Administratrice de Valeo, Constellium (société cotée au NYSE), Sulo (anciennement Plastic Omnium Environnement) et Sabena technics. Elle siège en tant que censeur au Conseil d'administration de Paprec.

<p>Née le 17 mai 1977 44 ans Nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux</p> <p>1^{re} nomination/cooptation : 17 février 2011 (Fonds Stratégique d'Investissement)</p> <p>Échéance du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2022</p>	<p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France</u> : Représentant permanent de Bpifrance Participations, Administratrice d'Eutelsat S.A. (depuis le 16 octobre 2015)</p> <p><u>Hors de France</u> : N/A</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France</u> : N/A</p> <p><u>Hors de France</u> : N/A</p>	<p>MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France</u> : Administratrice de Valeo Administratrice de Sabena technics Administratrice de Sulo (ex-Plastic Omnium Environnement) Administratrice de Constellium SE (société française cotée au NYSE) Censeur de Paprec</p> <p><u>Hors de France</u> : N/A</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France</u> : Représentant permanent de Bpifrance Participations, Administratrice de (jusqu'à 2018) : Sarenza Cylande Censeur de Verallia et Carso (jusqu'à 2019) Administratrice d'Eurosic (jusqu'à 2018)</p> <p><u>Hors de France</u> : N/A</p>
--	---	---

PAUL FRANÇOIS FOURNIER

Administrateur

Biographie

Paul François Fournier, est actuellement, depuis avril 2013, Directeur de l'Innovation et membre du Comité Exécutif de la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance). Paul François Fournier a passé près de 20 ans au sein du Groupe Orange. Diplômé de Telecom ParisTech, il a débuté sa carrière au sein du groupe France Télécom Orange en 1994 en tant qu'ingénieur commercial dans le secteur Entreprises France. Après sept années passées au développement du service aux entreprises, en 2001, il est nommé Directeur Broadband de Wanadoo, où il a supervisé le développement des offres ADSL en France, qui est passé de quelque milliers d'utilisateurs en 2001 à plus de 3 millions d'utilisateurs à la fin de l'année 2004. A l'international, en sa qualité de membre du Comité exécutif du Groupe Wanadoo, il supervise par la suite des projets stratégiques comme le lancement de la Livebox et de Voice Over IP, en partenariat avec les start-up françaises Inventel et Netcentrex.

En complément de son expérience dans le domaine des services internet et des partenariats (il a été par exemple le maître d'œuvre des acquisitions par Orange de Dailymotion et de Citivox, ainsi que des partenariats conclus entre Orange et Microsoft, Google et Facebook), il a une excellente connaissance opérationnelle du marketing de l'innovation. Il a été, en 2011, Directeur exécutif du Technocentre d'Orange, en charge de l'innovation de produit (Box, Cloud, etc.) où il a radicalement transformé l'organisation de la société passant à un modèle régional et décentralisé (création des technocentres d'Amman et d'Abidjan). Depuis avril 2013, Paul François Fournier est Directeur de l'Innovation et membre du Comité exécutif de la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance).

Né le 15 mars 1968

53 ans

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Eutelsat Communications
32 Boulevard Gallieni
92130 Issy-les-Moulineaux

1^{re} nomination/cooptation :

8 novembre 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2021

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

Administrateur d'Eutelsat S.A. (depuis le 4 octobre 2017)

Hors de France :

N/A

Échus :

En France :

N/A

Hors de France :

N/A

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

Directeur de l'Innovation, membre du Comité exécutif et Administrateur de Bpifrance
Membre du Conseil de surveillance de Cornovum
Administrateur de Parrot
Administrateur de Prodways Group
Administrateur de Sigfox

Hors de France :

N/A

Échus :

En France :

Administrateur de Wanadoo Group
Membre du Conseil de surveillance de Younited (jusqu'à 2019)

Hors de France :

N/A

FONDS STRATEGIQUE DE PARTICIPATION (FSP) REPRESENTE PAR AGNES AUDIER

Administratrice

Biographie

Le FSP est Administrateur d'Eutelsat Communications depuis le 4 novembre 2016, son représentant permanent est actuellement Agnès Audier.

Agnès Audier est ancienne élève de l'École normale supérieure, Ingénieure en Chef du Corps des Mines, physicienne de formation (avec un diplôme de troisième cycle en sciences des matériaux), et diplômée de Science Po. De 1993 à 1995, elle a été conseiller technique auprès du ministre des Affaires Sociales de la Santé et de la Ville, Mme Simone Veil. De 1995 à 1997, elle a été Directrice du cabinet du ministre des PME, du Commerce et de l'Artisanat, M. Jean-Pierre Raffarin qui sera par la suite nommé Premier ministre. De 1997 à 2001, Agnès Audier a été SVP, Directrice de la Stratégie et des programmes transverses et secrétaire du Comité exécutif du groupe Vivendi. Elle devient ensuite Directrice générale de VivendiNet, la branche Internet et Technologie de Vivendi Universal. De 2003 à 2006, elle a été Executive Vice President et Directrice de la Performance Opérationnelle du groupe Havas, un leader mondial de publicité et de communication. En 2007, elle rejoint BCG (Boston Consulting Group) où elle a été membre du Comité opérationnel Europe de l'ouest et Amérique latine et a été élue Directrice associée en 2008. Agnès Audier est actuellement également, depuis octobre 2019, consultante indépendante sur des enjeux de transformation digitale et data et Senior Advisor au BCG.

Née le 3 novembre 1964

56 ans

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Eutelsat Communications
32 Boulevard Gallieni
92130 Issy-les-Moulineaux

1^{re} nomination/cooptation :

4 novembre 2016

Échéance du mandat :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2024

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

Administratrice d'Eutelsat S.A. (depuis le 19 mars 2020)

Hors de France :

N/A

Échus :

En France :

N/A

Hors de France :

N/A

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

Administratrice de Worldline (société cotée)
Administratrice de Hime (holding de la SAUR)
Administratrice de Groupe Crédit Agricole (CASA) (société cotée)

Présidente du Conseil d'administration de l'association à but non lucratif SOS Seniors (EHPAD, prise en charge des personnes âgées)

Hors de France :

N/A

Échus :

En France :

N/A

Hors de France :

Directrice associée au Boston Consulting Group (de 2008 au 1^{er} octobre 2018)
Administratrice de Ingenico (jusqu'à 2020)

ESTHER GAIDE

Administratrice

Biographie

Esther Gaide est actuellement, depuis mars 2018, Directrice Financière du Groupe Elior. Diplômée de l'ESSEC et expert-comptable, Esther Gaide a débuté sa carrière en 1983 dans l'audit externe, d'abord au sein de PricewaterhouseCoopers (PwC) à Paris et Londres et puis au sein de Deloitte à Paris et aux États-Unis. En 1994, elle rejoint le Groupe Bolloré en tant que Directrice Audit Interne Groupe où elle met en place le département de l'audit interne en participant à la fois à la réorganisation du département maritime et à la prise de contrôle du Groupe Rivaud. Entre 1996 et 2006, elle occupe successivement les postes de Directrice financière de Bolloré Division Logistiques, Directrice financière de Bolloré Division Logistiques Afrique et enfin Directrice du contrôle du Groupe, où elle est responsable de l'ensemble des fonctions financières centrales de gestion, consolidation et de contrôle. En 2006, elle rejoint Havas pour devenir par la suite Directrice financière adjointe et DRH du groupe Havas. En 2011, elle rejoint Technicolor (ex-Thomson) en tant que Directrice du contrôle du Groupe supervisant l'ensemble des fonctions financières de gestion, de consolidation et de contrôle. En 2012, elle est désignée Directrice financière adjointe du Groupe, avant d'être nommée, en 2015, Directrice financière et membre du Comité exécutif de Technicolor.

<p>Née le 6 septembre 1961 59 ans Nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux</p> <p>1^{re} nomination/cooptation : 8 novembre 2017</p> <p>Échéance du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2021</p>	<p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France :</u> Administratrice d'Eutelsat S.A. (depuis le 19 mars 2020)</p> <p><u>Hors de France :</u> N/A</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France :</u> N/A</p> <p><u>Hors de France :</u> N/A</p>	<p>MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p>En cours :</p> <p><u>En France :</u> Directrice financière d'Elior Group Représentante permanente d'ELIOR GROUP au sein du Conseil d'administration de : ELIOR RESTAURATION ET SERVICES, S.A. Directrice générale d'ELIOR FINANCEMENT, S.A. Représentante permanente d'ELIOR PARTICIPATIONS : Présidente d'ELIOR FA3C SAS Présidente d'ELIOR TRÉSORERIE SAS Présidente d'ELIOR GESTION SAS Présidente de SACORES SAS Présidente d'EGEE VENTURE SAS Présidente de L'ACADÉMIE par ELIOR SAS Administratrice de SC2R SAS Présidente de BERCY SERVICES I – BSI SAS Présidente de BERCY SERVICES XXV – BSXXV SAS Présidente de BERCY SERVICES XXIX – BSXXIX SAS Présidente d'ELEAT SOLUTIONS SAS Présidente d'ELIOR DATA RC FRANCE SAS Représentante permanente d'EGEE VENTURE, Présidente de BERCY SERVICES XXVII – BSXXVII SAS Directrice générale BERCY SERVICES II – BSII SAS Représentante permanente d'ELIOR RESTAURATION ET SERVICES au sein du Conseil d'administration de : ELRES, SAS ELIOR ENTREPRISES, SAS Représentante permanente d'Elior Participations, lui-même Directeur de C2L Représentante permanente de DUCASSE DÉVELOPPEMENT Représentante permanente d'ELIOR GESTION au sein du Conseil d'Administration de RESTAURANTS ET SITES</p> <p><u>Hors de France :</u> Directrice d'ELIOR RISTORAZIONE Directrice de GEMEAZ ELIOR SpA Directrice d'ELICHEF HOLDING SpA Directrice de MY CHEF RISTORAZIONE COMMERCIALE Représentante d'ELIOR RESTAURATION ET SERVICES au sein du Conseil d'administration de SERUNION S.A. Directrice d'Elior UK Holdings Limited Directrice d'Elior UK Plc Directrice de Waterfall Elior Limited Directrice d'Edwards and Blake Limited</p> <p>Échus :</p> <p><u>En France :</u> Directrice financière de Technicolor (jusqu'à 2018) Représentante permanente d'ELIOR GROUP au sein du Conseil d'administration de AREAS WORLDWIDE, SA (jusqu'à 2019) Représentante permanente d'AREAS WORLDWIDE, membre et Présidente du Conseil de Surveillance de ELIOR PARTICIPATIONS, SCA (jusqu'à 2019) Représentante permanente de la HOLDING DE RESTAURATION CONCEDEE, elle-même</p>
--	--	---

		Directrice de C2L (jusqu'à 2019) Hors de France : N/A
--	--	---

ANA GARCÍA FAU

Administratrice

Biographie

Ana García Fau est diplômée en économie, en administration des entreprises et en droit de l'Universidad Pontificia Comillas (ICADE-E3), Madrid et aussi titulaire d'un MBA délivré par le MIT. Elle a débuté sa carrière chez McKinsey&Co. à Madrid, puis au département M&A de Goldman Sachs à Londres. Elle a poursuivi sa carrière au sein du groupe Telefónica, où elle a été Directrice Développement et Directrice financière de TPI-Páginas Amarillas de 1997 à 2006. Elle y était responsable de l'expansion internationale de la société, du développement commercial et de la stratégie, tout en exerçant des fonctions d'Administratrice dans plusieurs filiales. De 2006 à 2014, elle a été Directrice générale de Yell pour l'Espagne et l'Amérique latine, ce poste ayant ensuite été étendu au marché hispano-américain, basé à Houston, Texas. En 2013, elle a été nommée Directrice mondiale de la Stratégie de Hibu (anciennement Groupe Yell), en charge des partenariats et de la stratégie numérique. Elle a été Administratrice de Technicolor basé à Paris, fournisseur des technologies à l'industrie des médias (2016-2020), du Group Renovalia Energy, société spécialisée aux énergies renouvelables (2016-2020), ancienne membre du Conseil consultatif professionnel de l'école de commerce ESADE à Madrid (2012-2013) et ancienne membre du Board of Trustees de plusieurs fondations en Espagne (2010-2016).

Ana García Fau est actuellement également la Présidente du Conseil d'administration de Finerge, une société portugaise d'énergie renouvelable appartenant à First Sentier (depuis 2020). Elle est Administratrice de Merlin Properties, une grande société espagnole d'investissement immobilière (depuis 2014) et membre de son Comité d'audit (depuis 2014) et Présidente de son Comité ESG, de Gestamp, Automoción (depuis 2017) fabricant espagnol de composants automobiles coté et Présidente de son Comité d'audit, de Globalvía, une société espagnole d'infrastructure et membre de son Comité d'audit et des risques (depuis 2017) et de Euskaltel, une société espagnole de télécom (depuis 2020), où elle préside le Comité d'audit et est membre du Comité de suivi des offres publiques d'acquisition. En outre, elle siège au Conseil international de DLA Piper, un cabinet d'avocats mondial, (depuis 2017) et préside son Comité d'audit. Elle est également membre des Conseils consultatifs de Salesforce.com dans la région EMEA, de la Mutualidad de la Abogacía en Espagne et de Pictet Wealth Management for Iberia.

Née le 3 novembre 1968

52 ans

Nationalité espagnole

Adresse professionnelle :

Eutelsat Communications
32 Boulevard Gallieni
92130 Issy-les-Moulineaux

1^{re} nomination/cooptation :

5 novembre 2015

Échéance du mandat :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

N/A

Hors de France :

N/A

Échus :

En France :

N/A

Hors de France :

N/A

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

N/A

Hors de France :

Administratrice de Merlin Properties, S.A. (société cotée, Espagne) (depuis 2014), membre du Comité d'audit et Présidente du Comité ESG
Administratrice de Gestamp Automoción, S.A. (société cotée, Espagne) (depuis 2017), Présidente du Comité d'audit
Administratrice de Globalvía, S.A. (Espagne) (depuis 2017), membre du Comité d'audit et des risques
Présidente non exécutive de Finerge (Portugal) (depuis 2020), Présidente du Comité des nominations et rémunération
Administratrice de Euskaltel SA. (société cotée, Espagne) (depuis 2020). Président du Comité d'Audit et membre du Comité de suivi des OPA

Échus :

		<p><u>En France</u> :</p> Administratrice de Technicolor, S.A. (jusqu'à 2020) <p><u>Hors de France</u> :</p> Administratrice de Cape Harbour Advisors, SL (Espagne) (jusqu'à 2016) Administratrice de Renovalia Energy Group, S.A. (Espagne) (jusqu'à 2020)
--	--	--

<h2>CYNTHIA GORDON</h2> <p>Administratrice</p>		
<p>Biographie</p> <p>Cynthia Gordon a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur des télécoms et du numérique en Europe, dans la région MENA, en Asie et en Russie/CEI.</p> <p>Elle est Présidente de Global Fashion Group, une entreprise de e-commerce « pure player » cotée qui dessert un marché de plus d'un milliard de clients en Amérique latine, dans la CEI, en Asie du Sud-Est et en Australie.</p> <p>Elle a été membre du Conseil d'administration de Kinnevik AB, l'une des plus grandes sociétés d'investissement axées sur l'industrie en Europe et a précédemment occupé des postes de direction chez Orange, Millicom et Ooredoo.</p>		
<p>Née le 17 novembre 1962 58 ans Nationalité britannique</p> <p>Adresse professionnelle : Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux</p> <p>1^{er} nomination/cooptation : 7 novembre 2019</p> <p>Échéance du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023</p>	<p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p><u>En cours</u> :</p> <p><u>En France</u> :</p> N/A <p><u>Hors de France</u> :</p> N/A <p>Échus :</p> <p><u>En France</u> :</p> N/A <p><u>Hors de France</u> :</p> N/A	<p>MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES</p> <p><u>En cours</u> :</p> <p><u>En France</u> :</p> N/A <p><u>Hors de France</u> :</p> Président de Global Fashion Group (Luxembourg société cotée à la Bourse de Francfort) (depuis 2017) Administratrice de Bayport (Mauritius) (depuis 2017) <p>Échus :</p> <p><u>En France</u> :</p> N/A <p><u>Hors de France</u> :</p> Administratrice de Kinnevik AB (jusqu'à 2018) DG Afrique de Millicom (jusqu'à 2017) Administratrice de Tele2 (Suède) (jusqu'en 2021) Administratrice de BIMA Mobile (Suède) (jusqu'en 2021)

DIDIER LEROY

Administrateur

Biographie

Didier Leroy, ingénieur diplômé de l'école Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy, a débuté sa carrière chez Renault en 1982. En 1992, il est nommé Directeur général de l'usine de Douai et en 1996, Directeur général adjoint du site du Mans avant de prendre la direction d'une équipe transversale pour transformer l'entreprise. Il rapporte alors directement à Carlos Ghosn. En 1998, il rejoint ensuite Toyota pour démarrer la nouvelle entité Toyota Motor Manufacturing France à Valenciennes, en tant que Vice-président. Il est nommé Président du site en 2005 et commence à prendre la responsabilité des projets au niveau européen en 2007. En 2010, il devient Président et Directeur général de Toyota Motor Europe, le siège européen pour les ventes, l'après-vente, la R&D, l'ingénierie et la production en Europe. En 2015, il accède au poste de Vice-président exécutif et membre du Conseil d'administration de Toyota Motor Corp., il est le premier dirigeant non japonais à accéder à ce niveau de responsabilité dans l'entreprise. En tant que Président, il s'occupe à la fois de toutes les unités opérationnelles en Amérique du Nord et en Europe mais également des ventes et du service après-vente au Japon. En 2016, il est également nommé Chief Competitive Officer au niveau mondial. En 2017, ses responsabilités s'étendent à toutes les opérations en dehors du Japon, y compris celles des pays émergents. En juillet 2020, il a quitté ce poste et est devenu conseiller du PDG de Toyota Motor Corp. Il demeure Président du Conseil d'administration de Toyota Motor Europe et Administrateur de Toyota Tsusho Corporation. Didier Leroy est également actuellement Administrateur d'Auchan Holding et d'Aliaxis (systèmes de tuyauterie avancés).

Né le 26 décembre 1957

63 ans

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Eutelsat Communications
32 Boulevard Gallieni
92130 Issy-les-Moulineaux

1^{re} nomination/cooptation :

8 novembre 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2021

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

N/A

Hors de France :

N/A

Échus :

En France :

N/A

Hors de France :

N/A

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

Administrateur non exécutif de Auchan Holding (France)

Hors de France :

Président non exécutif du Conseil d'administration de Toyota Motor Europe (Belgique)

Administrateur non exécutif de Toyota Tsusho Corporation (société cotée, Japon)

Administrateur non exécutif d'ALIAxis (Belgique)

Échus :

En France :

N/A

Hors de France :

Vice-président exécutif, Chief Competitive Officer et Administrateur de Toyota Motor Corporation (société cotée, Japon) (jusqu'en juillet 2020)

ROSS MCINNES

Administrateur

Biographie

Ross McInnes est diplômé de l'Université d'Oxford. Il a débuté sa carrière en 1977 au sein de Kleinwort Benson Bank, d'abord à Londres, puis à Rio de Janeiro. En 1980, il rejoint Continental Bank (devenue Bank of America), où il a exercé plusieurs fonctions au sein de la branche Corporate Finance, à Chicago puis à Paris. En 1989, il a rejoint Eridania Beghin-Say, où il est nommé Directeur financier en 1991, puis membre du Conseil d'administration en 1999. L'année suivante, il rejoint Thomson-CSF (devenu Thales) en tant que Directeur général adjoint et Directeur financier et accompagnant la transformation du groupe jusqu'en 2005. Il a ensuite rejoint PPR (devenue Kering) en tant que Directeur général Finances et Stratégie avant de rejoindre le Conseil de surveillance de Générale de Santé en 2006. Il a été Président par intérim du Directoire de Générale de Santé de mars à juin 2007. Il occupe ensuite la fonction de Vice-président de Macquarie Capital Europe où il s'est principalement spécialisé dans les investissements en infrastructures. En mars 2009, Ross McInnes intègre Safran et devient Directeur général adjoint, Affaires Économiques et Financières en juin de cette année. Il occupe la fonction de membre du Directoire de Safran entre juillet 2009 et avril 2011 puis a exercé les fonctions de Directeur général délégué jusqu'en avril 2015. Il est devenu Président du Conseil d'administration de Safran le 23 avril 2015. Depuis février 2015, Ross McInnes a également agi en tant que Représentant Spécial pour les relations économiques avec l'Australie, ayant été nommé à cette fonction diplomatique par le Ministre des Affaires étrangères et du Développement international. De novembre 2016 à novembre 2019, il a été membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. En février 2017, il rejoint SICOM, l'associé principal de Vivescia Industries en tant que « personne qualifiée ». En octobre 2017, Ross McInnes a été nommé par le Premier ministre co-président du comité « Action publique 2022 », qui avait pour mission de formuler des recommandations sur la réforme des politiques publiques françaises, mission qu'il a accomplie depuis. Depuis janvier 2018, il est gestionnaire et administrateur de l'IFRS Fondation. En octobre 2018, le Premier ministre l'a chargé de faire du lobbying pour la France auprès d'entreprises britanniques et non britanniques opérant dans le secteur non financier et basées au Royaume-Uni.

Né le 8 mars 1954
67 ans
Double nationalité franco-australienne

Adresse professionnelle :
 Eutelsat Communications
 32 Boulevard Gallieni
 92130 Issy-les-Moulineaux

1^{re} nomination/cooptation :
 7 février 2013

Échéance du mandat :
 Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2022

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :
 N/A

Hors de France :
 N/A

Échus :

En France :
 N/A

Hors de France :
 N/A

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE EUTELSAT AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

En cours :

En France :

Président du Conseil d'administration de Safran (société cotée)

Administrateur d'Engie (société cotée), Président du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable, membre du Comité d'audit et membre du Comité de la stratégie, des investissements et des technologies

Hors de France :

Trustee et administrateur de la Fondation IFRS (États-Unis, Royaume-Uni)

Échus :

En France :

Administrateur et Président du Comité d'audit de Faurecia (jusqu'en mai 2017)

Administrateur de Lectra (société cotée) (jusqu'en avril 2020)

Hors de France :

Administrateur et Président du Comité d'audit de IMI, Plc (Royaume-Uni) (Jusqu'en Octobre 2017)

Modifications proposées lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires

Les mandats de Dominique D'Hinnin, Paul François Fournier, Esther Gaide et Didier Leroy viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2021. Le renouvellement d'Esther Gaide, Dominique D'Hinnin, Didier Leroy et la nomination de BPIFrance Investissement en tant qu'administrateur est proposé à l'Assemblée générale du 4 novembre 2021. BPIFrance Investissement sera représenté par Paul François Fournier.

10.2 ORGANES DE DIRECTION

10.2.1 Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont Rodolphe Belmer, Directeur général, et Michel Azibert, Directeur général délégué.³⁵

Leurs informations ainsi que la liste des mandats et fonctions exercés au 30 juin 2021 sont détaillées ci-après :

Nom, prénom et adresse professionnelle	Mandat	Date de première nomination/cooptation et date d'échéance du mandat	Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Eutelsat au cours des 5 dernières années	Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe Eutelsat au cours des 5 dernières années
RODOLPHE BELMER Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux	Administrateur, Directeur général	1ERE NOMINATION : 1 ^{er} mars 2016 en qualité de Directeur général 4 novembre 2016 en qualité d'administrateur ÉCHEANCE DU MANDAT : En qualité d'administrateur : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2024	MANDATS ET FONCTIONS EN COURS : <u>En France :</u> Directeur général d'Eutelsat S.A. (depuis le 1 ^{er} mars 2016) Administrateur d'Eutelsat S.A. (depuis le 4 octobre 2016) <u>Hors de France :</u> Administrateur et Président d'Eutelsat Inc. (États-Unis) (depuis le 1 ^{er} mars 2016) Administrateur et Président de d'Eutelsat Americas (ex-Satélites Mexicanos S.A. de C.V. (Mexique) (depuis le 1 ^{er} mars 2016) Administrateur de Broadband for Africa (Royaume-Uni) (depuis le 1 ^{er} mars 2016) MANDATS ET FONCTIONS ECHUS : <u>En France :</u> Directeur général délégué d'Eutelsat S.A. (jusqu'au 29 février 2016) Directeur général délégué d'Eutelsat Communications (jusqu'au 29 février 2016) <u>Hors de France :</u> Administrateur et Président d'Eutelsat Networks LLC (Fédération de Russie) (jusqu'au 5 juin 2020) Gérant d'Eurobroadband Infrastructure Sàrl (Suisse) (jusqu'au 4 octobre 2018) Gérant d'Eurobroadband Retail Sàrl (Suisse) (jusqu'au 25 septembre 2018)	MANDATS ET FONCTIONS EN COURS : <u>En France :</u> Président d'Auteurs Solidaires (depuis janvier 2017) Président de Séries Mania (depuis septembre 2017) Administrateur de Brut (depuis le 15 février 2018) <u>Hors de France :</u> Administrateur indépendant de Netflix (société cotée, États-Unis) (depuis janvier 2018) MANDATS ET FONCTIONS ECHUS : <u>En France :</u> Membre du Conseil de surveillance de Mediawan (société cotée) (jusqu'à 2020) Président de RBC (jusqu'à 2020) <u>Hors de France :</u> Administrateur de Hispasat S.A. (Espagne) (jusqu'au 18 avril 2018)

³⁵ Yohann Leroy a démissionné de ses fonctions de Directeur général délégué avec effet au 15 septembre 2020.

Nom, prénom et adresse professionnelle	Mandat	Date de première nomination/cooptation et date d'échéance du mandat	Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Eutelsat au cours des 5 dernières années	Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe Eutelsat au cours des 5 dernières années
MICHEL AZIBERT Eutelsat Communications 32 Boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux	Directeur général délégué	1ERE NOMINATION : 28 juillet 2011 (effet 1 ^{er} septembre 2011)	MANDATS ET FONCTIONS EN COURS : <u>En France :</u> Directeur général délégué d'Eutelsat S.A. (depuis le 28 juillet 2011) <u>Hors de France :</u> Administrateur d'Eutelsat Inc. (États-Unis) (depuis le 27 janvier 2012) Administrateur d'Eutelsat America Corp. (États-Unis) (depuis le 8 juillet 2014) Administrateur d'Eutelsat Americas (ex-Satélites Mexicanos S.A. de C.V.) (Mexique) (depuis le 1er janvier 2014) Administrateur et Président d'Eutelsat Madeira (Portugal) (depuis le 18 juillet 2014) Administrateur d'Eutelsat Networks LLC (Fédération de Russie) (depuis le 30 septembre 2016) Administrateur de Broadband for Africa (Royaume-Uni) (depuis le 3 juillet 2015) Gérant d'Eurobroadband Infrastructure Sàrl (Suisse) (depuis le 3 mars 2017) MANDATS ET FONCTIONS ECHUS : <u>En France :</u> N/A <u>Hors de France :</u> Membre du Conseil de surveillance d'Eutelsat Services und Beteiligungen GmbH (Allemagne) (jusqu'au 1er juillet 2015) Administrateur d'Eutelsat UK Ltd (Royaume-Uni) (jusqu'au 30 mars 2015) Gérant d'Eurobroadband Retail Sàrl (Suisse) (jusqu'au 23 novembre 2018) Administrateur d'Eutelsat MENA FZ-LLC (Émirats Arabes Unis) (jusqu'au 10 septembre 2019)	MANDATS ET FONCTIONS EN COURS : <u>En France :</u> N/A <u>Hors de France :</u> N/A MANDATS ET FONCTIONS ECHUS : <u>En France :</u> N/A <u>Hors de France :</u> Administrateur d'Hispasat (Espagne) (jusqu'au 18 avril 2018)

10.2.2 Comité exécutif

Chez Eutelsat S.A., principale société opérationnelle du Groupe, la Direction générale est assistée d'un Comité exécutif composé de 8 membres qui met en œuvre la stratégie du Groupe dont les grandes orientations sont arrêtées en Conseil d'administration.

Rodolphe Belmer

Directeur général, Président du Comité exécutif

Michel Azibert

Directeur général délégué, Vice-président du Comité exécutif

Julie Burguburu

Secrétaire générale du Groupe, Secrétaire du Comité exécutif

Anne Carron

Directrice des Ressources Humaines

Pascal Homsy

Directeur technique

Jean-Hubert Lenotte

Directeur de la Stratégie et des Ressources

Philippe Oliva

Directeur commercial

Sandrine Térán

Directrice financière

Le Comité exécutif, est composé de 38 % de femmes et reflète le fort engagement du Groupe en faveur de la mixité, au sein des instances dirigeantes (voir la section 10.1.1 pour plus de détails sur la Politique de mixité et diversité).

10.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

10.3.1 Code de référence utilisé pour l'établissement d'une politique de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef de janvier 2020 (ci-après le « Code de Référence »).

Les points de divergence entre la pratique de la Société et les recommandations du Code de Référence sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Article du Code Afep-MEDEF	Recommandations Afep-MEDEF	Pratique Société	Explications
24.3	Le Conseil doit prévoir, lors de la conclusion de l'accord de non concurrence, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.	L'engagement de non concurrence conclu avec M. Rodolphe Belmer ne prévoit pas la faculté pour le Conseil d'administration d'y renoncer au moment du départ du dirigeant.	Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations a considéré que, compte tenu du contexte très concurrentiel des opérateurs de satellites, il était très important pour la société d'imposer un engagement de non concurrence à M. Rodolphe Belmer. L'engagement de non concurrence est à la fois limité dans la durée (18 mois) et dans le montant (50 % de la rémunération fixe), ce qui est significativement inférieur au plafond fixé par le Code de Référence.

10.3.2 Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

En application des dispositions légales et réglementaires (articles L. 225-51-1, R. 225-26 et R. 225-27 du Code de commerce), les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général sont dissociées au sein de la Société.

Limitations des pouvoirs du Directeur général apportées par le Conseil d'administration

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration précise les compétences respectives du Conseil d'administration, du Président du Conseil et du Directeur général en prévoyant des limites au pouvoir de ce dernier (voir section 10.3.3 ci-dessous et Annexe A du Règlement Intérieur³⁶ pour plus de détails).

³⁶ Consultable sur le site de la Société.

10.3.3 Organisation du Conseil d'administration

Règlement Intérieur

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration fixe les principes, la composition, les attributions et les modalités de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Le Règlement Intérieur a été mis à jour à plusieurs reprises. La dernière mise à jour date du 14 janvier 2021.

Durée des mandats des administrateurs

Conformément à l'article 14 des statuts de la Société, la durée des mandats des administrateurs est de quatre ans.

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration

Conformément à l'article 14 des statuts de la Société, les administrateurs sont nommés par l'AG ordinaire. Il est mis fin aux fonctions d'administrateurs à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ayant statué sur les comptes écoulés et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent à tout moment être révoqués par décision de l'Assemblée générale ordinaire.

Conformément à l'article 14 des statuts de la Société, si un siège d'administrateur devient vacant entre deux Assemblées générales, le Conseil d'administration peut procéder à une nomination à titre provisoire. Cette nomination sera ensuite soumise à ratification par l'Assemblée générale ordinaire la plus proche.

Plan de succession et processus de sélection des candidats au Conseil d'administration

Le plan de rotation et de succession du Conseil d'administration fait régulièrement l'objet de discussions au sein du Comité des nominations et de la gouvernance et du Conseil. Lorsque la durée du mandat d'un administrateur approche les 12 années (durée au-delà de laquelle l'administrateur concerné n'est plus considéré comme indépendant), les discussions sur le processus de remplacement commencent au Comité des nominations et de la gouvernance en consultation avec le Conseil et la Direction. Il s'agit notamment de définir un profil pour chaque poste vacant en tenant compte des besoins du Groupe par rapport à sa stratégie et à la composition du Conseil existant afin d'assurer la diversité en termes de genre, de nationalité, d'expérience et d'expertise. Avec l'aide d'un cabinet de recrutement, une liste de candidats est arrêtée. Les candidats rencontrent le Président du Conseil, le Président du Comité des nominations et de la gouvernance, d'autres membres du Conseil, le Directeur général et éventuellement d'autres membres du Comité exécutif. Les candidats sélectionnés sont ensuite présentés au Conseil pour approbation avant d'être proposés à l'Assemblée générale.

Obligation de détention de titre des membres du Conseil d'administration

Conformément au Code de Référence et aux dispositions de l'article 10.1 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du Conseil, tous ses membres doivent détenir personnellement 2 000 actions de la Société. Les administrateurs peuvent utiliser leur rétribution d'administrateur pour acquérir ces actions.

10.3.4 Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'administration a procédé au cours de sa réunion du 17 juin 2021 à l'appréciation de l'indépendance de chacun de ses membres. Au 30 juin 2021, parmi ses dix membres, sept administrateurs (70 %) ont été qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance du Code de Référence

	Dominique D'Hinnin (Président)	Rodolphe Belmer	Bpifrance Participations (représenté par Stéphanie Frachet)	Paul François Fournier	FSP (représenté par Agnès Audier)	Esther Gaide	Ana Garcia Fau	Cynthia Gordon	Didier Leroy	Ross McInnes
Critère 1 Ne pas avoir été salarié / mandataire social d'Eutelsat pendant les 5 années précédentes	.	X
Critère 2

Pas de mandats croisés										
Critère 3 Pas de relations d'affaires significatives
Critère 4 Pas de lien familial
Critère 5 Ne pas avoir été Commissaire aux comptes du Groupe pendant les 5 années précédentes
Critère 6 Mandat inférieur à 12 ans
Critère 7 Pas de rémunération liée à la performance du Groupe	.	X
Critère 8 Pas représentant d'actionnaire important (>10%)	.	.	X	X
Indépendant	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Le Conseil, sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, a évalué s'il existait entre la Société et chaque administrateur un lien d'affaire significatif. Le Conseil a eu à se prononcer sur la situation de Ross McInnes.

Ross McInnes est Président non-exécutif du Conseil d'administration de Safran qui détient 50 % d'Arianegroup, société commune avec Airbus. Il n'intervient pas dans les décisions opérationnelles et commerciales de Safran ou de ses participations comme Arianegroup, cette dernière assurant des prestations de lancement de satellites. Cependant, afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel, Ross McInnes ne participe ni aux discussions ni aux votes de décisions relatives au choix des lanceurs ou à la politique des lanceurs et qui sont soumises au Conseil d'administration d'Eutelsat Communications.

Conflit d'intérêt

Les conflits d'intérêts doivent être évités et, lorsqu'ils sont inévitables, être révélés à la Société et traités de façon transparente. Conformément à l'article 2.4 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, chaque administrateur doit immédiatement signaler tout conflit d'intérêts potentiel avec la Société. Un administrateur ne peut pas participer aux discussions ou vote sur le sujet en rapport avec lequel le conflit existe.

10.3.5 Représentation au sein du Conseil d'administration

Représentation des salariés au sein du Conseil d'administration

Dans le cadre du dialogue social existant au sein du Groupe, la Société a conclu un accord le 8 novembre 2007, modifié le 9 juillet 2018, avec sa filiale opérationnelle Eutelsat S.A. et le Comité Social et Economique d'Eutelsat S.A., visant à permettre au Comité Social et Economique d'Eutelsat S.A. de disposer d'une plus grande visibilité sur les opérations et décisions de la Société.

Ainsi, outre la mise en place d'une procédure d'information du Comité Social et Economique d'Eutelsat S.A. dans le cas d'opérations conduites par la Société et susceptibles d'affecter les opérations ou le périmètre d'Eutelsat S.A., les deux représentants du Comité Social et Economique d'Eutelsat S.A. auprès du Conseil d'administration d'Eutelsat S.A., assistent aux réunions du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications et disposent des mêmes informations pour la préparation des réunions que les administrateurs.

Censeur

Le rôle du Censeur a été mis en œuvre dans le cadre d'un accord entre Eutelsat IGO (Organisation intergouvernementale européenne de télécommunications par satellite) et la Société lors de son introduction en bourse. En application des dispositions (i) de la Lettre-Accord signée le 2 septembre 2005 entre la Société et Eutelsat IGO et (ii) des Statuts de la Société, le Secrétaire

exécutif d'Eutelsat IGO siège en qualité de censeur au sein du Conseil d'administration. Ce rôle est actuellement occupé par Piotr Dmochowski-Lipski (voir le site de la Société pour plus de détails). La Société et le Conseil d'Administration n'interviennent en aucune manière dans la désignation du Censeur, sa nomination et son rôle s'imposant à lui. Le rôle du Censeur est de s'assurer que la Société, en grande partie à travers sa filiale opérationnelle Eutelsat S.A., respecte les Principes de Base du traité international instituant EUTELSAT IGO qui a été fondé par certains pays d'Europe occidentale afin de développer et d'exploiter un système de télécommunications par satellite dans un cadre transeuropéen de télécommunications. Notamment, fournir une couverture satellitaire paneuropéenne selon les principes de non-discrimination et de concurrence loyale ainsi que le respect de certains engagements financiers (e.g. gestion de la dette et de l'EBITDA). Le Censeur peut assister aux réunions du Conseil et exprimer le point de vue de l'IGO sur toute question à l'ordre du jour, mais il ne peut pas prendre part au vote. Le Censeur dispose des mêmes informations pour la préparation des réunions que les administrateurs. Les dispositions relatives aux conflits d'intérêts du règlement intérieur du Conseil s'appliquent également au Censeur. De plus, aucune personne ne peut exercer la fonction de Censeur si elle a directement ou indirectement des relations à quelque titre que ce soit avec un concurrent direct ou indirect de l'une des entités du Groupe Eutelsat.

Le Censeur ne perçoit aucune rémunération ou indemnité de la Société.

10.3.6 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est en charge, notamment en application des dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce, de déterminer les orientations de la Société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément réservés aux AG, le Conseil d'administration peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe Eutelsat.

À noter qu'en application de son Règlement Intérieur, certaines décisions du Directeur général doivent être autorisées au préalable par le Conseil. Ces décisions peuvent être regroupées de la manière suivante :

- Plan à moyen terme : le plan à moyen terme vise à établir les objectifs du Groupe et à définir les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs, ainsi que les prévisions financières et d'activité du Groupe ;
- Le plan à cinq ans du Groupe, ainsi que toute opération affectant substantiellement la structure de la Société ou sa stratégie, est soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration ;
- Budget : le budget annuel consolidé du Groupe, qui fixe les objectifs budgétaires et financiers pour l'exercice à venir et qui est intégré dans le plan à moyen terme, est soumis pour approbation préalable au Conseil d'administration avant le début de chaque exercice ;
- Investissements : toute dépense d'investissement, toute opération d'achat ou d'investissement dans le capital d'une société tierce, d'un montant (i) supérieur à 50 millions d'euros, dans le cas où cette opération a été prévue dans le budget annuel du Groupe ou dans le plan stratégique, ou (ii) supérieur à 25 millions d'euros, dans le cas où elle n'a pas été prévue dans le budget annuel du Groupe ;
- Engagements financiers : (i) tout emprunt, contrat de crédit, de financement ou de refinancement non expressément prévu dans le budget annuel du Groupe. Une telle autorisation n'est pas nécessaire pour des transactions ou groupe de transactions d'un montant inférieur à 100 millions d'euros par exercice et dans la limite de deux transactions et/ou groupe de transactions par exercice, et (ii) toute décision de cession ou de prêt d'actifs par la Société ou de toute autre forme de transfert d'actifs, non expressément prévue dans le budget annuel du Groupe d'un montant supérieur à 50 millions d'euros ;
- Comptes semestriels et annuels : les comptes semestriels, annuels et les comptes consolidés, sont arrêtés par le Conseil d'administration ;
- Direction générale du Groupe : l'accord préalable du Conseil d'administration est requis pour tout recrutement ou licenciement d'un cadre dirigeant du Groupe dont la rémunération est parmi les six plus élevées du Groupe ;
- Le suivi de l'activité du Groupe : la Direction communique mensuellement aux membres du Conseil d'administration un rapport portant sur les opérations du Groupe, incluant notamment les résultats et indicateurs financiers du Groupe (chiffre d'affaires par application, compte de résultat simplifié, situation de l'endettement, trésorerie et coûts, etc.) afin de permettre au Conseil d'administration d'être éclairé sur l'évolution de l'activité, notamment technique, commerciale et financière, les enjeux sociaux et environnementaux et sur le suivi du budget.

Au cours de l'exercice, les principaux sujets abordés, passés en revue et/ou approuvés par le Conseil ont été :

- Comptes semestriels et annuels ;
- Politique et distribution des dividendes ;
- Budget annuel et plan à cinq ans du Groupe ;

- Stratégie de financement du Groupe ;
- Activités et stratégie de la Société ;
- Approbation des transactions (e.g. OneWeb, Bigblu Broadband Europe, Euro Broadband Infrastructure (EBI)) ;
- Discussions liées à la pandémie Covid-19 et à la résilience du Groupe ;
- Mesures de conformité y compris relatives à la loi Sapin II contre la corruption (y compris les mises à jour des nombreuses politiques et procédures de contrôle et prévention de la corruption).
- Gestion des risques, contrôle interne et audit interne ;
- Programme de rachat d'actions ;
- Discussion avec les commissaires aux comptes (y compris sur leurs honoraires) ;
- Conventions réglementées et procédure interne sur les conventions courantes ;
- Examen annuel des mandats de chaque administrateur afin de se prononcer sur leur indépendance ;
- Examen annuel du plan de succession du Conseil d'administration ;
- Discussion annuelle sur le plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux ;
- Discussion annuelle sur la politique de diversité et non-discrimination du Groupe
- Renouvellement des mandats de Dominique D'Hinnin, Paul François Fournier, Esther Gaide et Didier Leroy en qualité d'administrateur ;
- Composition des comités (nomination de Dominique D'Hinnin en tant que président du Comité des rémunérations, de Ana Garcia Fau au Comité d'audit, risques et conformité, de Cynthia Gordon au Comité des nominations et de la gouvernance et des membres du Comité ad hoc) ;
- Évaluation formelle du Conseil d'administration ;
- Révision du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- Documentation relative à l'Assemblée générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ;
- Document d'enregistrement universel (rapport de gestion, rapport sur la gouvernance, politique/rapport sur la rémunération) ;
- Politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ;
- Evaluation annuelle de la performance des Dirigeants mandataires sociaux ;
- Fixer les objectifs annuels de performance des Dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice suivant ;
- Structure de la rémunération variable annuelle et pluriannuelle des Dirigeants mandataires sociaux.

Évaluation du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2020-21, le Conseil a été assisté par un consultant externe, Russell Reynolds, pour procéder à son évaluation formelle réalisée tous les 3 ans. Le processus s'est déroulé en 3 étapes : sous la forme d'un questionnaire rempli par chaque membre, d'entretiens individuels et suivis d'une discussion lors du Comité des nominations et de la Gouvernance puis lors du Conseil d'administration du 17 juin 2021.

De manière générale comparé avec des Conseils d'administration similaires, il ressort que Eutelsat bénéficie d'une structure de gouvernance du Conseil mature en termes de taille, d'indépendance, de transparence et de qualité de la documentation et des débats.

Les points positifs qui ressortent de cette évaluation sont en résumé :

- Une bonne structure de gouvernance ;
- Une information transparente et de qualité de la part de la Direction ;
- Un séminaire stratégique utile et bien structuré ;
- Une coordination efficace entre le Président du Conseil, le Directeur général et les présidents des comités ;
- Des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'éthique et de conformité.

Les axes de progrès identifiés incluent :

- Continuer à renforcer l'expertise des membres du Conseil dans les principales activités de la Société ;

- Revoir la structure de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ;
- Continuer de se concentrer sur la technologie et ses évolutions ;
- Renforcer la stratégie ESG.

Sur la base de cette évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil vont travailler sur les recommandations utiles afin de renforcer l'efficacité du Conseil.

10.3.7 Assiduité aux réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois au cours de l'exercice (comme au cours de l'exercice précédent). Le Conseil peut se réunir hors la présence des mandataires sociaux exécutifs lorsqu'il l'estime nécessaire (session non exécutive). Cinq sessions non exécutives se sont tenues au cours de l'exercice.

Le taux d'assiduité annuel moyen des administrateurs aux réunions tenues au cours de l'exercice est de 98,6 % (contre 93,1 % au cours de l'exercice précédent). Pour chaque administrateur, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	Taux d'assiduité
Dominique D'Hinnin (Président)	100 %
Rodolphe Belmer	100 %
Bpifrance Participations (représentée par Stéphanie Frachet)	100 %
Paul François Fournier	85,7 %
FSP (représenté par Mme Agnès Audier)	100 %
Esther Gaide	100 %
Ana Garcia Fau	100 %
Cynthia Gordon	100 %
Didier Leroy	100 %
Ross McInnes	100 %

10.3.8 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil est assisté dans ses travaux par trois comités : le Comité d'audit, risques et conformité, le Comité des nominations et de la gouvernance, le Comité des rémunérations.

Le Comité d'audit, risques et conformité

Le Comité d'audit, risques et conformité a pour mission (i) d'assister le Conseil d'administration dans l'examen des projets de comptes semestriels et annuels de la Société (comptes sociaux et consolidés), (ii) d'émettre toutes recommandations concernant le projet de budget annuel consolidé proposé par la Direction générale avant son examen par le Conseil d'administration, (iii) d'émettre toutes recommandations auprès de la Direction générale de la Société ou du Conseil d'administration portant sur les principes et méthodes permettant d'assurer la production d'une information financière, extra-financière et comptable fiable et sincère, (iv) de s'assurer que les contrôles internes conduits au sein du Groupe sont mis en œuvre de façon appropriée (sans que ces contrôles internes ne puissent fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints), (v) de faire auprès du Conseil d'administration et de la Direction générale de la Société toute recommandation relative à une gestion appropriée des risques de toute nature pouvant affecter les opérations du Groupe (financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, etc...) (vi) de superviser la nomination/renouvellement des commissaires aux comptes et (vii) de superviser la mise en œuvre de toutes les procédures de contrôle et de prévention des risques liés à la conformité.

Au 30 juin 2021, le Comité d'audit, risques et conformité était composé de cinq administrateurs indépendants : Dominique D'Hinnin (Président du Conseil d'administration), FSP (représenté par Agnès Audier), Ana Garcia Fau, Ross McInnes et Esther

Gaïde, qui en assure la présidence. Tous les membres répondent au critère de compétence financière fixé par le Code de commerce.

La Directrice financière du Groupe a participé à toutes les réunions du Comité d'audit, risques et conformité.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice (contre sept fois au cours de l'exercice précédent). Le taux annuel moyen d'assiduité de ses membres est de 100 %.

Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Esther Gaïde (Présidente)	100 %
Dominique D'Hinnin	100 %
FSP représenté par Madame Agnès Audier	100 %
Ana Garcia Fau (membre depuis 5 novembre 2020)	100 %
Ross McInnes	100 %

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit, risques et conformité conduit un dialogue régulier avec les commissaires aux comptes de la Société, ces derniers participant aux réunions du Comité d'audit, risques et conformité lors de l'examen des comptes semestriels et annuels avant leur arrêté par le Conseil d'administration ainsi qu'une réunion spécifique pour présenter leur plan d'audit pour la clôture des comptes.

L'exposition aux risques et les engagements hors bilan font l'objet d'une présentation par la Directrice financière du Groupe. L'identification et le contrôle des engagements hors bilan résultent de la mise en œuvre des procédures internes au niveau du Groupe.

La conformité faisant partie intégrante des responsabilités du Comité d'audit, risques et conformité et pour assurer la continuité de l'impulsion donnée par le management, ce sujet est discuté à chaque réunion du Comité et rapport  au Conseil qui se tient juste après.

Le Comité d'audit, risques et conformité est partie prenante de la procédure interne sur les conventions courantes approuvée par le Conseil d'administration du 9 avril 2020, en application de la loi PACTE du 22 mai 2019. Cette procédure a pour objet de définir les critères retenus par la Société pour qualifier une convention de Convention Courante, telle que définie par la loi PACTE, et le mode d'examen et d'évaluation régulier de ces critères. En conséquence, la Direction des affaires juridiques (DAJ) et la Direction financière et administrative (DFA) sont informées préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de Convention Courante, de façon à ce que ces directions puissent les examiner. Au minimum une fois par an, la DAJ et la DFA adressent un compte-rendu au Comité d'audit, risques et conformité sur les Conventions Courantes qui ont été conclues au cours de l'exercice écoulé ainsi que sur les critères de qualification de Convention Courante. Le Comité d'audit, risques et conformité adresse ensuite un rapport avec ses recommandations au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration se prononce sur la pertinence des critères utilisés pour qualifier une convention de Convention Courante et sur la nécessité de faire évoluer ces critères, le cas échéant.

Au cours de l'exercice, les principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au Conseil pour approbation par le Comité d'audit, risques et conformité ont été :

- Comptes semestriels et annuels ;
- Politique et distribution des dividendes ;
- Budget annuel et plan à cinq ans du Groupe ;
- La stratégie de financement du Groupe ;
- Discussions liées à la pandémie Covid-19 et à la résilience du Groupe ;
- Mesures de conformité y compris relatives à la loi Sapin II contre la corruption (y compris les mises à jour des nombreuses politiques et procédures de contrôle et prévention de la corruption) ;
- Gestion des risques, contrôle interne et audit interne et les objectifs atteints au cours de l'exercice ;
- Programme de rachat d'actions ;
- Plan d'audit des commissaires aux comptes y compris leurs honoraires ;

- Procédure interne sur les conventions courantes ;
- La réalisation des objectifs financiers de la rémunération variable annuelle et pluriannuelle.

Le Comité des nominations et de la gouvernance

Les travaux de ce comité consistent à étudier et faire toute recommandation au Conseil d'administration pour ce qui relève (i) de la sélection ou, en cas de vacance, de la cooptation de nouveaux administrateurs, et (ii) du recrutement ou du licenciement de tout membre du Comité Exécutif, (iii) de l'évaluation de l'indépendance des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code de Référence, (iv) de l'appréciation de l'équilibre hommes/femmes au sein du Conseil d'administration et du Groupe et de l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

Au 30 juin 2021, le Comité réunissait une majorité de membres indépendants, conformément au Code de Référence et était composé de : Bpifrance Participations (représentée par Stéphanie Frachet), Dominique D'Hinnin (Président du Conseil d'administration), Cynthia Gordon et Ross McInnes, qui en assure la présidence.

Le taux de participation au Comité des nominations et de la gouvernance est de 100 %. Le comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2019-20.

Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Ross McInnes (Président)	100 %
Dominique D'Hinnin	100 %
Cynthia Gordon (membre depuis 5 novembre 2020)	100 %
Bpifrance Participations (représentée par Stéphanie Frachet)	100 %

Au cours de l'exercice, les principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au Conseil pour approbation par le Comité des nominations et de la gouvernance ont été :

- Examen annuel des mandats de chaque administrateur afin de se prononcer sur leur indépendance ;
- Examen annuel du plan de succession du Conseil d'administration ;
- Discussion annuelle sur le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- Renouvellement des mandats de Dominique D'Hinnin, Paul François Fournier, Esther Gaide et Didier Leroy en qualité d'administrateur ;
- Composition des comités (nomination de Dominique D'Hinnin en tant que Président du Comité des rémunérations, de Ana Garcia Fau au Comité d'audit, risques et conformité, de Cynthia Gordon au Comité des nominations et de la gouvernance et des membres du Comité ad hoc) ;
- Évaluation formelle du Conseil d'administration ;
- Conformité avec le Code Afep-Medef ;
- Révision du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est en charge des questions relatives (i) à la politique de rémunération à long terme, (ii) à la rémunération du Directeur général et des Directeur(s) généraux délégué(s), (iii) à la mise en place de plans d'attribution d'actions de performance au sein du Groupe, et (iv) à la rétribution des administrateurs.

Au 30 juin 2021, le Comité réunissait une majorité de membres indépendants conformément au Code de Référence et était composé de : Paul François Fournier, FSP (représenté par Agnès Audier), Didier Leroy et Dominique D'Hinnin, qui en assure la présidence.

Le Comité s'est réuni six fois avec un taux de participation de 91,7 % et a tenu une réunion de travail supplémentaire. Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Dominique D'Hinnin (Président)	100 %
Paul François Fournier	83,3 %
FSP (représenté par Agnès Audier)	100 %
Didier Leroy	83,3 %
Ana Garcia Fau	100 %

Au cours de l'exercice, les principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au Conseil pour approbation par le Comité des rémunérations ont été :

- La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- Evaluation annuelle de la performance des dirigeants mandataires sociaux ;
- Rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux (y compris les composantes fixe, variable, annuelle et à long terme) ;
- Fixer les objectifs annuels de performance des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice suivant ;
- La structure de la rémunération variable annuelle et pluriannuelle des Dirigeants mandataires sociaux.

Comité ad hoc

Un Comité ad hoc, majoritairement composé d'administrateurs indépendants, peut être constitué en cas de besoin pour des questions relatives à la politique d'acquisition, de cession et d'investissement de long terme. Au cours de l'exercice 2020-21, le Comité a été constitué pour discuter de la politique d'acquisition du Groupe.

Le Comité s'est réuni quatre fois avec un taux de participation de 100 % et a tenu une réunion de travail supplémentaire. Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Dominique D'Hinnin (Président)	100 %
Bpifrance Participations (représentée Par Stéphanie Frachet)	100 %
FSP (représentée by Agnès Audier)	100 %
Esther Gaide	100 %
Ross McInnes	100 %

10.3.9 Autres Renseignements Juridiques

10.3.9.1 Absence de Contrôle de la Société

À la connaissance de la Société, au 30 juin 2021, aucun des actionnaires d'Eutelsat Communications n'en détient, directement ou indirectement, seul ou conjointement, le contrôle au sens des articles L. 233-3 et suivants du Code de commerce.

10.3.9.2 Éléments pouvant avoir un Impact en cas d'Offre Publique

Il n'existe aucune restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions et il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun accord entre actionnaires qui peut entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

À la date du présent rapport, la Société n'a pas connaissance d'accord, de pacte entre actionnaires de la Société, ni de clause d'une convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions de la Société et portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Voir également sections 11.5 et 11.7.

10.3.9.3 Conditions d'admission et de Participation aux Assemblées Générales des Actionnaires

Les conditions de participation aux Assemblées générales sont fixées à l'article 21 des Statuts de la Société.

Conformément aux recommandations contenues dans le Code de Référence, les administrateurs participent aux AG.

Au 30 juin 2021, il n'existe pas au sein du Groupe d'actions de préférence ou d'actions à droit de vote double, les actionnaires n'ayant pas souhaité, lors de l'Assemblée générale du 7 novembre 2014, modifier les statuts pour instituer le droit de vote double prévu à l'article L. 225-123 du Code de commerce. Les résolutions des Assemblées générales sont approuvées selon les conditions de majorité et de quorum prévues par la législation en vigueur.

10.3.9.4 Modification des Statuts de la Société

Les délibérations des Assemblées générales relatives à la modification des statuts de la Société sont prises dans les conditions de majorité prévues par la loi.

10.4 INFORMATIONS CONCERNANT LA REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

10.4.1 Politique de rémunération (Vote ex-Ante)

La politique de rémunération établie en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et présentée dans la section ci-après sera soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 novembre 2021.

10.4.1.1 Principes généraux en matière de rémunération

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération des mandataires sociaux, proposée par le Comité des Rémunérations, respecte l'intérêt social, soit adaptée à la stratégie commerciale de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et le long terme en vue d'assurer sa pérennité.

Les principes généraux de cette politique de rémunération sont d'attirer, de retenir, de motiver des dirigeants de haut niveau et d'aligner leurs intérêts avec la création de valeur pour le Groupe, en prenant en compte l'intensité capitalistique du Groupe, son environnement hautement technologique, son horizon d'investissement de long terme, les défis en termes de croissance dans un contexte fortement concurrentiel ainsi que le caractère très international de l'industrie et de la vision du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, définit des principes généraux et les caractéristiques de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Il assure la mise en œuvre de cette politique en procédant à l'évaluation du niveau auquel les différents critères ont été atteints. Ainsi, les décisions du Conseil d'administration sont prises après avis et recommandations du Comité des rémunérations.

Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas au vote sur leur rémunération. Voir section 10.3.4 pour plus de détails sur les conflits d'intérêts.

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut, conformément à l'article L. 22-10-8, III du Code de commerce, déroger à l'application de la politique de rémunération lorsque cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société. En particulier, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, peut modifier les critères de performance de la rémunération variable annuelle, de la rémunération pluriannuelle, le cas échéant, et/ou de la rémunération à long terme.

Afin de lever toute ambiguïté, il est précisé que, le cas échéant, les dérogations éventuelles à la politique de rémunération seront strictement limitées à un ou plusieurs des éléments cités ci-dessus. En outre, les plafonds existants pour les éléments précités resteront inchangés.

Le cas échéant, ces dérogations seront strictement mises en œuvre et justifiées notamment au regard de leur alignement avec les intérêts des actionnaires. Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8, II et L. 22-10-34, III du Code de commerce, la rémunération variable annuelle restera soumise au vote de l'Assemblée générale et ne pourra être versée qu'en cas de vote positif de cette dernière.

10.4.1.2 Président du Conseil d'administration

La structure de la rémunération du Président non exécutif du Conseil d'administration est composée exclusivement d'une rétribution (anciennement nommée jetons de présence).

En cohérence avec son rôle non exécutif, et en ligne avec les pratiques du marché en France, le Président du Conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme en numéraire, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie d'un dispositif d'intéressement à long terme.

La rétribution dont bénéficie le Président du Conseil d'administration est allouée selon les règles d'attribution définies par le Conseil d'administration, figurant dans le Règlement Intérieur du Conseil. Ces règles d'attribution, qui sont applicables à l'ensemble des administrateurs, prévoient – pour le Président du Conseil – une part variable par réunion du Conseil d'administration ainsi qu'une part fixe annuelle spécifique.

En cas de nomination d'un nouveau Président du Conseil d'administration, les principes, critères et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration seraient applicables.

Pour les détails sur le Président du Conseil et son mandat, voir section 10.1.2.

10.4.1.3 Administrateurs

Le montant annuel maximal de rétribution alloué aux administrateurs, soit 985 000 euros, a été adopté lors de l'Assemblée générale du 8 novembre 2017. Les critères de répartition de cette enveloppe sont définis ci-après.

Les projets de résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société qui seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 novembre 2021 ne prévoient pas de modifier le montant de la rétribution des administrateurs.

Les règles de répartition de la rétribution des administrateurs telles que figurant dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration tiennent compte, de manière prépondérante, de la participation effective des membres aux réunions du Conseil et des comités, conformément à l'article 21 du Code AFEP-MEDEF :

Conseil d'administration :

- part fixe annuelle de 15 000 euros par administrateur (augmentée à 30 000 euros pour le Vice-président et 175 000 euros pour le Président) ;
- complément annuel de 10 000 euros pour tout administrateur résidant hors de France ;
- part variable de 4 000 euros par administrateur et par réunion.

Comité d'audit, risques et conformité :

- part fixe annuelle de 4 000 euros par membre du Comité (augmentée à 14 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 3 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité.

Comité des nominations et de la gouvernance :

- part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 2 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité.

Comité des rémunérations :

- part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 2 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité.

Les administrateurs peuvent recevoir une rétribution supplémentaire raisonnable pour leur participation à des comités spécialisés, leur présidence ou l'exécution de missions spéciales telles que la vice-présidence ou l'administrateur référent, selon ce que le Conseil peut décider et en cohérence avec les règles de répartition ci-dessus.

L'exécution d'une mission spécifique confiée à un administrateur peut donner lieu à une rétribution raisonnable, selon décision du Conseil et soumise au régime des conventions réglementées.

La rétribution est versée une fois par an après la clôture de l'exercice financier. Conformément à l'article L. 22-10, III du Code de commerce, le versement de la rétribution au titre de l'exercice en cours est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération.

La part fixe annuelle (applicable aux membres du Conseil et des Comités) est proportionnelle à la durée du mandat sur l'exercice considéré. Par ailleurs, dans le cas où le nombre de réunions tenues mènerait mécaniquement à un dépassement de l'enveloppe totale de 985 000 euros, la part variable serait réduite en proportion du dépassement de l'enveloppe de rétribution fixée par l'Assemblée générale, afin de rester dans les limites allouées à cette enveloppe.

En cas de nomination d'un nouvel administrateur ou de renouvellement du mandat d'un administrateur, les principes, critères et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération des administrateurs seraient applicables. Pour les détails sur les administrateurs et leurs mandats, voir Section 10.1.2.

10.4.1.4 Directeur général et Directeur général délégué

Pour les détails sur le Directeur général et le Directeur général délégué et leurs mandats, voir sections 10.1.2 et 10.2.1.

Compte tenu des objectifs mentionnés précédemment, le Groupe a mis en place une politique globale de rémunération des mandataires sociaux exécutifs structurée comme suit (voir également la section « Politique de positionnement par rapport au marché ») :

	Objectif	Principales caractéristiques
Salaire fixe annuel	Reconnaître le niveau de responsabilité dans un marché compétitif.	Voir section « Politique de positionnement par rapport au marché ».
Rémunération variable annuelle	S'assurer que les objectifs financiers publiés sont atteints et inciter au dépassement des objectifs internes pour l'exercice.	Deux catégories d'objectifs : — Objectifs quantitatifs : chiffre d'affaires des activités opérationnelles, <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire ⁽¹⁾ , Charges opérationnelles totales ⁽²⁾ ; — Objectifs qualitatifs : objectifs spécifiques liés à la feuille de route stratégique. Voir section « Politique de rémunération variable ».
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Néant.
Rémunération à long terme	— Maximiser la création de valeur à moyen terme ; — Aligner les intérêts des mandataires sociaux exécutifs avec ceux des actionnaires et des autres parties prenantes ; — Retenir les dirigeants clés.	Attribution fictive d'actions ou attributions d'actions de performance liées à des objectifs de création de valeur à trois ans : chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités, <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire, TSR ⁽³⁾ relatif, critère lié à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Voir section « Politique de rémunération variable ».
Rémunération, indemnités, avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction	N/A	Néant.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Commentaire : voir § « Rémunération exceptionnelle ».

Avantages en nature	N/A	— Voiture de fonction avec chauffeur pour le Directeur général ; — Voiture de fonction pour le Directeur général délégué.
Rétribution (jetons de présence)	Rémunérer les administrateurs.	Non applicable pour le Directeur général délégué. Les règles de répartition de rétribution sont décrites dans la section 10.4.1.3 de ce document.
Engagements de non-concurrence	Tenir compte du contexte très concurrentiel des opérateurs de satellites.	Clause de non-concurrence : indemnité équivalant à 50 % du salaire de base durant les 18 mois suivant la cessation des fonctions, en contrepartie de l'engagement de ne pas travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellite.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Néant.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	Les mandataires sociaux exécutifs bénéficient des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle ils sont assimilés pour la fixation des avantages sociaux.
<p>(1) Cet indicateur est défini dans la section 1.5 « Indicateurs alternatifs de performance » de ce document.</p> <p>(2) Hors provision pour créances douteuses</p> <p>(3) Le TSR est le taux de rentabilité d'une action sur une période donnée qui intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée (donc l'évolution du cours de Bourse).</p>		

À noter que :

- i. parmi les critères pris en compte pour l'établissement de la rémunération des mandataires sociaux exécutifs figurent notamment le positionnement par rapport au marché (voir section dédiée), les performances antérieures, la fonction ainsi que l'ancienneté ;
- ii. le poids précis des différents objectifs pour la rémunération variable annuelle est établi par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, au cas par cas en rapport avec les fonctions de chacun des mandataires sociaux exécutifs.

Politique de positionnement par rapport au marché

La compétitivité de la politique de rémunération est appréciée en premier lieu par rapport aux sociétés françaises de taille comparable (capitalisation boursière et chiffre d'affaires) et lorsque c'est pertinent par rapport aux sociétés mondiales comparables.

Positionnement par rapport au marché

Un ensemble de principes directeurs sont retenus afin d'évaluer la compétitivité de la politique de rémunération globale des mandataires sociaux exécutifs par rapport au marché en tenant compte des spécificités d'Eutelsat :

- la dimension à long terme de la rémunération est en ligne avec les entreprises comparables pour mettre l'accent sur les objectifs à long terme pour améliorer l'alignement avec l'intérêt des actionnaires ;
- le positionnement relatif visé en matière de rémunération en espèces : salaire de base se situant autour de la médiane, rémunération en espèces totale se situant également autour de la médiane.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle des mandataires sociaux exécutifs rétribue les responsabilités attachées à de tels mandats sociaux, prenant en compte les qualités des personnes concernées et appréciée également au regard d'études de marché.

Ainsi, elle est déterminée en prenant en compte les éléments ci-dessous :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à chaque fonction, étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- performances antérieures, compétences, expériences, expertise, ancienneté et parcours du titulaire de chaque fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Conformément au Code de gouvernance de référence de la Société, le Conseil d'administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe annuelle du Directeur général ne pourrait faire l'objet de révision qu'à intervalle de temps relativement long.

Toutefois, une révision peut intervenir en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de la fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement du marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de cette rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Pour les autres mandataires sociaux exécutifs, l'opportunité d'une révision de leur rémunération annuelle fixe sera appréciée annuellement par le Conseil d'administration.

La rémunération fixe annuelle sert de référence pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle et la valorisation de l'intéressement à long terme.

Afin de lever toute ambiguïté, il est précisé que les rémunérations fixes annuelles indiquées ci-dessous s'appliquent à l'exercice 2021-22 :

- 650 000 euros pour le Directeur général ;
- 363 384 euros pour le Directeur général délégué (Michel Azibert).

A noter que ces montants sont inchangés par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020 et par celle du 7 novembre 2019.

Politique de rémunération variable

Rémunération variable annuelle

Modalités de détermination

Le montant potentiel de cette rémunération variable est déterminé notamment selon les pratiques de marché observées et repose sur l'atteinte de niveaux de performance s'appliquant sur des paramètres clés et des objectifs de performance économiques et personnels, quantitatifs et qualitatifs, en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Chaque année, durant le premier trimestre de l'exercice, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, confirme ou détermine ces objectifs, leur pondération et les niveaux de performance associés :

- seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée ;
- niveau cible lorsque l'objectif est atteint ; et
- niveau maximum traduisant une surperformance par rapport au niveau cible de l'objectif fixé.

Les objectifs de performance économique, quantitatifs, reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget ou des objectifs financiers préalablement approuvés par le Conseil d'administration et sont soumis à des seuils de performance.

Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'administration.

Présentation détaillée des caractéristiques par mandataire social exécutif

Ces paramètres sont fixés par le Conseil d'administration durant le premier trimestre de l'année considérée. Ils sont susceptibles d'évoluer d'une année sur l'autre. Le poids de chaque critère est résumé dans le tableau de synthèse ci-dessous pour le Directeur général et le Directeur général délégué :

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Rodolphe Belmer	Michel Azibert
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %	70 %
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles ⁽¹⁾	24,5 %	24,5 %

Cash-flow libre discrétionnaire	28 %	28 %
Charges opérationnelles totales ⁽²⁾	17,5 %	17,5 %
OBJECTIFS QUALITATIFS	30 %	35%
<i>Dont Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)</i>	10 %	10 %
<i>Dont Autres Objectifs Qualitatifs</i>	20 %	25 %
TOTAL	100 %	105 %
<p>(1) Le chiffre d'affaires des activités opérationnelles correspond au chiffre d'affaires total du Groupe duquel sont déduits les « Autres Revenus » comme indiqué dans la section 3 du présent document. La croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles est calculée à périmètre et taux de change constants.</p> <p>(2) Hors provision pour créances douteuses</p>		

A noter que ces indicateurs et leurs poids respectifs sont inchangés par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020.

Modalités de calcul des objectifs quantitatifs (seuils et plafonds)

La part variable annuelle est payée à hauteur de :

- 140 % en cas de surperformance de l'objectif cible (la fourchette haute des objectifs financiers communiqués pour le chiffre d'affaires des activités opérationnelles) ;
- 100 % en cas d'atteinte de l'objectif cible, qui est :
 - le point médian entre le point haut et le point bas des objectifs financiers communiqués pour le chiffre d'affaires des activités opérationnelles ;
 - le budget pour le *cash-flow* libre discrétionnaire et les charges opérationnelles totales
- en cas d'atteinte inférieure à l'objectif cible, un niveau plancher est défini comme suit pour chaque indicateur :
 - pour le chiffre d'affaires des activités opérationnelles, le point bas des objectifs financiers communiqués, auquel cas la part variable annuelle est payée à hauteur de 80% pour ce critère ;
 - pour le *cash-flow* libre discrétionnaire et les charges opérationnelles totales, un niveau défini par rapport au budget, auquel cas la part variable annuelle est payée à hauteur de 50% pour ces critères ;
- 0 % en cas de niveau de réalisation inférieur à ce niveau plancher.

L'élasticité de chacun des paliers est définie objectif par objectif. Le calcul est fait à taux de change et périmètre constants et à plan de déploiement nominal et est linéaire entre chaque seuil.

A noter qu'il n'y a pas de changement de modalités par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020.

Objectifs qualitatifs

Ces paramètres sont fixés par le Conseil d'administration durant le premier trimestre de l'exercice considéré et évoluent d'une année sur l'autre afin qu'ils soient adaptés, pour chaque fonction concernée, aux enjeux stratégiques, business et managériaux propres à l'exercice à venir. Ils peuvent notamment porter sur la mise en œuvre d'orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration, les développements et programmes industriels et commerciaux importants et des actions d'organisation et de management. Ils ne relèvent pas des tâches courantes, mais d'actions spécifiques sur lesquelles le Conseil d'administration attend des performances particulières suite à la fixation d'objectifs les plus mesurables possibles et appréciés globalement.

Les objectifs qualitatifs incluent au moins un critère lié à la RSE (responsabilité sociétale et environnementale) de l'entreprise. A noter que pour l'exercice 2021-22, le poids du critère RSE a été accru et représente désormais un tiers du poids des objectifs qualitatifs pour le Directeur Général et 29% pour le Directeur Général Délégué (contre 20% pour l'exercice 2020-21 pour le Directeur Général et 0% pour le Directeur Général Délégué) ceci afin de prendre en compte l'importance croissante du développement responsable pour les attentes de l'ensemble des parties prenantes et de renforcer cette dimension dans la rémunération du Directeur Général. Il est également précisé que pour l'exercice 2021-22 ces objectifs RSE portent sur l'égalité hommes-femmes, sur la réduction de la fracture numérique et sur le programme anti-corruption.

Maximum

Il est précisé que compte tenu des éléments précédents, le montant de la rémunération variable annuelle ne pourra dépasser 132 % de la rémunération fixe pour Rodolphe Belmer (compte tenu d'une possibilité de paiement pouvant aller jusqu'à 140 % en cas de surperformance sur les 70 % correspondant aux objectifs quantitatifs et sur les 10 % d'objectifs qualitatifs liés à la RSE, les objectifs qualitatifs non RSE étant capés à 100 %) et 137 % pour Michel Azibert (compte tenu d'une possibilité de paiement de 140 % en cas de surperformance sur les 70 % correspondant aux objectifs quantitatifs et sur les 10 % d'objectifs qualitatifs liés à la RSE, les objectifs qualitatifs non RSE étant capés à 100 %).

Condition de versement

Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020-21 à verser au cours de l'exercice 2021-22 (dans le mois qui suit son approbation), sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 4 novembre 2021.

Nomination ou fin de mandat

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'une fin de mandat en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueront pour la période d'exercice du mandat (*pro rata temporis*). Cependant, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

Intéressement long terme

Objectif visé

Le Conseil d'administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clefs de l'entreprise, est particulièrement adapté aux fonctions de mandataires exécutifs étant donné le niveau attendu de leur contribution directe à la performance long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif qui repose sur l'atteinte de conditions de performance sur plusieurs années ainsi que sur l'évolution de la valeur des actions Eutelsat, permet de renforcer la motivation et la fidélisation de ces fonctions clefs tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Présentation détaillée des caractéristiques de l'intéressement long terme

Véhicule

L'intéressement long terme repose sur l'attribution fictive d'actions ou l'attribution d'actions de performance Eutelsat Communications. Une fois une période d'au moins trois ans écoulée, le niveau d'atteinte des conditions de performance présentées ci-dessous déterminera le nombre d'actions qui seront acquises. Une fois cette période d'acquisition achevée, deux cas de figures sont possibles : soit un versement en numéraire en fonction de la valeur de l'action Eutelsat Communications à cette date, soit une livraison d'actions.

Obligation de Conservation

Dans le cas d'une attribution d'actions de performance, les mandataires sociaux exécutifs doivent conserver à titre d'investissement personnel 20 % des actions de performance acquises (une fois la période de conservation expirée, le cas échéant) jusqu'au terme de leur dernier mandat de mandataire social ; cette obligation de conservation s'applique jusqu'à une valeur équivalente à 200 % de leur rémunération fixe annuelle.

Conditions de performance

Le pourcentage d'actions varie selon l'atteinte de conditions de performance internes et externes dont la mesure sera effectuée sur trois années.

Les conditions internes pèsent pour 80 % et sont liées :

- à un objectif de chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités, pour 40 %. Le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec le deuxième axe du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en saisissant les opportunités de long terme notamment dans le Haut Débit Fixe et dans la Connectivité Mobile ;
- au *cash-flow* libre discrétionnaire (DFCF), pour 20 % ;
- à un critère lié à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) reposant sur un objectif quantitatif, pour 20 %. Il est rappelé à titre d'information qu'un critère lié à la RSE avait été introduit pour la première fois dans la politique approuvée par l'Assemblée générale du 7 novembre 2019 afin de prendre en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et de s'inscrire dans une logique de développement responsable.

Les objectifs de chiffre d'affaires et de DFCF sont confidentiels et sont fondés sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail de ces objectifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'administration.

La condition externe pèse pour 20 % et repose sur un objectif de TSR relatif³⁷ sur la période définie (trois ans à compter de la mise en place du plan).

L'indice retenu pour le TSR relatif est calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clé dans le secteur d'activité du Groupe.

La sélection des valeurs a été faite avec la logique suivante :

- des opérateurs de satellites, qui sont les comparables les plus proches. Compte tenu du nombre limité d'opérateurs de satellites cotés en bourse, n'ont été retenus que SES et ViaSat. Intelsat n'a pas été retenu car actuellement dans un processus de « Chapter 11 ».
- des opérateurs de télévision. Pour mémoire, le Broadcast, activité dans laquelle les opérateurs de télévision sont les principaux clients du Groupe, représente plus de 60% du chiffre d'affaires du Groupe. Sont retenus à ce titre RTL, TF1, Pro Sieben Sat, Mediaset et ITV.
- des opérateurs Telecom européens. Les activités non-broadcast du Groupe consistent notamment à fournir de la connectivité ou de l'accès Internet à des particuliers, des entreprises, des gouvernements. Les opérateurs Telecom retenus sont des clients majeurs pour le Groupe que ce soit pour interconnecter leurs réseaux mobiles ou pour la distribution de services de Haut-Débit Fixe, de Connectivité Mobile ou de Données Fixes. Sont retenus à ce titre Iliad, BT, KPN, United Internet, Proximus et Telecom Italia.
- des sociétés spécialisées dans les infrastructures de télécommunications compte tenu de la nature d'infrastructure de l'activité du Groupe qui se caractérise notamment par un niveau d'investissement élevé, des cycles longs et de la visibilité. Sont retenus à ce titre Cellnex et Inwitt.

Pour cette condition, le pourcentage d'acquisition effectif d'actions varie de la manière suivante :

- 0 % en cas de performance inférieure à la médiane du panel ;
- 100 % en cas de performance égale à la médiane du panel ;
- 115 % en cas de surperformance de 10 points par rapport à la médiane du panel ;
- 130 % en cas de surperformance de 15 points par rapport à la médiane du panel.

A noter qu'il n'y a pas de changement par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions est également conditionnée à la présence du bénéficiaire au sein de la Société à la fin de la période d'acquisition. En cas de départ du bénéficiaire avant la fin de la période d'acquisition, le principe de base est la perte des droits à actions. Cependant, le Conseil d'administration pourrait décider de maintenir tout ou partie du bénéfice des actions à condition de motiver et d'expliquer les circonstances spécifiques qui l'ont amené à prendre cette décision. Dans ce cas de figure, le Conseil d'administration veillera à ce que la levée de la condition de présence soit au *pro rata temporis* et soit fonction de l'atteinte des critères de performance de sorte que le paiement ne pourra avoir lieu qu'à la fin de la période définie pour le plan.

Maximum-plafond de l'attribution

À la date d'attribution, la valeur des actions attribuées aux mandataires sociaux exécutifs ne pourra pas excéder un pourcentage de leur rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage est de :

- 162,5 % pour le Directeur général (cible correspondant à 125 % de son salaire brut avec possibilité de pourcentage d'acquisition de 130 % en cas de surperformance) ;
- 208 % pour le Directeur général délégué (cible correspondant à 160 % de son salaire brut avec possibilité de pourcentage d'acquisition de 130 % en cas de surperformance).

A noter qu'il n'y a pas de changement par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020.

Rémunération exceptionnelle

³⁷ Le panel de sociétés comparables pour le TSR est désormais composé des sociétés suivantes : concurrents satellite (SES et Viasat), opérateurs de télévision payante (RTL, TF1, Pro Sieben Sat, Mediaset et ITV), opérateurs Telecom européens (Iliad, BT, KPN, United Internet, Proximus et Telecom Italia), et infrastructure Telecom (Cellnex et Inwitt).

Le Conseil d'administration a retenu le principe selon lequel les mandataires sociaux exécutifs pourraient bénéficier d'une rémunération exceptionnelle exclusivement dans le cas de circonstances très particulières, comme par exemple d'une opération significative pour le Groupe. En toute hypothèse, dans le cas d'une telle décision du Conseil d'administration :

- cette rémunération exceptionnelle ne pourrait pas être d'un montant supérieur à 100 % du bonus annuel cible du mandataire social exécutif en exercice ;
- son versement ne pourra pas intervenir avant son approbation par une Assemblée générale ordinaire ;
- cette décision sera rendue publique immédiatement après la réunion du Conseil d'administration l'ayant arrêtée ;
- elle devra être motivée et la réalisation de l'évènement y ayant conduit explicitée.

Une telle rémunération exceptionnelle peut également être justifiée dans le cas et le cadre de l'arrivée d'un nouveau mandataire social afin de compenser le nouveau mandataire social exécutif de la perte de la rémunération variable liée à son départ de son précédent employeur.

Engagement de non concurrence

Les mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une indemnité équivalant à 50 % de leur salaire de base durant les 18 mois suivant la cessation des fonctions, en contrepartie de l'engagement de ne pas travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellite.

Le versement de cette indemnité est exclu dès lors que l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Éléments de rémunération et avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de ou postérieurement à la cessation des fonctions des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux du Groupe ne bénéficient ni d'une retraite supplémentaire de l'entreprise, ni d'une indemnité de fin de mandat.

Contrat de travail et retraites (Tableau n° 10 – Recommandation AMF)

	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		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Mandataires sociaux DOMINIQUE D'HINNIN Président du Conseil d'administration (depuis le 8 novembre 2017) Date de début de mandat : 8 novembre 2017 Échéance mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2021		X ⁽¹⁾		X		X		X
RODOLPHE BELMER Directeur général (depuis le 1^{er} mars 2016) Directeur général délégué (du 1^{er} décembre 2015 au 1^{er} mars 2016)		X ⁽²⁾		X		X		X ⁽³⁾
MICHEL AZIBERT Directeur général délégué Date début de mandat : 5 septembre 2011		X ⁽⁴⁾		X		X		X ⁽³⁾
(1) Dominique D'Hinnin n'a de contrat de travail dans aucune des sociétés du Groupe Eutelsat. (2) Rodolphe Belmer n'a de contrat de travail dans aucune des sociétés du Groupe Eutelsat. (3) En cas de fin de mandat, il est prévu un engagement de non-concurrence, rémunéré par le versement sur 18 mois de 50 % de la rémunération fixe. Cet engagement ne s'applique pas à Michel Azibert dont la date de début de mandat précède la mise en place de cette politique. (4) Michel Azibert n'a de contrat de travail dans aucune des sociétés du Groupe Eutelsat.								

10.4.2 Informations sur les rémunérations en application de l'article L 22-10-34, II du Code de commerce (Vote ex-post)

En application de l'article L. 22.10-34, II du Code de commerce, seront soumis au vote de l'Assemblée générale, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce comprenant les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration, Directeur général et Directeurs généraux délégués.

10.4.2.1 Rémunération totale des mandataires sociaux

Il est rappelé que :

- La politique de rémunération est décrite dans la section précédente ;
- La rémunération des mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé est détaillée dans la section 10.4.3.

Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société (Tableau n° 1 – recommandation AMF)

Le tableau suivant présente une synthèse des rémunérations et des options de souscription/d'achat d'actions ou des actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux au titre des exercices clos les 30 juin 2020 et 2021 :

(en euros)	Exercice 2019-20	Exercice 2020-21
DOMINIQUE D'HINNIN Président du Conseil d'administration (depuis le 8 novembre 2017)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2) y compris rétribution	225 000	240 667
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Avantage de long terme	-	-
TOTAL	225 000	240 667
RODOLPHE BELMER Directeur général (depuis le 1 ^{er} mars 2016), Directeur général délégué (du 1 ^{er} décembre 2015 au 1 ^{er} mars 2016)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	1 231 562	1 489 775
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	812 500**
Avantage de long terme	254 357*	-
TOTAL	1 485 919	2 302 275
MICHEL AZIBERT Directeur général délégué (depuis le 5 septembre 2011)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	688 961	850 613
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	581 414**
Avantage de long terme	188 800*	-
TOTAL	877 761	1 432 027
YOHANN LEROY Directeur général délégué (du 25 avril 2017 au 15 septembre 2020)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	405 375	60 625***
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Avantage de long terme	41 098	-
TOTAL	446 473	60 625
<p>* Ces montants correspondent à ceux présentés dans le même tableau dans le Document d'Enregistrement Universel 2019-20. Ils sont présentés sur la base d'une valorisation en normes IFRS au 30 juin 2020 des actions fictives attribuées dans le cadre du plan du 7 novembre 2019. S'ils étaient présentés sur la base de la moyenne des 20 cours de bourses précédant leur date d'attribution, ils s'établiraient respectivement à 812 500 euros et 581 414 euros. Pour rappel les montants des avantages de long terme attribués à Rodolphe Belmer et Michel Azibert au titre de l'exercice 2018-19 tels que présentés dans le même tableau du Document d'Enregistrement Universel 2018-19 (sur la base de la moyenne des 20 cours de bourses précédant leur date d'attribution) ressortaient respectivement à 812 500 euros et 581 414 euros.</p> <p>** Il convient de se rapporter dans la section 10.4.3.4 au paragraphe « Plan d'attribution d'actions de performance du 5 novembre 2020 » pour plus de détail. Pour rappel ce montant est conforme à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 5 novembre 2020 et correspond</p>		

respectivement à 125% de la rémunération Fixe de Rodolphe Belmer et 160% de la Rémunération Fixe de Michel Azibert

*** Le montant a été calculé prorata temporis jusqu'à la fin du mandat de Yohann Leroy le 15 septembre 2020.

Récapitulatif des rémunérations de chaque mandataire social (Tableau n° 2 – recommandation AMF)

Le tableau suivant présente un état récapitulatif des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux au cours des exercices clos les 30 juin 2020 et 2021 :

(en euros)	Exercice 2019-20		Exercice 2020-21	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
DOMINIQUE D'HINNIN Président du Conseil d'administration (depuis le 8 novembre 2017)				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rétribution	225 000	228 286	240 667	225 000
Avantages en nature	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
TOTAL	225 000	228 286	240 667	225 000
RODOLPHE BELMER Directeur général (depuis le 1 ^{er} mars 2016), Directeur général délégué (du 1 ^{er} décembre 2015 au 1 ^{er} mars 2016)				
Rémunération fixe	650 000	650 000	650 000	650 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	533 488	441 870	791 700	533 488
Rétribution	43 000	43 000	43 000	43 000
Avantages en nature	5 075	5 075	5 075	5 075
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
TOTAL	1 231 562	1 139 945	1 489 775	1 231 562
MICHEL AZIBERT Directeur général délégué (depuis le 5 septembre 2011)				
Rémunération fixe	363 384	363 384	363 384	363 384
Rémunération variable ⁽¹⁾	321 141	283 047	482 792	321 141
Rétribution	-	-	-	-
Avantages en nature	4 437	4 437	4 437	4 437
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
TOTAL	688 961	650 868	850 613	688 961
YOHANN LEROY Directeur général délégué (du 25 avril 2017 au 15 septembre 2020)				
Rémunération fixe ⁽²⁾	277 580	277 580	60 625	60 625

Rémunération variable ⁽¹⁾	124 584	100 504	-	124 584
Rétribution	-	-	-	-
Avantages en nature	3 210	3 297	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
TOTAL	405 375	381 381	60 625	185 209

(1) Il est rappelé que les rémunérations variables versées à Messieurs Belmer, Azibert et Leroy au cours de l'exercice 2020-21 correspondent aux parts variables attribuées au titre de l'exercice 2019-20 et ont été approuvées par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020

(2) Les montants dus au titre de l'exercice 2020-21 ont été calculés prorata temporis jusqu'à la fin du mandat de Yohann Leroy le 15 septembre 2020

Rémunérations du Conseil d'administration (Tableau n° 3 – Recommandation AMF)

Le tableau ci-après fait apparaître les montants bruts des rétributions et autres rémunérations correspondant aux montants attribués aux administrateurs de la Société au cours des exercices clos le 30 juin 2020 et le 30 juin 2021 par la Société et les sociétés qu'elle contrôle. Il est précisé que les montants des rétributions dus au titre de l'exercice N sont versés au début de l'exercice N+1.

Président du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2019-20	Exercice 2020-21
D. D'HINNIN PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rétribution	225 000	240 667
Autres rémunérations	0	0
TOTAL DES RETRIBUTIONS AU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	225 000	240 667

Membres du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2019-20	Exercice 2020-21
R. BELMER ADMINISTRATEUR		
Rétribution	43 000	43 000
Autres rémunérations	Cf. Tableaux n°1 et n°2	Cf. Tableaux n°1 et n°2
BPIFRANCE PARTICIPATIONS ADMINISTRATEUR, REPRESENTEE PAR STEPHANIE FRACHET		
Rétribution	45 000	58 000
Autres rémunérations	0	0
P. F. FOURNIER ADMINISTRATEUR		
Rétribution	54 000	0 ³⁸
Autres rémunérations	0	0
FSP		

³⁸ A la demande de M. Fournier, le Conseil d'administration a pris acte que M. Fournier ne percevra pas de rétribution au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos.

ADMINISTRATEUR, REPRESENTÉ PAR AGNES AUDIER		
Rétribution	74 000	78 000
Autres rémunérations	0	0
E. GAIDE ADMINISTRATEUR		
Rétribution	61 000	73 000
Autres rémunérations	0	0
A. GARCIA FAU ADMINISTRATEUR		
Rétribution	73 000	64 333
Autres rémunérations	0	0
C. GORDON ADMINISTRATEUR (depuis le 7 novembre 2019)		
Rétribution	37 857	8 500
Autres rémunérations	0	0
D. LEROY ADMINISTRATEUR		
Rétribution	68 000	56 000
Autres rémunérations	0	0
R. MCINNES ADMINISTRATEUR		
Rétribution	70 000	79 000
Autres rémunérations	0	0
ANCIENS MEMBRES		
J. D'ARTHUYS ADMINISTRATEUR (jusqu'au 7 novembre 2019)		
Rétribution	16 286	N/A
Autres rémunérations	0	0
LORD J. BIRT VICE-PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (jusqu'au 7 novembre 2019)		
Rétribution	23 429	N/A
Autres rémunérations	0	0
C. PIWNICA ADMINISTRATEUR (jusqu'au 7 novembre 2019)		
Rétribution	9 714	N/A
Autres rémunérations	0	0
TOTAL DES RETRIBUTIONS (PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EXCLU)	575 286	499 833

10.4.2.2 Proportion relative de la rémunération fixe et variable

La rémunération des mandataires sociaux se répartit de la manière suivante entre rémunération fixe, variable et avantages de long terme et autres (avantages en nature, rétributions)

En % de la rémunération totale due au titre de l'exercice 2020-21	Dominique D'Hinnin	Rodolphe Belmer	Michel Azibert	Yohann Leroy
Rémunération Fixe	--	28%	25%	100%
Rémunération Variable annuelle	--	34%	34%	-
Les avantages de long terme	--	35%	41%	-
Autres ¹	100%	2%	0%	-

(1) Montant incluant la rétribution et les avantages en nature

10.4.2.3 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable

Néant.

10.4.2.4 Engagements liés à l'arrivée ou au départ des mandataires sociaux exécutifs

Il n'y a pas d'engagements liés à l'arrivée ou au départ des dirigeants à l'exception de ceux éventuellement liés aux clauses de non-concurrence.

Pour Rodolphe Belmer, il est en effet prévu une indemnité équivalant à 50 % du salaire de base durant les 18 mois suivant la cessation de la fonction, en contrepartie de l'engagement de ne pas travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellite. Voir également le paragraphe « Rémunération exceptionnelle » de la section 10.4.1.4 pour plus d'information.

Yohann Leroy a démissionné de son mandat de Directeur général délégué le 15 septembre 2020. Aucun paiement de ce type n'a été effectué.

10.4.2.5 Rémunérations versées ou attribuées par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16

Néant.

10.4.2.6 Ratios sur les multiples de rémunération

Les ratios sur les multiples de rémunération, calculés sur la base de la rémunération versée aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2020-21 rapportée à la rémunération moyenne et médiane versée aux salariés équivalent temps plein d'Eutelsat S.A (correspondant à 52% des salariés du Groupe et à la totalité des salariés du Groupe en France) sont indiqués ci-dessous. Veuillez noter que la société holding Eutelsat Communications n'a pas été retenue dans le périmètre pertinent pour cette analyse car elle n'a pas d'employés.

Plus de détail sur la méthodologie de calcul et les montants retenus pour la rémunération des dirigeants est donné dans la section suivante.

Ratio d'équité sur la base de la rémunération moyenne	Président du Conseil d'administration	2,2
	Directeur général	13,4
	Directeur général délégué	7,6
	Directeur général délégué et Directeur technique ⁽¹⁾	4,2

Ratio d'équité sur la base de la rémunération médiane	Président du Conseil d'administration	2,6
	Directeur général	16,2
	Directeur général délégué	9,2

	Directeur général délégué et Directeur technique ⁽¹⁾	5,1
--	---	-----

(1) Rémunération annualisée

10.4.2.7 Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la société et de la rémunération moyenne sur cinq ans

Remarques méthodologiques

Les rémunérations des mandataires sociaux indiquées pour un exercice correspondent à la rémunération versée au cours de cet exercice. Afin de faciliter les comparaisons, certaines données sont annualisées ou retraitées comme suit :

Pour le Président du Conseil d'administration :

- Les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général sont séparées depuis le 1er mars 2016.
- La rémunération indiquée pour les exercices 2016-17 et 2017-18 correspond à la rémunération versée à Michel de Rosen en tant que Président du Conseil d'administration jusqu'au 7 novembre 2017. Il est rappelé que Dominique D'Hinnin, Président du Conseil depuis le 7 novembre 2017 est rétribué exclusivement via des jetons de présence qui sont versés au début de l'exercice suivant celui au titre duquel ils ont été attribués. Aucune rémunération ne lui a donc été versée au cours de l'exercice 2017-18 au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
- La rémunération indiquée pour l'exercice 2018-19 correspond à la rémunération versée à Dominique D'Hinnin dont la part fixe (versée au titre de ses fonctions de Président du Conseil depuis 7 novembre 2017) a été annualisée.
- La rémunération indiquée pour les exercices 2019-20 et 2020-21 correspond à la rémunération versée à Dominique D'Hinnin au titre de ses fonctions de Président du Conseil.

Pour le Directeur général :

- Les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général sont séparées depuis le 1er mars 2016.
- La rémunération indiquée pour l'exercice 2016-17 correspond à la rémunération versée à Rodolphe Belmer en tant que Directeur général dont la rémunération variable annuelle (correspondant au bonus attribué au titre de l'exercice 2015-16 sur les 7 mois au cours duquel Rodolphe Belmer était Mandataire social qui a été versé en 2016-17) a été annualisée.
- La rémunération indiquée pour les exercices 2017-18, 2018-19, 2019-20 et 2020-21 correspond à a rémunération versée à Rodolphe Belmer en tant que Directeur Général. Il est rappelé que l'exercice 2019-20 est le premier au cours duquel Rodolphe Belmer a perçu un versement lié aux avantages à long terme.

Pour le Directeur général délégué :

- Les rémunérations indiquées au titre des exercices 2016-17 à 2020-21 correspondent aux rémunérations versées à Michel Azibert en tant que Directeur général délégué et Directeur commercial et du développement puis en tant que Directeur général délégué (à compter du 1er juillet 2019).

Pour le Directeur général délégué et Directeur technique :

- Le Directeur général délégué et Directeur technique a été nommé le 25 avril 2017.
- La rémunération indiquée au titre de l'exercice 2016-17 correspond à la rémunération versée à Yohann Leroy en tant que Directeur général délégué et Directeur technique (mandat débuté le 25 avril 2017) annualisée. Il est rappelé que la rémunération variable annuelle attribuée au titre d'un exercice étant versée lors de l'exercice suivant, il n'a pas été versé à Yohann Leroy de rémunération variable annuelle au cours de l'exercice 2016-17 au titre de son mandat de Directeur général délégué et Directeur technique.
- La rémunération indiquée au titre de l'exercice 2017-18 correspond à la rémunération versée à Yohann Leroy en tant que Directeur général délégué et Directeur technique dont la part variable annuelle (correspondant au bonus attribué au titre de l'exercice 2016-17 en tant que mandataire social depuis le 25 avril 2017 et versé en 2017-18) a été annualisée.
- Les rémunérations indiquées au titre des exercices 2018-19 et 2019-20 correspondent à la rémunération versée à Yohann Leroy en tant que Directeur général délégué et Directeur technique.
- La rémunération indiquée au titre de l'exercice 2020-21 inclut la rémunération fixe annualisée de Yohann Leroy, qui a démissionné de son mandat le 15 septembre 2020, et sa rémunération variable au titre de l'exercice 2019-20 qui a été entièrement payée au cours de l'exercice 2020-21.

Rémunération versée aux mandataires sociaux (en milliers d'euros)

	Exercice clos le 30 juin				
	2017	2018	2019	2020	2021
Président du Conseil d'administration	232	292	229	228	225
<i>Variation</i>		26 %	-22 %	=	-1 %
Directeur général	1 057	1 279	1 312	1 452	1 399
<i>Variation</i>		21 %	3 %	11 %	-4 %
Directeur général délégué	639	778	710	818	794
<i>Variation</i>		22 %	-9 %	15 %	-3 %
Directeur général délégué et Directeur technique	232	352	358	417	443
<i>Variation</i>		51 %	2 %	16 %	6 %

Rémunération moyenne

Le périmètre retenu est celui d'Eutelsat S.A qui représente 52% des salariés du Groupe au niveau monde et la totalité des salariés en France. La rémunération moyenne est calculée pour les salariés à temps plein présents sur l'ensemble de l'exercice. Elle prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération bruts (salaire de base, bonus annuel, avantage de long terme le cas échéant, intéressement, participation).

	Exercice clos le 30 juin				
	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération moyenne versée (en K euros)	109	111	114	122	105
<i>Variation annuelle</i>		1 %	3 %	7 %	-15 %

Performance de la société

Deux indicateurs figurent dans le tableau ci-dessous :

- Le résultat net part du Groupe tel que publié dans les comptes consolidés
- Le *cash-flow* libre discrétionnaire en ligne avec la stratégie du Groupe qui vise notamment à maximiser la génération de trésorerie. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance dont la définition et le calcul figurent dans la section 1.5 de ce document.

	Exercice clos le 30 juin				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cash-flow libre discrétionnaire publié (en millions d'euros)	408	415	408	474	467
<i>Variation telle que définie pour les objectifs financiers¹</i>		12 %	10 %	6 %	0 %
Résultat Net part du Groupe (en millions d'euros)	352	292	340	298	214
<i>Variation</i>		-17 %	17 %	-13 %	-28 %

¹ Variation à périmètre et taux de change constants à partir de l'exercice 2017-18

Ratio d'équité

Sur la base de la rémunération moyenne

	Exercice clos le 30 juin				
	2017	2018	2019	2020	2021
Président du Conseil d'administration	2,1	2,6	2,0	1,9	2,2
<i>Variation</i>		24 %	-24 %	-7 %	15 %
Directeur général	9,7	11,5	11,5	11,9	13,4
<i>Variation</i>		19 %	0 %	3 %	13 %
Directeur général délégué	5,9	7,0	6,2	6,7	7,6
<i>Variation</i>		20 %	-11 %	7 %	14 %
Directeur général délégué et Directeur technique ⁽¹⁾	2,1	3,2	3,1	3,4	4,2
<i>Variation</i>		49 %	-1 %	9 %	24 %

(1) Rémunération annualisée

Sur la base de la rémunération médiane

	Exercice clos le 30 juin				
	2017	2018	2019	2020	2021
Président du Conseil d'administration	2,5	3,1	2,3	2,3	2,6
<i>Variation</i>		25 %	-24 %	-4 %	15 %
Directeur général	11,3	13,5	13,4	14,4	16,2
<i>Variation</i>		20 %	-1 %	7 %	13 %
Directeur général délégué	6,8	8,2	7,3	8,1	9,2
<i>Variation</i>		21 %	-12 %	11 %	13 %
Directeur général délégué et Directeur technique ⁽¹⁾	2,5	3,7	3,7	4,1	5,1
<i>Variation</i>		51 %	-1 %	13 %	24 %

(1) Rémunération annualisée

10.4.2.8 Respect de la politique de rémunération

La rémunération totale a été établie en conformité avec la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale annuelle du 5 novembre 2020. En particulier sur recommandation du Comité des Rémunérations, le niveau d'atteinte des différents critères de performance a été évalué et approuvé par le Conseil d'administration.

10.4.2.9 Prise en compte du vote de la dernière Assemblée générale

La dernière Assemblée générale tenue le 5 novembre 2020 avait largement approuvé l'ensemble des résolutions relatives à la rémunération des mandataires sociaux avec des pourcentages strictement supérieurs à 89 %.

Résolution N°	Titre	Pourcentage favorable
9	Rémunération de M. D'Hinnin au titre de l'exercice 2019-20	99,92 %
10	Rémunération de M. Belmer au titre de l'exercice 2019-20	98,90 %
11	Rémunération de M. Azibert au titre de l'exercice 2019-20	98,90 %
12	Rémunération de M. Leroy au titre de l'exercice 2019-20	98,70 %
13	Principes et critères de la rémunération du Président du Conseil	99,87 %
14	Principes et critères de la rémunération du Directeur général	89,32 %
15	Principes et critères de la rémunération des Directeurs généraux délégués	89,33 %

Les principes ayant servi à établir les rémunérations de l'exercice 2020-21 s'inscrivent dans la continuité des exercices précédents.

10.4.2.10 Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération

Néant.

10.4.2.11 Suspension de la rémunération des administrateurs en cas de non application de la loi sur l'équilibre femmes/hommes

Néant.

10.4.3 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2020-21 ou attribuées au titre du même exercice

La section 10.4.3 présente les éléments soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 4 novembre 2021 au titre de l'article L-22-10-34-(II), à savoir les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération individuelle totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020-21 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués.

10.4.3.1 Impact Covid

Remarques préliminaires au sujet de l'impact du Covid-19

Il est rappelé que :

- Le Groupe n'a fait appel à aucune des mesures de soutien mises en place par les gouvernements à la suite de la crise du Covid, notamment en matière de chômage partiel.
- Pour le calcul de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020-21, les objectifs cibles n'ont pas été retraités de l'effet négatif du Covid-19. Il en est de même pour les plans d'intéressement long terme en vigueur à la date du document ou venu à échéance au cours de l'exercice 2020-2021 (plans d'attribution fictives d'actions de novembre 2017, novembre 2018, novembre 2019 et plan d'attribution d'actions de performance de Novembre 2020).
- Le Groupe a participé à des actions de solidarité nationale en relation avec le Covid-19.

10.4.3.2 Critères d'évaluation de la part variable annuelle des rémunérations

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, la part variable de la rémunération des mandataires sociaux exécutifs est fonction d'objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéterminés.

Au titre de l'exercice 2019-20, la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs pouvait varier entre 0 et 100 % du salaire fixe pour Rodolphe Belmer, 0 et 105 % du salaire fixe pour Michel Azibert.

Yohann Leroy a démissionné de son mandat de Directeur général délégué le 15 septembre 2020. Il n'était pas éligible à recevoir une rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020-21.

La rémunération variable annuelle est intégralement déterminée en fonction de critères de performance qui incluent :

Pour Rodolphe Belmer :

- des objectifs quantitatifs au niveau Groupe (pour 70 % de la rémunération fixe), liés au chiffre d'affaires (pour 24,5 %), au *cash-flow* libre discrétionnaire (pour 28 %) et aux charges opérationnelles totales (pour 17,5 %) ;
- des objectifs qualitatifs (pour 30 %).

Pour Michel Azibert :

- des objectifs quantitatifs au niveau Groupe (pour 70 % de la rémunération fixe), liés au chiffre d'affaires (pour 24,5 %), au *cash-flow* libre discrétionnaire (pour 28 %) et aux charges opérationnelles totales (pour 17,5 %) ;
- des objectifs qualitatifs (pour 35 %).

Le poids de chaque critère est résumé dans le tableau de synthèse ci-dessous :

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Rodolphe Belmer	Michel Azibert
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %	70 %
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles	24,5 %	24,5 %
<i>Cash-flow</i> libre discrétionnaire	28 %	28 %
Charges opérationnelles totales (*)	17,5 %	17,5 %
OBJECTIFS QUALITATIFS	30 %	35 %
TOTAL	100 %	105 %

(*) hors provisions pour créances douteuses

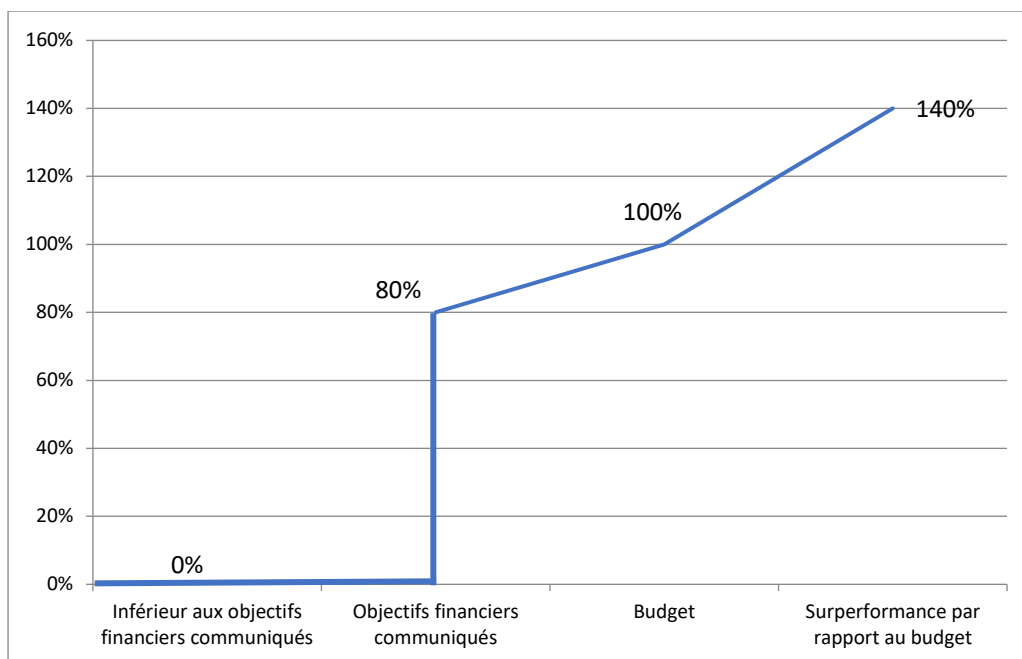
Objectifs quantitatifs au niveau Groupe

Concernant les objectifs quantitatifs au niveau Groupe, le montant attribué pour chaque critère est :

- de 140 % en cas de surperformance par rapport au budget ;
- de 100 % en cas d'atteinte du budget ;
- de 80 % en cas d'atteinte des objectifs financiers communiqués ; et
- de 0 % en cas de niveau de réalisation inférieur à ce niveau seuil/plancher.

Le plafond global pour la rémunération variable annuelle en cas de surperformance est de 140 %.

Le calcul est fait à taux de change et périmètre constants et est linéaire entre chaque seuil. Le niveau d'attribution pour chaque critère peut donc être représenté graphiquement comme suit :



Objectifs qualitatifs

Les objectifs qualitatifs sont liés aux projets prioritaires de l'exercice au niveau stratégique ou opérationnel. Les critères fixés pour établir la rémunération qui sera due au titre de l'exercice financier 2021-22 ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Pour Rodolphe Belmer

Les **objectifs qualitatifs** qui avaient été fixés pour déterminer la rémunération variable due à M. Belmer au titre de l'exercice financier 2020-21 étaient les suivants :

- continuer à améliorer l'efficacité de nos opérations et de notre organisation afin de maintenir la performance financière du Groupe malgré la situation économique, notamment en continuant à se concentrer sur la génération de trésorerie (pour 15 %) ;
- préparer le Groupe à la mise en place de la stratégie au Haut Débit Fixe via la structuration de la stratégie européenne en deux axes (distribution indirecte et vente directe), l'intégration de BigBlu Broadband et l'optimisation des capacités Haut Débit africaines (pour 25 %) ;
- maintenir la résilience de l'activité Vidéo, notamment en assurant le succès des renégociations de contrats clés (pour 15 %) ;
- poursuivre la stratégie de création de valeur mise en place et qui pourrait inclure des investissements externes (pour 25 %) ;
- renforcer l'impact social et environnemental du Groupe (pour 20 %) en faisant d'Eutelsat un acteur clé de la réduction de la fracture numérique, en renforçant le rôle d'Eutelsat dans l'amélioration des carrières des femmes au sein de l'entreprise et en renforçant la certification environnementale des Téléports du Groupe.

Pour Michel Azibert

Les **objectifs qualitatifs** qui avaient été fixés pour déterminer la rémunération variable due à M. Azibert au titre de l'exercice financier 2020-21 portaient sur des objectifs spécifiques qui incluaient par exemple :

- Le support au Directeur général sur des projets stratégiques pour le Groupe (pour 30 %) ;
- Coordonner le développement des activités du Haut Débit Fixe en Afrique avec les programmes d'inclusions numériques soutenus par les gouvernements (pour 12 %) ;
- Promouvoir les offres de distributions indirectes des satellites KONNECT et/ou KONNECT VHTS aux opérateurs de télécommunication (pour 12 %) ;
- Faciliter la transition de la direction d'Eutelsat Americas (pour 12 %) ;

- Renforcer la coopération avec des catégories spécifiques de clients pour soutenir le développement commercial de certaines applications, notamment en interagissant directement, au niveau exécutif, avec un groupe de clients finaux de premier plan (pour 22 %) ;
- Soutenir le bon déroulement des opérations en Russie et notamment apporter un support au Directeur général de l'activité de Haut Débit Fixe en Russie (pour 12 %).

10.4.3.3 Mécanismes et critères d'évaluation des avantages de long terme

Afin de faciliter la lecture de ce document, ces mécanismes sont décrits dans la section 10.4.4.

10.4.3.4 Détails des éléments des rémunérations versées au cours de l'exercice 2020-21 ou attribuées au titre du même exercice pour chaque mandataire social

Le versement des rémunérations variables annuelles et pluriannuelles est soumis au vote de l'Assemblée générale annuelle du 4 novembre 2021. Il est rappelé que la politique de rémunération est décrite dans la section 10.4.1.

Rémunérations de Dominique D'Hinnin

La rémunération de M. D'Hinnin en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications est exclusivement composée d'une rétribution.

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020-21	Montant ou valorisation comptable (en euros)
Rémunération fixe	-
Rémunération variable annuelle	-
Rémunération exceptionnelle	-
Options sur actions	-
Actions de performance	-
Plan de rémunérations variables pluriannuelles	-
Indemnités liées à la prise des fonctions	-
Indemnité de non-concurrence	-
Avantage de toute nature	-
Rétribution	240 667
Régime de retraite supplémentaire	-

Rémunération fixe en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications

Néant.

Rétribution

Le montant de la rétribution attribuée à Dominique D'Hinnin pour l'exercice 2020-21 en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications ressort à 240 667 euros.

Il est rappelé que la rétribution attribuée au titre de l'exercice 2019-20 s'élève à 225 000 euros et a été versée au cours de l'exercice 2020-21.

Rémunération variable

Néant.

Autres

Néant.

Rémunération de Rodolphe Belmer

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020-21	Montant ou valorisation comptable (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	650 000	Voir ci-dessous
Rémunération variable annuelle	791 700	Voir ci-dessous
Rémunération exceptionnelle		Sans objet Pas de décision visant à l'attribution d'une telle rémunération
Options sur actions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Actions de performance	812 500	Voir ci-dessous
Plan de rémunérations variables pluriannuelles		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Avantages de long terme		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnités liées à la prise des fonctions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnité de non-concurrence		Sans objet Voir ci-dessous
Avantage de toute nature	5 075	Voir ci-dessous
Rétribution	43 000	Voir ci-dessous
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération

Rémunération fixe

Au titre de ses fonctions de Directeur général d'Eutelsat Communications, la rémunération fixe de Rodolphe Belmer pour l'exercice clos le 30 juin 2021 s'élève à 650 000 euros. Cette rémunération est inchangée par rapport à l'exercice précédent et lui a été versée par Eutelsat Communications.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable attribuée à M. Belmer s'est élevé à 533 488 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2020. Il a été approuvé par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020 (10^{ème} résolution) et a été versé au cours du premier semestre de l'exercice clos le 30 juin 2021.

Les critères de la part variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2020-21 sont rappelés dans la section 10.4.3.2 de ce document. Après examen de la réalisation des objectifs, il ressort ainsi que la part variable due à M. Belmer au titre de ses fonctions de Directeur général pour l'exercice 2020-21, s'établit à 121,8 % de la rémunération fixe brute annuelle (82,1 % pour l'exercice 2019-20). Les objectifs quantitatifs ont été atteints à 139,8 % et les objectifs qualitatifs à 79,8 %. La part variable due à Rodolphe Belmer, au titre de l'exercice 2020-21, ressort ainsi à 791 700 euros.

Le détail du calcul est présenté dans le tableau ci-dessous : cette part variable sera versée au cours du premier semestre de l'exercice qui clos au 30 juin 2022, sous réserve du vote de l'Assemblée générale annuelle.

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Poids	% de réalisation	% de réalisation pondéré	Réalisation (en milliers d'euros)
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %	139,8%	97,9%	636
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles	24,5 %	139,3%	34,1%	222
Cash-flow libre discrétionnaire	28 %	140,0%	39,2%	255
Charges opérationnelles totales*	17,5 %	140,0%	24,5%	159
OBJECTIFS QUALITATIFS	30 %	79,8%	23,9%	156
TOTAL	100 %	121,8%	121,8%	792

* Hors provisions pour créances douteuses

Concernant les objectifs qualitatifs, le niveau de réalisation de chacun des objectifs a été établi de manière précise mais n'est rendu public qu'à un niveau agrégé pour des raisons de confidentialité. Les principales réalisations de l'exercice écoulé incluent notamment :

- Poursuite des efforts d'optimisation de la génération de trésorerie avec notamment une amélioration significative de la variation du besoin en fonds de roulement qui a permis de réaliser un *cash-flow* libre discrétionnaire de 467 millions d'euros ;
- Progrès significatifs de notre stratégie Haut Débit Fixe en Europe :
 - Accord majeur de distribution avec Telecom Italia pour la capacité couvrant l'Italie sur KONNECT et KONNECT VHTS ;
 - Intégration réussie de Bigblu Broadband Europe, distributeur leader pour le Haut Débit Fixe par satellite en Europe, qui a permis le lancement des offres de détail en Europe ;
 - Cession de notre participation dans Euro Broadband Infrastructure, permettant la simplification et la rationalisation des opérations.
- Renforcement de la distribution en Afrique :
 - Nouveaux accords de distribution notamment avec Vox et Paratus en Afrique du Sud, et Telone au Zimbabwe ;
 - Test d'un mode de distribution indirecte avec Orange en République Démocratique du Congo (RDC) ;
 - Partenariat avec Facebook pour le déploiement de points d'accès Express Wi-Fi sur notre couverture africaine.
- Renouvellement du contrat avec Sky Italia sécurisant des revenus quasi-stables pour Eutelsat à moyen terme et représentant un carnet de commandes sécurisé de l'ordre de 450 millions d'euros ;
- Investissement dans OneWeb qui constitue un point d'entrée attractif pour saisir les vastes opportunités offertes par les constellations en orbite basse avec des droits en matière de gouvernance similaires à ceux des autres principaux actionnaires, tout en restant en adéquation avec les objectifs financiers et la politique de dividende du Groupe ;
- Forte amélioration de l'indice d'égalité Homme/Femme ;

Actions de performance

Au titre de l'exercice écoulé et dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration le 5 novembre 2020, 131 129 actions ont été attribuées à Rodolphe Belmer, correspondant à une valorisation de 812 500 euros à la date d'attribution du plan.

Il est rappelé également qu'un montant de 167 533 euros correspondant à 18 080 actions fictives a été versé à Rodolphe Belmer au cours de l'exercice écoulé au titre du plan d'attribution fictive du 8 novembre 2017.

Les conditions de performance associées à ces plans sont décrites dans la section 10.4.4.

Rétribution

Le montant de la rétribution attribuée à Rodolphe Belmer pour l'exercice 2020-21 en tant qu'administrateur d'Eutelsat Communications ressort à 43 000 euros.

Il est rappelé que la rétribution attribuée au titre de l'exercice 2019-20 s'élève à 43 000 euros et a été versée au cours de l'exercice 2020-21.

Avantages en nature

Le montant des avantages en nature de Rodolphe Belmer indiqués pour l'exercice clos le 30 juin 2021, correspond à la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Engagement de non-concurrence

En cas de fin de mandat, il est prévu un engagement de non-concurrence, rémunéré par le versement pendant 18 mois de 50 % de la rémunération fixe. Cet engagement prévoit que Rodolphe Belmer s'abstienne, pendant cette durée, de travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellites. Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.

Rémunérations de Michel Azibert

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020-21	Montant ou valorisation comptable (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	363 384	Voir ci-dessous
Rémunération variable annuelle	482 792	Voir ci-dessous
Rémunération exceptionnelle		Sans objet Pas de décision visant à l'attribution d'une telle rémunération
Options sur actions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Actions de performance	581 414	Voir ci-dessous
Plan de rémunérations variables pluriannuelles		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Avantages de long terme		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnités liées à la prise des fonctions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnité de non-concurrence		Sans objet
Avantage de toute nature	4 437	Voir ci-dessous
Rétribution		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération

Rémunération fixe

La rémunération fixe attribuée à Michel Azibert au titre de l'exercice 2020-21 en tant que Directeur général délégué d'Eutelsat Communications est de 363 384 euros et est inchangée par rapport à l'exercice précédent.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable attribuée à Michel Azibert au titre de l'exercice clos le 30 juin 2020 s'est élevé à 321 141 euros. Il a été approuvé par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020 (11^{ème} résolution) et a été versé au cours du premier semestre de l'exercice clos le 30 juin 2021.

Après examen de la réalisation des objectifs, il ressort que la part variable de M. Azibert, au titre de l'exercice 2020-21, s'établit à 132,9 % de la rémunération fixe brute annuelle (contre 88,4 % au titre de l'exercice 2019-20), soit 482 792 euros. Les objectifs quantitatifs ont été atteints à 139,8 % au niveau Groupe et les objectifs qualitatifs à 100 %.

Le détail du calcul est présenté dans le tableau ci-dessous : cette part variable sera versée au cours du premier semestre de l'exercice qui sera clos le 30 juin 2022, sous réserve du vote de l'Assemblée générale.

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Poids	% de réalisation	% de réalisation pondéré	Réalisation (en milliers d'euros)
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %	139,8 %	97,9 %	356
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles	24,5 %	139,3 %	34,1 %	124
Cash-flow libre discrétionnaire	28 %	140,0 %	39,2 %	142
Charges opérationnelles totales*	17,5 %	140,0 %	24,5 %	89
OBJECTIFS QUALITATIFS	35 %	100 %	35,0 %	127
TOTAL	105 %	126,5 %	132,9 %	483

* Hors provisions pour créances douteuses

Concernant les objectifs qualitatifs, le niveau de réalisation de chacun des objectifs a été établi de manière précise mais n'est rendu public qu'à un niveau agrégé pour des raisons de confidentialité. Les principales réalisations de l'exercice écoulé incluent - à titre d'exemple - outre certains des éléments déjà cités pour Rodolphe Belmer :

- la contribution aux projets stratégiques du Groupe concernant par exemple l'investissement dans OneWeb ;
- la contribution à la sélection et l'intégration de nouveaux dirigeants pour Eutelsat Americas et pour l'activité de Haut Débit Fixe en Russie ;
- la signature d'un accord-cadre portant sur la fourniture de services de connectivité sur le satellite KONNECT au réseau de la Poste en Côte d'Ivoire, qui souligne les progrès réalisés dans les discussions avec les administrations en Afrique pour des programmes d'inclusion numérique.

Actions de performance

Au titre de l'exercice écoulé et dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration le 5 novembre 2020, 93 834 actions ont été attribuées à Michel Azibert correspondant à une valorisation comptable de 581 414 euros à la date d'attribution du plan.

Il est rappelé également qu'un montant de 104 903 euros correspondant à 11 321 actions fictives a été versé à Michel Azibert au cours de l'exercice écoulé au titre du plan d'attribution fictive du 8 novembre 2017.

Les conditions de performance associées à ces plans sont décrites dans la section 10.4.4.

Avantages en nature

Le montant des avantages en nature de Michel Azibert indiqués pour l'exercice clos le 30 juin 2021 correspond à la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Rémunérations de Yohann Leroy

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020-21	Montant ou valorisation comptable (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	60 625	Voir ci-dessous
Rémunération variable annuelle		Voir ci-dessous
Rémunération exceptionnelle		Sans objet Pas de décision visant à l'attribution d'une telle rémunération

Options sur actions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Actions de performance		Voir ci-dessous
Plan de rémunérations variables pluriannuelles		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Avantages de long terme		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnités liées à la prise des fonctions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnité de non-concurrence		Sans objet Voir ci-dessous
Avantage de toute nature		Voir ci-dessous
Rétribution		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération

Rémunération fixe

La rémunération fixe de Yohann Leroy au titre de l'exercice 2020-21 en tant que Directeur général délégué d'Eutelsat Communications et Directeur technique est de 60 625 euros. Ce montant est calculé *pro rata temporis* (sur la base d'une rémunération fixe annuelle de 291 000 euros) dans la mesure où le mandat de Yohann Leroy en tant que Directeur général délégué a pris fin le 15 septembre 2020.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable attribuée à Yohann Leroy au titre de l'exercice clos le 30 juin 2020 s'est élevé à 124 584 euros. Il a été approuvé par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020 (12^{ème} résolution) et a été versé au cours du premier semestre de l'exercice clos le 30 juin 2021.

Yohann Leroy a démissionné de son mandat de Directeur général délégué le 15 septembre 2020. Il n'était pas éligible à la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2020-21.

Actions de performance

Yohann Leroy n'était pas éligible aux avantages de long-terme attribués au titre de l'exercice 2020-21.

Il est rappelé également qu'un montant de 23 712 euros correspondant à 2 559 actions fictives a été versé à Yohann Leroy au cours de l'exercice écoulé au titre du plan d'attribution fictive du 8 novembre 2017.

Engagement de non-concurrence

En cas de fin de mandat, il était prévu un engagement de non-concurrence, rémunéré par le versement pendant 18 mois de 50 % de la rémunération fixe. Cet engagement prévoyait que Yohann Leroy s'abstienne, pendant cette durée, de travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellites. Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.

10.4.4 Mécanismes et critères d'évaluation des avantages de long terme

Plans d'option de souscription ou d'achat d'actions

Aucun plan d'option de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au cours des quatre exercices précédents. Aucune action de performance n'est devenue disponible pour un mandataire social au cours de l'exercice écoulé.

En revanche, au titre d'exercices antérieurs, la filiale opérationnelle Eutelsat S.A. avait mis en place des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions. À la date du présent document, aucun des mandataires sociaux ni leurs apparentés ne détient d'option de souscription d'actions ou d'achat d'actions Eutelsat S.A.

Plans d'attribution fictive d'actions ou d'attribution d'actions de performance

Plan d'attribution fictive d'actions du 8 novembre 2017

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 8 novembre 2017, un programme d'attribution d'actions fictives pour les mandataires sociaux du Groupe.

Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération et s'inscrit dans la continuité du plan précédent. L'attribution d'actions fictives se traduit, à l'échéance du plan, par le versement d'un bonus en numéraire déterminé par le volume des actions fictives définitivement attribuées, lui-même soumis à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices fiscaux concernés (exercices 2017-18, 2018-19 et 2019-20).

Le nombre d'actions fictives attribuées théoriquement acquises est égal :

- pour M. Belmer : à 125 % du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 36 305 actions « théoriques » ;
- pour M. Azibert : à 140 % du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 22 732 actions « théoriques » ;
- pour M. Leroy : à 50 % du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 5 139 actions « théoriques ».

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définie sont les suivants :

- pour 25 % un objectif de TSR relatif ;
- pour 25 % un objectif de chiffre d'affaires ;
- pour 25 % un objectif lié au plan d'économies de coûts « LEAP 1 » ;
- pour 25 % un objectif de *cash-flow* libre discrétionnaire tel que défini par le Groupe.

Pour chacun des trois critères internes (chiffre d'affaires, « LEAP 1 » et *cash-flow* libre discrétionnaire), en cas de performance inférieure aux objectifs financiers communiqués, le taux de réalisation serait de 0 %.

Concernant le critère de TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif varie de la manière suivante :

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 80 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 115 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus.

Le Conseil d'administration en date du 30 juillet 2020 a décidé de l'attribution définitive fictive de 18 080 actions (représentant un montant de 167 533 euros) à M. Belmer, de 11 321 actions (représentant un montant de 104 903 euros) à M. Azibert et de 2 559 actions (représentant un montant de 23 712 euros) à M. Leroy, soit un taux d'atteinte des objectifs de performance de 49,8 %.

Le tableau ci-dessous représente le calcul du taux d'acquisition pour chacun des critères :

Critères	Poids	% de réalisation	% de réalisation pondéré
Chiffre d'affaires	25 %	0,0 %	0,0 %
Plan d'économies « LEAP 1 »	25 %	84,1 %	21,0 %
TSR relatif	25 %	0,0 %	0,0 %
<i>Cash-flow</i> libre discrétionnaire	25 %	115,0 %	28,8 %
TAUX D'ACQUISITION TOTAL		49,8 %	49,8 %

Le versement en numéraire lié à ces actions fictives est intervenu au cours de l'exercice 2020-21 après le vote de l'Assemblée générale du 5 novembre 2020.

Plan d'attribution fictive d'actions du 8 novembre 2018

Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 8 novembre 2018, un programme d'attribution d'actions fictives pour les mandataires sociaux du Groupe. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération et s'inscrit largement dans la continuité du plan précédent.

L'attribution d'actions fictives se traduit, à l'échéance du plan, par le versement d'un bonus en numéraire déterminé par le volume des actions fictives définitivement attribuées, lui-même soumis à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices fiscaux concernés (exercices 2018-19, 2019-20 et 2020-21).

Le nombre d'actions fictives attribuées théoriquement acquises est égal :

- pour M. Belmer : à 125 % (inchangé par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 39 270 actions « théoriques » ;
- pour M. Azibert : à 160 % (140 % pour le plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 28 101 actions « théoriques » ;
- pour M. Leroy : à 50 % (inchangé par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 6 114 actions « théoriques ».

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définie sont les suivants :

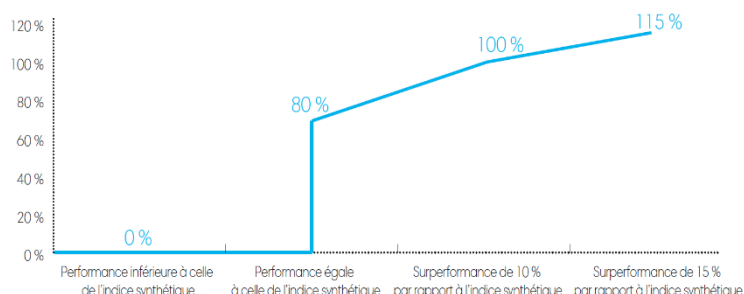
- pour 25 % un objectif de TSR relatif ;
- pour 50 % un objectif de chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités. Le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec la deuxième étape du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en poursuivant le développement de services additionnels dans la Vidéo et en saisissant les opportunités de long terme notamment dans le Haut Débit Fixe et dans la Connectivité Mobile ;
- pour 25 % un objectif de *cash-flow* libre discrétionnaire tel que défini par le Groupe.

Pour chacun des deux critères internes (chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités et *cash-flow* libre discrétionnaire), les objectifs sont confidentiels et sont fondés sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail du taux d'atteinte de ces objectifs ne peut être rendu public qu'*a posteriori* et après avoir été évalué par le Conseil d'administration. En dessous d'une certaine performance pour ces deux critères, le taux de réalisation serait de 0 %.

Concernant le critère de TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif varie de la manière suivante :

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 80 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 115 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus.

Pour le critère de TSR, le pourcentage d'acquisition en fonction du niveau d'atteinte peut être représenté comme suit :



Le Conseil d'administration en date du 29 juillet 2021 a décidé de l'attribution définitive fictive de 10 603 actions (représentant un montant de 107 831 euros) à M. Belmer et de 7 587 actions (représentant un montant de 77 163 euros) à M. Azibert, soit un taux d'atteinte des objectifs de performance de 27 %. La valeur en euro de l'attribution définitive fictive représente 13% de l'attribution théorique initiale.

Le tableau ci-dessous représente le calcul du taux d'acquisition pour chacun des critères :

Critères	Poids	% de réalisation	% de réalisation pondéré
Chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités	50 %	0%	0%
Cash-flow libre discrétionnaire	25 %	109%	27%
TSR relatif	25 %	0%	0%
TAUX D'ACQUISITION TOTAL			27%

Le versement lié à ces actions fictives interviendra au plus tard le 1er décembre 2021, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 4 novembre 2021 et du respect de la condition de présence.

Plan d'attribution fictive d'actions du 7 novembre 2019

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 7 novembre 2019, un programme d'attribution d'actions fictives pour les mandataires sociaux du Groupe. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération et s'inscrit largement dans la continuité du plan précédent.

L'attribution d'actions fictives se traduit, à l'échéance du plan, par le versement d'un bonus en numéraire déterminé par le volume des actions fictives définitivement attribuées, lui-même soumis à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices fiscaux concernés (exercices 2019-20, 2020-21 et 2021-22).

Le nombre d'actions fictives attribuées théoriquement acquises est égal :

- pour M. Belmer : à 125 % (inchangé par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 44 468 actions « théoriques » ;
- pour M. Azibert : à 160 % (inchangé par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 33 007 actions « théoriques » ;
- pour M. Leroy : à 50 % (inchangé par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par le cours moyen de l'action Eutelsat Communications sur les 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 7 185 actions « théoriques ».

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définie sont les suivants :

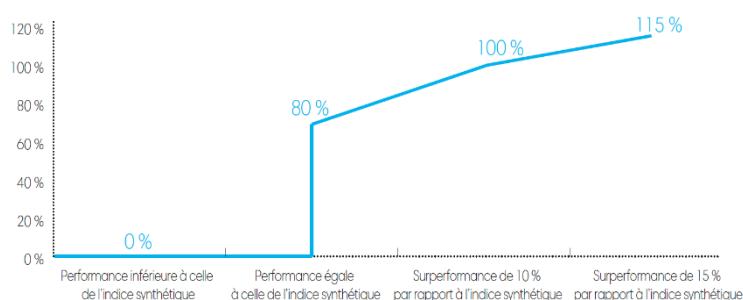
- pour 20 % un objectif de TSR relatif ;
- pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités. Le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec la deuxième étape du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en poursuivant le développement de services additionnels dans la Vidéo et en saisissant les opportunités de long terme notamment dans le Haut Débit Fixe et dans la Connectivité Mobile ;
- pour 20 % au cash-flow libre discrétionnaire (DFCF) ;
- pour 20 % à un critère lié à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) reposant sur un objectif quantitatif. Pour ce plan, l'objectif est une augmentation de la mixité dans le Groupe qui se traduit par une augmentation de trois points de la proportion des femmes au sein du Groupe sur la période. Cet objectif sera apprécié par le Conseil afin de s'assurer d'une progression équilibrée au sein des différents départements.

Pour chacun des deux critères internes (chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités et *cash-flow* libre discrétionnaire), les objectifs sont confidentiels et sont fondés sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail du taux d'atteinte de ces objectifs ne peut être rendu public qu'*a posteriori* et après avoir été évalué par le Conseil d'administration. En dessous d'une certaine performance pour ces deux critères, le taux de réalisation serait de 0 %.

Concernant le critère de TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif varie de la manière suivante :

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 80 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 115 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus.

Pour le critère de TSR, le pourcentage d'acquisition en fonction du niveau d'atteinte peut être représenté comme suit :



Le versement lié à ces actions fictives interviendra au plus tard le 1er décembre 2022, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance mentionnées ci-dessus et du respect de la condition de présence.

Plan d'attribution d'actions de performance du 5 novembre 2020

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 5 novembre 2020, un plan d'attribution d'actions de performance pour les mandataires sociaux du Groupe. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 5 novembre 2020. Il marque un changement de véhicule concernant l'intéressement long terme puisque les plans précédents étaient des plans d'attribution fictive d'actions.

L'attribution cible est égale à :

- pour M. Belmer : à 125 % (inchangée par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par la valorisation en normes IFRS de de l'action Eutelsat Communications calculée sur la base du cours moyen des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan , soit un total de 131 129 actions « théoriques » ;
- pour M. Azibert : à 160 % (inchangée par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par la valorisation en normes IFRS de de l'action Eutelsat Communications calculée sur la base du cours moyen des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 93 834 actions « théoriques » ;

Il est rappelé que, conformément à la politique de rémunération, le pourcentage d'attribution définitif pourrait atteindre un maximum de 130 % des montants indiqués ci-dessus en cas de surperformance.

Il est également rappelé que le passage à un plan d'attribution d'actions de performance :

- s'accompagne d'une obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme du dernier mandat du mandataire social concerné, obligation qui n'était pas présente dans le cadre des plans d'attribution fictive d'actions ;
- témoigne d'un alignement renforcé avec la pratique de marché ;
- renforce l'alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts des actionnaires ;
- s'accompagne d'un changement de méthode de calcul du nombre d'actions théoriquement attribuées, celui-ci étant désormais calculé, en ligne avec la pratique de marché sur la base de la valorisation en normes IFRS de l'action Eutelsat Communications calculée sur la base du cours moyen des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan et non plus directement sur le cours moyen des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan.

Il est enfin précisé que l'augmentation du nombre d'instruments attribués par rapport au plan de Novembre 2019 (respectivement 44 468 pour M. Belmer et 33 007 pour M. Azibert) reflète principalement l'évolution du cours de bourse entre les deux plans (baisse du cours de bourse de 46% entre le plan de novembre 2019 et le plan de novembre 2020) et dans une moindre mesure l'utilisation d'une valorisation en normes IFRS et non plus d'un cours moyen pour déterminer le nombre d'actions attribuées.

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définie sont les suivants :

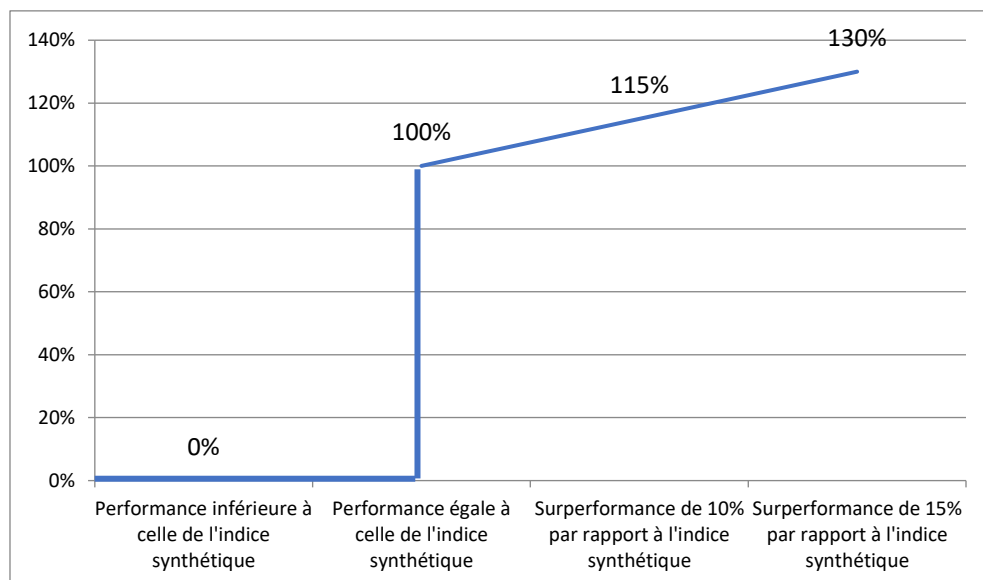
- pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités. Le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec la deuxième étape du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en poursuivant le développement de services additionnels dans la Vidéo et en saisissant les opportunités de long terme notamment dans le Haut Débit Fixe et dans la Connectivité Mobile ;
- pour 20 % au *cash-flow* libre discrétionnaire (DFCF) ;
- pour 20 % à un critère lié à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) reposant sur un objectif quantitatif. Pour ce plan, l'objectif est une augmentation de la mixité dans le Groupe qui se traduit par une augmentation de trois points de la proportion des femmes au sein du Groupe sur la période. Cet objectif sera apprécié par le Conseil qui prendra également en compte la proportion de femmes dans l'équipe de direction de la société.
- pour 20 % un objectif de TSR relatif.

Pour chacun des deux critères internes (chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités et *cash-flow* libre discrétionnaire), les objectifs sont confidentiels et sont fondés sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail du taux d'atteinte de ces objectifs ne peut être rendu public qu'*a posteriori* et après avoir été évalué par le Conseil d'administration. En dessous d'une certaine performance pour ces deux critères, le taux de réalisation serait de 0 %.

Concernant le critère de TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif varie de la manière suivante, sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020 :

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 115 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 130 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus.

Pour le critère de TSR, le pourcentage d'acquisition en fonction du niveau d'atteinte peut être représenté comme suit :



A la date du présent document, aucun autre plan d'attribution d'actions de performance ou d'attribution d'actions fictives ne reste en vigueur.

Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours des exercices clos les 30 juin 2020 et 30 juin 2021 (Tableau n° 6 – Recommandation AMF)

Actions fictives ou actions de performance attribuées au cours de l'exercice par le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	Date et durée du plan	Nombre d'actions de performance attribuées sur l'exercice clos le 30 juin 2021	Valorisation (en euros)	Date d'acquisition définitive	Délai de conservation	Conditions de performances du plan
R. BELMER Directeur général	5 novembre 2020 sur les exercices 2020-21, 2021-22 et 2022-23	131 129	812 500	Au plus tard le 6 novembre 2023		40 % de l'attribution basée sur un objectif de chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités
M. AZIBERT Directeur général délégué	5 novembre 2020 sur les exercices 2020-21, 2021-22 et 2022-23	93 834	581 414	Au plus tard le 6 novembre 2023		20 % basé sur un objectif de <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire 20 % basé sur un objectif de TSR relatif 20 % basé sur un objectif lié à la RSE
TOTAL	-	224 963	1 393 914			

Note : Dans le tableau ci-dessus la rémunération variable pluriannuelle est valorisée à la date d'attribution sur la base des normes IFRS.

Historique des attributions fictives d'actions ou d'actions de performance (Tableau n° 9 – Recommandation AFEP-MEDEF)

	Plan n° 1 (*) (Attribution fictive)	Plan n° 2 (Attribution fictive)	Plan n° 3 (Attribution fictive)	Plan n° 4 (Attribution fictive)	Plan n° 5 (plan d'actions de performance)
Date du Conseil d'administration	25 avril 2017	8 novembre 2017	8 novembre 2018	7 novembre 2019	5 novembre 2020
Nombre total d'instruments attribués dont					
—aux mandataires sociaux exécutifs	63 325	64 176	73 485	84 660	224 963
Rodolphe Belmer	38 380	36 305	39 270	44 468	131 129
Michel Azibert	20 599	22 732	28 101	33 007	93 834
Yohann Leroy	4 346	5 139	6 114	7 185	NA
Date du Conseil d'administration attribuant définitivement les instruments sous réserve du vote de l'Assemblée générale	30 juillet 2019 ⁽¹⁾	30 juillet 2020 ⁽²⁾	29 juillet 2021 ⁽²⁾	-	

Date de fin de période de conservation	Non applicable (actions attribuées fictivement)				
Conditions de performance (pour les mandataires sociaux)	25 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires 25 % de l'attribution basée sur le <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire 25 % de l'attribution basée sur un objectif lié au plan d'économie « LEAP 1 » 25 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif	25 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires 25 % de l'attribution basée sur le <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire 25 % de l'attribution basée sur un objectif lié au plan d'économie « LEAP 1 » 25 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif	50% de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités 25 % de l'attribution basée sur le <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire 25 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif	40% de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités 20 % de l'attribution basée sur le <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire 20 % de l'attribution basée sur un critère lié à la RSE 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif	40% de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités 20 % de l'attribution basée sur le <i>cash-flow</i> libre discrétionnaire 20 % de l'attribution basée sur un critère lié à la RSE 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif
Nombre d'instruments acquis au 30 juin 2021 par les mandataires sociaux exécutifs	31 663	31 960	18 190	-	-
Rodolphe Belmer	19 190	18 080	10 603	-	-
Michel Azibert	10 300	11 321	7 587	-	-
Yohann Leroy	2 173	2 559	-	-	-
<p>(1) Approuvé par l'Assemblée générale du 7 novembre 2019 (2) Approuvé par l'Assemblée générale du 5 novembre 2020 (3) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 4 novembre 2021</p>					

11 - AUTRES INFORMATIONS PRESENTEES

11.1 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Le Groupe a dépensé un montant non significatif au titre des frais de recherche et développement au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021.

11.2 TABLEAU DES RESULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Au présent rapport est joint, conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, le tableau faisant apparaître les résultats de notre Société au cours de chacun des cinq derniers exercices (cf. annexe 3).

11.3 CHARGES ET DEPENSES NON DEDUCTIBLES VISEES A L'ARTICLE 39.4 DU CODE GENERAL DES IMPOTS

Le montant des charges et dépenses non déductibles visées à l'article 39.4 du Code Général des Impôts s'élève à 23,9 milliers d'euros pour l'exercice clos le 30 juin 2021 et la charge d'impôt sur les sociétés (et les contributions additionnelles) associée à 7,7 milliers d'euros.

11.4 CONVENTIONS VISEES A L'ARTICLE L.225-38 DU CODE DE COMMERCE

Au titre de l'article 225-38 du Code de commerce les conventions suivantes, autorisées par le Conseil d'administration, se sont poursuivies au cours de l'exercice :

- Convention d'intégration fiscale datée du 2 juillet 2007.
- Convention conclue le 20 octobre 2015, entre Eutelsat Communications et Monsieur Rodolphe Belmer fixant notamment les éléments composant sa rémunération en qualité de mandataire social.
- Convention conclue le 25 avril 2017, entre Eutelsat Communications et Monsieur Yohann Leroy fixant les modalités de son engagement de non-concurrence. Toutefois, le 15 septembre 2020, Monsieur Yohann LEROY a présenté la démission de ses mandats sociaux, à la fois de Directeur Général Délégué d'Eutelsat Communications et de Directeur Général Délégué d'Eutelsat SA, mettant ainsi fin à cette convention.

La convention conclue en 2010 entre Eutelsat Communications et plusieurs de ses filiales, dont Eutelsat SA, en vue de permettre à Eutelsat Communications de refacturer les actions acquises sur le marché réglementé d'Euronext Paris en vue de couvrir les attributions d'actions à effectuer au titre des plans d'attribution gratuite d'actions d'Eutelsat Communications mis en place au bénéfice de salariés du Groupe Eutelsat, est désormais considérée comme étant une convention courante conclue à des conditions normales et à ce titre n'est plus approuvée par le Conseil d'administration mais fait l'objet tous les ans d'une revue effectuée par le Comité d'Audit puis par le Conseil d'administration. En effet, cette convention ne contient aucune stipulation particulière au profit de l'une ou de l'autre des parties.

Enfin, le Règlement Intérieur du Conseil d'administration oblige chaque administrateur à déclarer les situations de conflit d'intérêt : dans les cas où elles ne pourraient être évitées, elles doivent être gérées en toute transparence. Un administrateur en conflit d'intérêt ne peut pas participer à la discussion et au vote de la délibération concernée.

En cas de conflit d'intérêt permanent, le Règlement Intérieur impose à l'administrateur concerné de démissionner.

Il n'existe pas au 30 juin 2021 de contrat de travail ou de contrat de service liant les administrateurs de la Société avec la Société ou l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages de quelque nature que ce soit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, les commissaires aux comptes sont informés des conventions réglementées.

11.5 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL DE LA SOCIETE

11.5.1 Participation au capital de la Société des membres des organes d'administration et de direction

Nombre d'actions Eutelsat Communications S.A. détenues	30 juin 2020	30 juin 2021
Dominique D'Hinnin Administrateur, Président du Conseil d'administration	3 000	3 000
Rodolphe Belmer Directeur général	2 000	2 000
Bpifrance Participations Représentée par Stéphanie Frachet	46 062 251	46 062 251
Paul François Fournier Administrateur	2 000	2 000
FSP Représenté par Agnès Audier	17 464 145	17 464 145
Esther Gaide Administrateur	2 000	2 000
Ana García Fau Administrateur	2 000	2 000
Cynthia Gordon Administrateur	2 000	2 000
Didier Leroy Administrateur	2 000	2 000
Ross McInnes Administrateur	2 000	2 000
Michel Azibert Directeur général délégué	28 115	28 115

11.5.2 Information concernant la composition du capital de la Société

Actionnaires	Au 30 juin 2021		Au 30 juin 2020		Au 30 juin 2019	
	Nombre d'actions et de droits de vote	Pourcentage	Nombre d'actions et de droits de vote	Pourcentage	Nombre d'actions et de droits de vote	Pourcentage
Bpifrance Participations (depuis le 12 juillet 2013),	46 062 251	19,98 %	46 062 251	19,98 %	46 062 251	19,79 %
Fonds Stratégique de Participations (FSP)	17 464 145	7,58 %	17 464 145	7,50 %	17 464 145	7,50 %
China Investment Corporation (CIC)	13 800 721	5,99 %	15 520 501	6,73 %	15 520 501	6,67 %
Autres actionnaires minoritaires (1)	2 006 296	0,87 %	2 006 296	0,87 %	2 006 296	0,86 %
Salariés, dirigeants et autres	618 236	0,27 %	622 053	0,27 %	1 395 390	0,60 %
Public (2)	151 593 346	65,32 %	148 869 749	64,57 %	149 591 052	64,26 %
Total titres	230 544 995	100 %	230 544 995	100 %	232 774 635	100 %

(1) Cette catégorie regroupe certains actionnaires minoritaires d'Eutelsat Communications tels que notamment Turksat Satellite Communications et les compagnies de télécommunications de Bosnie-Herzégovine et d'Albanie.

(2) Dont 353 359 actions auto-détenues au 30 juin 2021 via le contrat de liquidité

Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux

Sans objet

11.5.3 Information concernant des franchissements de seuils ou un changement de contrôle de la Société

Date de déclaration	Actionnaire	Franchissement		Après franchissement du seuil			
		Sens	Date	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
23 septembre 2020	Millennium International Management	Hausse	18 septembre 2020	4 778 997	2,073 %	4 778 997	2,073 %
14 octobre 2020	Schroders	Baisse	13 octobre 2020	2 270 223	0,985 %	2 270 223	0,985 %
16 octobre 2020	BlackRock	Baisse	15 octobre 2020	6 892 500	2,99 %	6 892 500	2,99 %
20 octobre 2020	Credit Suisse	Baisse	20 octobre 2020	1 940 971	0,84 %	1 940 971	0,84 %
20 octobre 2020	Citi	Baisse	19 octobre 2020	2 260 776	0,98 %	2 260 776	0,98 %
20 octobre 2020	BlackRock	Hausse	19 octobre 2020	6 986 689	3,03 %	6 986 689	3,03 %
21 octobre 2020	BlackRock	Baisse	20 octobre 2020	6 776 657	2,94 %	6 776 657	2,94 %
23 octobre 2020	BlackRock	Hausse	22 octobre 2020	7 332 260	3,18 %	7 332 260	3,18 %
23 octobre 2020	Citi	Hausse	22 octobre 2020	4 523 170	1,96 %	4 523 170	1,96 %
26 octobre 2020	BlackRock	Baisse	23 octobre 2020	6 662 327	2,89 %	6 662 327	2,89 %
27 octobre 2020	BlackRock	Hausse	26 octobre 2020	7 070 599	3,07 %	7 070 599	3,07 %
28 octobre 2020	BlackRock	Baisse	27 octobre 2020	6 848 871	2,97 %	6 848 871	2,97 %
2 novembre 2020	Citi	Hausse	30 octobre 2020	5 520 179	2,39 %	5 520 179	2,39 %
4 novembre 2020	Citi	Baisse	3 novembre 2020	4 219 477	1,83 %	4 219 477	1,83 %
9 novembre 2020	Citi	Hausse	6 novembre 2020	4 834 449	2,10 %	4 834 449	2,10 %

10 novembre 2020	Citi	Baisse	9 novembre 2020	4 466 559	1,94 %	4 466 559	1,94 %
11 novembre 2020	Citi	Hausse	10 novembre 2020	5 160 033	2,24 %	5 160 033	2,24 %
12 novembre 2020	AQR Capital Management	Baisse	10 novembre 2020	4 597 585	1,99 %	4 597 585	1,99 %
13 novembre 2020	BlackRock	Hausse	12 novembre 2020	7 233 688	3,14 %	7 233 688	3,14 %
16 novembre 2020	BlackRock	Baisse	13 novembre 2020	6 893 597	2,99 %	6 893 597	2,99 %
26 novembre 2020	Millennium International Management	Baisse	25 novembre 2020	4 481 760	1,94 %	4 481 760	1,94 %
26 novembre 2020	Citi	Baisse	25 novembre 2020	4 186 829	1,82 %	4 186 829	1,82 %
16 décembre 2020	Citi	Baisse	15 décembre 2020	404 831	0,18 %	404 831	0,18 %
16 décembre 2020	Norges	Hausse	15 décembre 2020	6 947 937	3,01 %	6 947 937	3,01 %
25 janvier 2021	BlackRock	Hausse	22 janvier 2021	7 082 789	3,07 %	7 082 789	3,07 %
26 janvier 2021	BlackRock	Baisse	25 janvier 2021	6 824 512	2,96 %	6 824 512	2,96 %
5 février 2021	CIC	Baisse	3 février 2021	13 800 721	5,99 %	13 800 721	5,99 %
12 février 2021	Norges	Baisse	10 février 2021	6 847 825	2,97 %	6 847 825	2,97 %
29 avril 2021	Millennium International Management	Baisse	15 avril 2021	2 297 149	0,996 %	2 297 149	0,996 %
15 juin 2021	Perpetual	Hausse	14 juin 2021	2 541 540	1,10 %	2 541 540	1,10 %

Accords conclus par la Société susceptibles d'être modifiés ou de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les emprunts évoqués au paragraphe 7.4.2 prévoient la possibilité :

- pour chaque prêteur partie aux contrats de crédit de demander en cas de changement de contrôle d'Eutelsat S.A. ou d'un changement de contrôle d'Eutelsat Communications (hors prise de contrôle par les actionnaires de référence du Groupe) le remboursement anticipé de l'intégralité des contrats de crédit. Cette disposition ne s'applique pas pour les réorganisations au sein du Groupe ;
- pour chaque prêteur partie aux émissions obligataires de demander en cas de changement de contrôle d'Eutelsat S.A. ou d'un changement de contrôle d'Eutelsat Communications accompagnée de la dégradation des notations des obligations le remboursement anticipé de l'intégralité des obligations émises.

11.5.4 Restrictions concernant la cession d'actions ou de titres donnant accès au capital de la Société

Aucune restriction à la cession d'actions ou de titres donnant accès au capital de notre Société n'est applicable au 30 juin 2021, à l'exception des restrictions ou interdictions d'acquisition/cession de nos titres expressément visées dans le Code de conduite et destinées à prévenir les manquements d'initiés.

Ce Code de conduite est applicable aux membres des organes ou Comités de Direction des sociétés du Groupe et à certains salariés de directions et départements identifiés comme « sensibles » et susceptibles d'obtenir ou de disposer d'informations privilégiées à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions ou de leurs responsabilités, que ce soit à titre permanent ou occasionnel. En ce sens, tous les salariés sont potentiellement concernés.

Le Code de conduite définit en outre des périodes dites de « clôture », pendant lesquelles aucune opération sur les titres de la Société ne doit être réalisée (sauf cas particuliers limitativement énumérés), et ce, même en l'absence de détention d'une information privilégiée. La durée des périodes de clôture est fixée à 30 jours avant la publication des résultats annuels et semestriels et 15 jours avant la publication s'agissant de l'information trimestrielle, et ce, conformément à la Recommandation de l'AMF n° 2010-07 relative à la prévention des manquements d'initiés.

Le Conseil d'administration a également décidé le 22 juin 2011 de constituer un Comité de Déontologie, composé de trois membres : le Directeur financier, le Directeur des Affaires Juridiques et le Directeur des Ressources Humaines, conformément à la Recommandation AMF précitée. Le Conseil a expressément prévu que la consultation de ce Comité serait facultative, rappelant que la décision d'intervenir ou non sur les titres de la Société resterait en tout état de cause de la seule responsabilité de la personne concernée.

11.5.5 Opérations ayant affecté le capital au cours de l'exercice

Augmentation de capital suite à l'attribution gratuite d'actions

Aucune augmentation de capital à la suite d'attributions gratuites d'actions n'a eu lieu au cours de l'exercice.

Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place au cours de l'exercice dont les détails figurent dans la section 10.4 du présent document.

Réduction de capital

Aucune réduction de capital n'a eu lieu au cours de l'exercice.

Concernant les options de souscriptions ou les plans d'achat d'actions

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été consenti par la Société au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021.

Concernant les autres titres donnant accès au capital

Il n'y a pas d'autres titres donnant accès au capital à la date du présent rapport.

Concernant l'acquisition complémentaire d'actions Eutelsat S.A.

La Société s'était engagée auprès des salariés actionnaires d'Eutelsat S.A. ou bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription d'actions Eutelsat S.A., à l'exclusion des mandataires sociaux et des cadres ayant consenti des promesses de cessions de leurs actions à mettre en place un mécanisme de liquidité pour leurs titres Eutelsat S.A. en cas d'introduction en Bourse d'Eutelsat Communications.

À cet effet, le Groupe a mis en place une fenêtre de liquidité.

La Société Eutelsat Communications a proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'options de souscription d'actions consenties au titre des Plans Partners, Managers I, II, III et IV et aux bénéficiaires des plans d'achat d'actions de mars et avril 2004, d'acquérir leurs actions issues desdits plans. Cette offre de liquidité a été close le 23 novembre 2020, donnant lieu au rachat de 1 266 actions au prix de 2,14 euros par action Eutelsat S.A. En outre, à titre exceptionnel, 1 000 titres ont été rachetés au cours de l'exercice.

11.5.6 Acquisition d'actions par la Société

La Société a conclu avec Exane BNP PARIBAS un contrat de liquidité. Dans ce cadre, l'agent de liquidité détient au nom et pour le compte de la Société un total de 353 359 actions au 30 juin 2021 représentant un montant total de 3,6 millions d'euros.

Au 30 juin 2021, la Société ne détenait pas d'actions en propre, hors contrat de liquidité.

11.5.7 Participation des salariés au capital

Au 30 juin 2021, la détention des salariés et dirigeants dans le capital de notre Société est de 0,27 %. Cet actionnariat résulte d'une part des actions souscrites par certains cadres et mandataires sociaux au cours des exercices 2005-2006, d'une augmentation de capital réservée aux salariés lors de l'introduction en Bourse de la Société, de l'offre d'échange de titres d'octobre 2007, de la politique d'attribution gratuite d'actions mise en œuvre par le Conseil d'administration par le passé et de l'achat de titres par les dirigeants sur le marché.

11.5.8 Titres détenus par les mandataires sociaux

Il convient de se reporter à la section 11.5.1 du présent document.

11.6 POLITIQUE DE DIVIDENDES ET AFFECTATION DU RESULTAT

Au titre des trois derniers exercices, Eutelsat Communications a procédé à la distribution :

- d'un montant de 1,27 euro par action prélevé sur le bénéfice distribuable et le report à nouveau au titre de l'exercice clos le 30 juin 2018.
- d'un montant de 1,27 euro par action prélevé sur le bénéfice distribuable et le report à nouveau au titre de l'exercice clos le 30 juin 2019.
- d'un montant de 0,89 euro par action prélevé sur le bénéfice distribuable et le report à nouveau au titre de l'exercice clos le 30 juin 2020.

	Revenus éligibles à l'abattement (en euros)		Revenus non éligibles à l'abattement de 40% ⁽¹⁾ (en euros)
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2017-18	295 623 786,45 (soit 1,27 par action)	-	-
2018-19	295 623 786,45 (soit 1,27 par action)	-	-
2019-20	205 185 045, 55 (soit 0,89 par action)		

(1) Abattement mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le 29 juillet 2021, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 novembre 2021 la distribution d'un dividende de [0,93] euro par action au titre de l'exercice clos le 30 juin 2021.

En matière de dividende, la politique du Groupe consiste en un dividende stable ou progressif.

11.7 DELEGATIONS DE COMPETENCES ET AUTORISATIONS FINANCIERES CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR LES ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES

Le tableau ci-dessous présente, de façon synthétique, les délégations de compétences et autorisations accordées par les Assemblées générales des actionnaires du 8 novembre 2018, du 7 novembre 2019 et du 5 novembre 2020, et encore en vigueur à la date du présent document :

Résolutions N°	Autorisations données au Conseil	Durée / date d'échéance de la délégation	Montant nominal maximal/Plafonds applicable pour chaque résolution	Plafond global commun à plusieurs résolutions	Sous plafond commun à plusieurs résolutions
17 * AG du 05/11/20	Achat par la Société de ses propres actions	18 mois maximum à compter de l'AG du 05 Nov 20	10% du capital ou 5% du capital en cas d'achats des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure et paiement		
18 * AG du 05/11/20	Réduction du capital social par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de son programme de rachat d'actions	05 Mai 22	10% du capital par périodes de 24 mois		
16 * AG du 08/11/18	Attribution gratuite d'actions ordinaires aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de ses filiales, emportant suppression du droit préférentiel de souscription (« DPS »)	38 mois maximum à compter de l'AG du 08 Nov 18/ 8 Janv 22	0,5% maximum du capital social de la Société		

20 *	Fixation du prix d'émission dans la limite de 10% du capital par an	26 mois maximum à compter de l'AG du 07 Nov 19/ 07 Janv 22	10% du capital par périodes de 12 mois		
21 *	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du DPS	26 mois maximum à compter de l'AG du 07 Nov 19/ 07 Janv 22			
Résolutions N°	Délégations de compétences consentie au Conseil relatives à l'émission d'actions ordinaires	Durée et expiration/date d'échéance de la délégation	Montant nominal maximal/Plafonds applicable pour chaque résolution	Plafond global commun à plusieurs résolutions	Sous plafond commun à plusieurs résolutions
16 *	Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres				
17 *	Emission d'actions ordinaires de la Société avec maintien du DPS aux actionnaires	26 mois maximum à compter de l'AG du 07 Nov 19/ 07 Janv 22		44 millions € (plafond indépendant)	
18 *	Emission d'actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS dans le cadre d'une offre au public			22 millions (plafond indépendant)	
19 *	Emission d'actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS dans le cadre d'une offre au public s'adressant exclusivement à des investisseurs qualifiés	14 mois à compter de l'AG du 05 Nov. 20 05 Janv. 21	1Md € (plafond pour les valeurs mobilières)	44 millions € pour les actions	22 millions € (10%)
22 *	Emission d'actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société				
23 *	Emission d'actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10 % du capital social de la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société	26 mois maximum à compter de l'AG du 07 Nov 19 07 Janv 22		44 millions € (plafond indépendant)	22 millions €
24 *	Emission d'actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS, en conséquence de l'émission par les filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société			44 millions € pour les actions	22 millions €
20 *	Emission d'actions ordinaires de la Société réservées aux adhérents un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou de son Groupe, avec suppression du DPS	14 mois à compter de l'AG du 05 Nov. 20 05 Janv. 21		2 millions € (plafond indépendant)	22 millions €

11.8 PRINCIPAUX CLIENTS DU GROUPE

Au 30 juin 2021, les 10 premiers clients du Groupe représentent 35 % du chiffre d'affaires (34 % au 30 juin 2020). Les cinq premiers représentent 24 % du chiffre d'affaires (23 % au 30 juin 2020) dont 16 % pour les trois premiers (16 % au 30 juin 2020).

11.9 ECHEANCIER DES PAIEMENTS FOURNISSEURS ET CLIENTS

Le tableau ci-dessous détaille les informations sur les délais de paiement clients et fournisseurs (en euros) conformément à l'article L441.6-1.

Factures reçues et émises non réglées à la date de la clôture de l'exercice dont le terme est échu												
	Art D441-I-1° : Factures recues non réglées à la date de la clôture de l'exercice dont le terme est échu						Art D441-I-1° : Factures émises non réglées à la date de la clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 Jour	1-30 Jours	31-60 Jours	61-90 jours	91 jours et +	Total (1 jour et plus)	0 Jour	1-30 Jours	31-60 Jours	61-90 jours	91 jours et +	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	6	2	2	0	18	22.00						
Montant total des factures concernées (TTC)	-277 057.33	8 394.97	-8 063.46	0.00	-74 865.91	-74 534.40	0	0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	-4.09%	1.15%	-2.62%	0.00%	-2.61%	-4.09%						
Pourcentage du CA de l'exercice (HT)												
(B) Factures exclues de (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de facture exclues	0											
Montant total des factures exclues (TTC)	0.00											
(C) Délais de paiement de référence utilisés (Contractuel ou délai légal)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Contractuel											

11.10 SUCCURSALES

En application de l'article L.232-1 du Code de Commerce, les succursales existantes d'Eutelsat S.A. sont les suivantes :

- Rambouillet : N° SIRET 422 551 176 00049
- Ponant : N° SIRET 422 551 176 00064

11.11 ÉVÉNEMENTS POST CLOTURE

Néant

* * * *

ANNEXE 1 - COMPTES CONSOLIDES AU 30 JUIN 2021

ANNEXE 2 - COMPTES ANNUELS AU 30 JUIN 2021

ANNEXE 3 – TABLEAU DES RESULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES (ART. R.225-102 DU CODE DE COMMERCE)

Exprimé en €

Date d'arrêté	30/06/21	30/06/20	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017
Durée de l'exercice (mois)	12	12	12	12	12
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	230 544 995	230 544 995	232 774 635	232 774 635	232 774 635
Nombre d'actions					
- ordinaires	230 544 995	230 544 995	232 774 635	232 774 635	232 774 635
- à dividende prioritaire					
Nombre maximum d'actions à créer					
- par conversion d'obligations					
- par droit de souscription					
OPERATIONS ET RESULTATS					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 727 269	3 334 171	4 084 367	3 393 669	1 790 031
Résultat avant impôt, participation, dot.					
amortissements et provisions	(13 135 297)	530 599 759	299 183 868	292 367 455	245 785 618
Impôts sur les bénéfices	(4 282 588)	(4 793 779)	(5 608 343)	(21 025 626)	305 759
Participation des salariés					
Dot. Amortissements et provisions	533 194	348 589	996 923	437 657	480 400
Résultat net	(9 385 904)	535 044 950	303 795 288	312 955 424	244 999 460
Résultat distribué	214 406 845	205 185 046	295 623 786	295 623 786	281 657 308
RESULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôt, participation, avant dot.amortissements, provisions	(0.04)	2.32	1.31	1.35	1.05
Résultat après impôt, participation dot.amortissements et provisions	(0.04)	2.32	1.31	1.34	1.05
Dividende attribué	0.93	0.89	1.27	1.27	1.21
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	2	3	3	3	3
Masse salariale	2 176 910	2 402 385	2 461 718	2 671 723	2 200 764
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	863 624	800 885	901 038	909 276	758 157

ANNEXE 4 – TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour le tableau des honoraires des commissaires aux comptes, il convient de se reporter à la note 10 des états financiers consolidés d'Eutelsat Communications.

ANNEXE 5 – RAPPORT DE VERIFICATION DE L'INFORMATION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Eutelsat Communications S.A.

Exercice clos le 30 juin 2021

Aux membres de l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Eutelsat Communications, accrédité par le COFRAC sous le numéro n°3-1080³⁹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 juin 2021 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des

³⁹ Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après, ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de Commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses

services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁴⁰ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants⁴¹, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁴² et couvrent entre 52% et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés, 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.

⁴⁰ **Informations qualitatives relatives aux parties suivantes** : « Economie circulaire » ; « Protection de la biodiversité » ; « Organisation du travail » ; « Développement des compétences » ; « Faciliter l'accès au savoir, enjeu majeur de développement ».

⁴¹ **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre ; embauches et départs, taux de fréquence des accidents du travail ; taux de gravité des accidents du travail ; taux d'absentéisme ; nombre d'heures de formation ; nombre de collaborateurs formés.

Informations quantitatives environnementales : consommation d'électricité ; consommation de fioul ; consommation d'eau ; quantité de déchets collectés ; émissions de CO₂ scope 1, 2, 3.

Informations quantitatives sociétales : nombre de contrôles World-Check ; nombre d'enquêtes internes.

⁴² Données sociales et sociétales : Eutelsat S.A. (périmètre France).

Données environnementales : Siège social Eutelsat S.A, Téléport Rambouillet, Téléport Cagliari, Téléport Torino.

Moyen et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre avril et juillet 2021.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 28 juillet 2021.

L'Organisme Tiers Indépendant

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé

Tristan Mourre

Directeur