

**EUTELSAT COMMUNICATIONS**

Société Anonyme à Conseil d'administration  
au capital social de 232 774 635 euros  
Siège social : 70 rue Balard 75015 Paris  
481 043 040 R.C.S. PARIS

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**D'EUTELSAT COMMUNICATIONS**

**ETABLI EN APPLICATION DES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE**

**2016 / 2017**

A handwritten signature in blue ink, consisting of several vertical, wavy lines, positioned above a horizontal line.

## Rapport du Président du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications au cours de l'exercice clos le 30 juin 2017, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe Eutelsat.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil le 27 juillet 2017.

Pour les besoins de lecture du présent rapport, le terme « Société » désigne Eutelsat Communications, et « Groupe » ou « Groupe Eutelsat » désigne Eutelsat Communications et l'ensemble des sociétés dont elle détient le contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

### 1. LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIETE

#### > 1.1 CODE DE REFERENCE

La Société se réfère au Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016 (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
9.2	Evaluation visant à apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil	L'appréciation contributive de chaque administrateur n'est pas intégrée ni dans l'auto-évaluation du Conseil d'administration ni dans l'évaluation formalisée qui a lieu tous les 3 ans.	Les échanges entre le Président d'une part, la présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et les autres administrateurs d'autre part, et les échanges au sein du Comité des Nominations et de la Gouvernance permettent de discuter de la contribution effective de chacun des administrateurs.
15.3	Délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit (au minimum 2 jours avant la tenue du Conseil – Code de Référence Novembre 2015)	Réunion du Comité d'Audit la veille du Conseil examinant les comptes	Compte tenu de ce que certains membres du Comité d'Audit résident à l'étranger, les réunions du Comité se tiennent la veille des réunions du Conseil d'administration ; toutefois les documents et dossiers sont adressés aux membres dans un délai leur permettant de prendre connaissance des documents à l'avance.
23.3	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 de Gouvernance, de Sélection et 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. Belmer.

			L'engagement de non concurrence a été à la fois limité dans la durée (18 mois) et dans son montant (50% de la rémunération fixe), ce qui est significativement en dessous du plafond fixé par le Code de Référence.
Taux de 40% de femme administrateur (L225-18-1 du Code de commerce à compter de la première AG qui suit le 1 <sup>er</sup> janvier 2017	Au 30 juin 2017 la société n'est pas conforme à la version de novembre 2015 du Code de Référence, (exigence de 40 % non reprise dans la version de novembre 2016 du fait de l'entrée en vigueur de la loi).	Non-respect du taux de 40%	Toutefois sous réserve de l'adoption par la prochaine Assemblée Générale (08 novembre 2017) des résolutions qui lui seront soumises le Conseil devrait être composé de plus de 40 % de femme

### > 1.2 REGLEMENT INTERIEUR

Le Conseil d'administration a adopté un Règlement Intérieur qui fixe les principes et modalités de son fonctionnement et de ses Comités. Le Règlement Intérieur a été mis à jour à plusieurs reprises ; la dernière mise à jour date du 23 mars 2017 afin notamment de prendre en compte les nouvelles dispositions afférentes à la réforme de l'audit légal concernant les missions du Comité d'Audit. Le Règlement Intérieur précise également les compétences respectives du Conseil d'administration, du Président du Conseil, du Directeur général en prévoyant des limites au pouvoir de ce dernier. Il fixe par ailleurs les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement respectives du Conseil et des Comités.

### > .1.2 ABSENCE DE CONTROLE OU D'ACTION DE CONCERT

À la connaissance de la Société, au 30 juin 2017, 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.

### > 1.3 MISSIONS 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 Assemblées générales d'actionnaires, 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 :

- **Opérations 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.
- **Investissements et engagements financiers** : 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. Ce budget annuel pour l'exercice 2017-2018 a été approuvé par le Conseil d'administration le 22 juin 2017.  
Par ailleurs, toute dépense d'investissement, toute opération d'achat ou d'investissement dans le

capital d'une société tierce, d'un montant 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 de 25 millions d'euros, dans le cas où elle n'a pas été prévue dans le budget annuel du Groupe, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil d'administration.

En outre, tout emprunt, contrat de crédit, de financement ou de refinancement non expressément prévu dans le budget annuel du Groupe est soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. 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. Enfin, 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, est soumise à l'approbation préalable du Conseil d'administration. Le Conseil a eu ainsi à se prononcer sur le refinancement d'une partie de la dette du Groupe au cours du troisième trimestre de l'exercice.

- **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 et sur le suivi du budget.

#### > 1.4 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 30 juin 2017, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

Administrateurs	Date de première nomination/cooptation	Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le
Lord BIRT	10 novembre 2006	30 juin 2019
Jean d'ARTHUYS	05 novembre 2015	30 juin 2019
Michel de ROSEN (Président)	10 novembre 2009	30 juin 2020
Bpifrance Participations, représentée par Stéphanie FRACHET	17 février 2011	30 juin 2018
Ana GARCIA FAU	05 novembre 2015	30 juin 2019
Bertrand MABILLE	10 mai 2007	30 juin 2017
Ross McINNES	06 février 2013	30 juin 2018
Fond Stratégique de Participations (FSP) représenté par M. Dominique D'HINNIN	08 novembre 2016	30 juin 2020
Carole PIWNICA	09 novembre 2010	30 juin 2020
Rodolphe BELMER	08 novembre 2016	30 juin 2020

Mme Miriem Bensalah Chaqroun a démissionné de son mandat d'administrateur le 09 juin 2017.

#### > 1.5 ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

Le Conseil d'administration a procédé au cours d'une de ses réunions à l'appréciation de l'indépendance de chacun de ses membres. Au 30 juin 2017, parmi ses dix membres, 5 administrateurs ont été qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance du Code de Référence.

Administrateurs	Indépendant
Lord BIRT	Oui
Jean d'ARTHUYS	Non
Michel de ROSEN (Président)	Non
Bpifrance Participations, représentée par Stéphanie FRACHET	Non
Ana GARCIA FAU	Oui
Bertrand MABILLE	Non
Ross McINNES	Oui
Fond Stratégique de Participations (FSP) représenté par Monsieur Dominique D'HINNIN	Oui
Carole PIWNICA	Oui
Rodolphe BELMER	Non

Le Conseil sur la base des travaux du Comité des Nominations et Gouvernance a évalué s'il existait entre la Société et chaque administrateur indépendant un lien d'affaire significatif. Le Conseil a eu à se prononcer sur la situation de Ross McInnes. Ross McInnes est Président du conseil d'administration de Safran qui fournit des sous-systèmes de propulsion pour les satellites et qui est actionnaire avec Airbus Group de la coentreprise regroupant les activités lanceurs civils des deux sociétés; le Conseil a évalué l'importance relative de ces liens et constaté l'absence de lien de dépendance.

#### > 1.6 REPRESENTATION HOMME/FEMME

Au 30 juin 2017 trois femmes siègent au Conseil d'administration, représentant moins de 40% des administrateurs.

Les propositions de nominations soumises au vote de l'Assemblée générale du 08 Novembre 2017 permettraient à votre Conseil, sous réserves de leur approbation, d'être conforme aux dispositions légales applicables en matière de parité homme/femme au sein du Conseil.

La part des femmes parmi les administrateurs indépendants s'élève au 30 juin 2017 à 60%.

#### > 1.7 DUREE DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

La durée des mandats des administrateurs est statutairement de quatre ans.

#### > 1.8 REPRESENTATION DES SALARIES 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, avec sa filiale opérationnelle Eutelsat S.A. et le Comité d'Entreprise d'Eutelsat S.A.

visant à permettre au Comité d'Entreprise 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 d'Entreprise 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 d'Entreprise 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 de la même information que les administrateurs.

#### > 1.9 INFORMATIONS ET REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois au cours de l'exercice (treize fois au cours de l'exercice précédent).

Le taux d'assiduité annuel moyen des administrateurs aux réunions tenues au cours de l'exercice est de 92,7% (contre 86,0% au cours de l'exercice précédent). Pour chaque administrateur, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	Taux d'assiduité
Miriem BENSALAH CHAQROUN (jusqu'au 09 juin 2017)	71,4%
John BIRT	100%
Michel de ROSEN (Président)	100 %
Bpifrance Participations représentée par Stéphanie FRACHET)	100 %
Bertrand MABILLE	100 %
Ross McINNES	75 %
Elisabetta OLIVERI (jusqu'au 08 novembre 2016)	50 %
FSP représenté par Monsieur Dominique D'HINNIN (à compter du 08 novembre 2016)	100%
Carole PIWNICA	100 %
Jean d'ARTHUYS	87,5 %
Anna GARCIA FAU	100 %
Rodolphe BELMER (à compter du 08 novembre 2016)	100 %

Le 23 mars 2017, le Conseil a tenu une partie de sa réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutif (Directeur général et Directeur général délégué).

#### > 1.10 CONFLITS D'INTERETS ET CONVENTIONS REGLEMENTEES

Le Règlement intérieur du Conseil 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 2017 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.

### > 1.11 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2016-2017, la présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance a présenté au Conseil les résultats de l'autoévaluation qui avait été menée au cours du précédent exercice. En résumé, il en ressort que la plupart des administrateurs sont satisfaits du rôle et de l'activité du Conseil. Toutefois certains administrateurs souhaiteraient être mieux informés des risques auxquels Eutelsat est exposée, que les performances du groupe soient analysées de manière plus efficace, et que le Conseil consacre plus de temps aux décisions d'investissement et procède à des analyses plus fines de ces investissements.

Le Conseil a discuté de la durée du mandat de ses administrateurs et a décidé de le maintenir à quatre ans.

Pour l'exercice clos au 30 juin 2017, le Conseil a accepté sur proposition de son Président que la revue formelle par un cabinet extérieur soit repoussée d'une année, laissant ainsi au nouveau Président qui prendra ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée, de définir les modalités (calendrier, périmètres ou autre) de cette nouvelle évaluation.

### > 1.12 LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 30 juin 2017, le Conseil est assisté dans ses travaux par trois comités : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Rémunérations.

#### Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit 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 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, (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 et (vi) de superviser la nomination/renouvellement des commissaires aux comptes.

Au 30 juin 2017, le Comité d'Audit était composé de Bertrand Mabile et de trois administrateurs indépendants : FSP (représenté par Dominique D'Hinnin), Lord Birt et Ross McInnes, qui en assure la présidence, ce dernier répondant au critère de compétence financière fixé par le Code de commerce, pour avoir occupé les fonctions de directeur financier de plusieurs groupes industriels dont le groupe Safran.

Le Directeur financier du Groupe a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice (comme lors de l'exercice précédent). Le taux annuel moyen d'assiduité de ses membres est de 87,0 %.

Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Ross McINNES (Président)	100%
FSP	100%
Lord BIRT	100%
Bertrand MABILLE	100%
Elisabetta OLIVERI (jusqu'au 08 novembre 2016)	0%

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'Audit conduit un dialogue régulier avec les commissaires aux comptes de la Société, ces derniers participant aux réunions du Comité d'Audit lors de l'examen des comptes semestriels et annuels avant leur arrêté par le Conseil d'administration.

L'exposition aux risques et les engagements hors bilan ont fait l'objet d'une présentation par le Directeur financier du Groupe. L'identification et le contrôle des engagements hors bilan résultent de la mise en œuvre des procédures internes au niveau du Groupe.

Au cours de l'exercice, le Comité d'Audit a eu à connaître un cas de fraude ayant conduit la société à déposer une plainte au pénal contre un de ses anciens salariés. Le Comité a également examiné l'impact de la réforme de l'audit légal et les conséquences en découlant sur le Règlement Intérieur du Conseil. Le Comité a également été informé des discussions relative à la demande de financement liée à la garantie financière accordée au Fonds de Pension Fermé de l'OIG; Les travaux du Comité ont également porté sur le refinancement anticipé de la facilité de crédit d'un montant de 450 M€ venant à maturité en Septembre 2018. Enfin, les membres du Comité se sont penchés sur la mise en place d'un swap à départ différé flexible d'un nominal de 500 M€ pour le refinancement de l'émission obligataire venant à échéance en 2020. Par ailleurs, le plan à 5 ans et ainsi que le budget annuel ont été présentés et discutés avec le Comité d'Audit.

Enfin, le Comité d'Audit a revu le plan d'audit de l'Audit Interne au cours de l'exercice ainsi que les objectifs poursuivis.

#### Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

Les travaux de ce Comité sont d'étudier et de 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 cadre 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 de l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance s'est réuni six fois avec un taux de participation de 90,6%.

Jusqu'au 09 juin 2017 le Comité réunissait une majorité de membres indépendants conformément au Code de Référence. Miriem Bensalah Chaqroun, membre indépendante en a fait partie jusqu'au 09 juin 2017. Au 30 juin 2017, les membres du Comité sont : Stéphanie Frachet représentante de Bpifrance Participations, Michel de Rosen, Ross McInnes et Carole Piwnica qui en assure la présidence.



Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Carole PIWNICA (Président)	100%
Lord BIRT (jusqu'au 8 novembre 2016)	50%
Ross McINNES	100%
Bpifrance Participations représentée par Stéphanie FRACHET	100%
Michel de ROSEN	100%
Miriam BENSALAH CHAQROUN (jusqu'au 09 juin 2017)	60%

Le Comité a été amené à examiner :

- la succession du Président du Conseil ce dernier ayant fait savoir qu'il souhaitait mettre un terme à son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 08 novembre 2017,
- la féminisation du Conseil et la recherche de nouveaux administrateurs,
- la nomination d'un second Directeur général délégué,
- un plan de succession présenté par la Direction lors de sa séance du 13 janvier 2017.

Le Directeur général a assisté aux réunions relatives à la sélection d'un second Directeur général délégué.

### Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations est en charge des questions relatives (i) à la politique de rémunération long terme, (ii) à la rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, (iii) à la mise en place de plans d'attribution d'actions de performance au sein du Groupe, (iv) à l'affectation des jetons de présence.

Le Comité, composé majoritairement d'administrateurs indépendants, s'est réuni six fois. Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Anna GARCIA FAU (Président depuis le 08 novembre 2016))	100%
Lord BIRT	100%
Jean d'ARTHUYS	80%

Au cours de l'exercice, les principales activités du Comité ont été :

- examen de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et proposition au Conseil,
- analyse de la performance des Dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice précédent et recommandation au Conseil sur la part variable,
- analyse de la structure de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux et objectifs pour l'exercice suivant.

### > 1.13 CENSEUR

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.

### > 1.14 DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT ET DE DIRECTEUR GENERAL

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.

## 2. DIRECTION GENERALE DU GROUPE EUTELSAT

---

Depuis 1<sup>er</sup> mars 2016, Michel de Rosen est Président du Conseil, Rodolphe Belmer Directeur général, Michel Azibert et Yohann Leroy (depuis le 25 avril 2017) sont Directeur général délégué en charge du Commerce pour Michel Azibert et en charge de la Technologie pour Yohann Leroy.

La Direction générale est assistée chez Eutelsat S.A., principale société opérationnelle du Groupe, (i) d'un Comité Exécutif composé du Directeur général, du Directeur général délégué - Directeur Commercial et du Développement, du Directeur général délégué - Directeur Technique, du Directeur Financier et des Systèmes d'Information, du Secrétaire Général et Directeur des Affaires Juridiques, du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur du Déploiement et de l'Innovation et du Directeur de la Stratégie et du Marketing Stratégique.

Avec l'appui du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration fixe la rémunération du Président du Conseil et des dirigeants mandataires sociaux en application des recommandations du Code de Référence. La politique de rémunération fixant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale du Président et des mandataires sociaux sont détaillés aux sections 9.9 et 9.10 du rapport de gestion.

## 3. AUTRES INFORMATIONS

---

### > 3.1 CONDITIONS D'ADMISSION ET DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES

Au 30 juin 2017, 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 de 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.

Les conditions de participation aux Assemblées générales des actionnaires sont fixées à l'article 21 des Statuts de la Société.

Conformément aux recommandations contenues dans le Code de Référence, les administrateurs participent aux réunions de l'Assemblée générale des actionnaires.

### > 3.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de dispositif visant à retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

Il n'existe pas de clause ou convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

#### 4. DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE

---

Le contrôle interne est un dispositif de la Société défini et mis en œuvre sous la responsabilité du département de l'Audit et 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 sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 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 d'audit interne approuvé par le Comité d'Audit font l'objet d'un suivi permanent de la part du département de l'Audit et du Contrôle Interne ainsi que d'une évaluation du degré d'atteinte des objectifs qui est communiquée au Comité d'Audit.

L'exercice d'auto-évaluation du contrôle interne des filiales effectué tous les deux ans pour l'ensemble du Groupe fait partie du dispositif de contrôle interne. Des missions ponctuelles et ciblées d'audit interne et de revue des processus de contrôle interne dans les filiales sont initiées sur la base des réponses délivrées par chaque filiale dans son questionnaire. Les principales actions entreprises au cours de l'exercice incluent l'optimisation du dispositif de contrôle interne des principaux processus communs au Groupe, la fiabilisation du cycle des ventes et du processus de contractualisation ainsi que l'harmonisation d'un processus d'achats renforcé au sein du Groupe.

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.

##### > 4.1 LES PROCEDURES RELATIVES A LA FLOTTE DE SATELLITES ET A 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 SA 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.

#### > 4.2 LA SECURITE INFORMATIQUE ET LA CERTIFICATION DES SYSTEMES DE CONTROLE DES SATELLITES ET SERVICES ASSOCIES

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. Ce travail est supervisé et coordonné par la Directrice de la Sécurité et Sureté du Groupe.

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 et en juin 2017.

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. Un audit de surveillance a été effectué en juin 2017. 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

A 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, en Juin 2016, 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 aout 2016 pour une période de trois ans.

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.

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.

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, et à la gestion du téléport de Turin.

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 et en mai 2017. 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 et en mai 2017.

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.

En juin 2014 cette certification a été étendue au téléport localisé en Sardaigne.

Pour le téléport de la filiale Skylogic (Turin, Italie), la certification ISO 9001 obtenue en mai 2014 et renouvelée en mai 2017 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. 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 (contrôle des satellites et de la qualité des signaux reçus ou retransmis par les satellites).

#### > 4.3 LES PROCEDURES RELATIVES A LA PREVENTION ET GESTION DES AUTRES RISQUES OPERATIONNELS 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 *scenarii* 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).

Eutelsat S.A. effectue régulièrement des tests visant à vérifier le bon déroulement du plan de continuité de ses activités (PCA). Placé sous la responsabilité de la Direction de la Sécurité et Sureté depuis juillet 2016, ce projet 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.

Durant l'exercice 2015-2016, une revue complète des processus métiers a été réalisée. Un test PCA global d'Eutelsat S.A. a été organisé au mois de mars 2016, simulant l'indisponibilité du siège social d'Eutelsat ainsi que l'indisponibilité du site de l'hébergeur SAP. Ces tests ont été réalisés avec la participation des métiers d'Eutelsat et ont permis de valider le fonctionnement des processus métiers en utilisant les infrastructures de secours.

Durant l'exercice 2016-2017, le plan de continuité d'activité d'Eutelsat S.A. a été mis à jour pour prendre en compte les applications récemment mises en service. Un nouveau test PCA global les incluant est prévu pour décembre 2017.

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.

#### > 4.4 LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

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.

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 Juridique 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.

#### > 4.5 L'ELABORATION DES COMPTES CONSOLIDES

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. 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.

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.

Le système de consolidation et de reporting a fait l'objet d'une refonte, notamment liée au changement d'ERP d'Eutelsat S.A.. Cette nouvelle version est utilisée depuis le début de l'exercice 2014-2015.

#### > 4.6 LES DELEGATIONS DE SIGNATURES

En principe, tous les contrats et documents matérialisant un engagement de la Société sont soumis à la signature du Directeur général ou d'un 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.

#### > 4.7 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.

Par ailleurs, les contrats de financements, à l'exception de ceux d'un montant inférieur à celui indiqué en Section 1.3 ci-dessus, sont approuvés par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration.

#### > 4.8 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. Durant chaque exercice, le cycle des ventes, considéré comme étant un des processus clés par la Direction générale du Groupe, fait l'objet d'un audit approfondi. Les objectifs de ces audits annuels récurrents visent à évaluer la pertinence des procédures internes mises en place. À l'appui des conclusions de ces audits, les modifications adéquates sont apportées aux procédures internes afin de renforcer la fiabilité des processus qui contribuent à la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les contrats d'attribution de capacité donnent lieu à des reporting mensuels et trimestriels établis par les Directions commerciale et financière.

#### > 4.9 LES DELEGATIONS DE POUVOIRS

Suite à un audit des délégations de pouvoirs et signatures existantes au sein de la Société, la Direction d'Eutelsat a procédé à la mise à jour des délégations de pouvoirs dans le cadre d'un système global et cohérent d'organisation du pouvoir et des centres de décision au sein de la Société tout en tenant compte de la compétence, de l'autorité et des moyens de chacun des délégataires pour leur domaine d'attribution.

#### > 4.10 LA GESTION DU RISQUE CLIENTS

Tout nouveau client fait l'objet d'une évaluation du risque client par l'équipe « Crédit Management » de la Direction financière déterminant le niveau de garantie financière requis. Une réévaluation annuelle est systématiquement effectuée sur l'ensemble du portefeuille clients. Tout retard de paiement fait l'objet d'une analyse précise avec les responsables clientèles concernés de la Direction commerciale et de la Direction des Affaires Juridiques suivie, le cas échéant, de mesures appropriées.

Par ailleurs, le Groupe bénéficie d'une politique d'assurance-crédit visant à mieux se prémunir contre les risques de défaillance de ses clients.



#### > 4.11 LES PROCEDURES D'ACHATS

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 d'un des Directeurs généraux délégués 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 de l'un des Directeurs généraux délégués d'Eutelsat S.A.

#### > 4.12 LA PRISE EN COMPTE DES PRINCIPAUX RISQUES FINANCIERS DU GROUPE

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.

Pour faire face aux risques de taux, de change et de contrepartie, 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 des revenus, de résultat et des flux de trésorerie suite à des variations de taux d'intérêts et de cours de change. Le Groupe n'effectue aucune transaction financière dans une optique spéculative.

##### **Risque de change :**

De par ses opérations de vente de capacité satellitaire, le Groupe est exposé au risque de change au travers de contrats libellés en devises étrangères. Le Groupe est essentiellement exposé au risque de change dollar U.S./euro et dans une bien moindre mesure au risque de change dollar US / BRL.

De par la diversification géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de conversion, c'est-à-dire que son état de situation financière et son compte de résultat sont sensibles aux variations des parités de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères hors zone euro (risque translationnel). En matière d'investissement dans des devises n'appartenant pas à la zone euro, la politique de couverture du Groupe consiste à créer des passifs libellés dans la devise des cash-flows générés par ces actifs. Parmi les instruments de couverture utilisés, le Groupe utilise dans cette optique des produits dérivés de change (cross currency swaps).

**Risque de taux :** le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt en conservant la majeure partie de sa dette à taux fixe (emprunts obligataires Eutelsat S.A.) et éventuellement par une politique de couverture sur ses lignes de crédit *in fine* à taux variable.

**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 principalement auprès de banques et d'établissements financiers de premier rang et en diversifiant ses investissements financiers auprès de plusieurs contreparties ou en utilisant des instruments permettant de mutualiser le risque sur de nombreuses contreparties. L'exposition à ces risques est étroitement surveillée et contenue dans des limites prédéterminées.

**Risque de liquidité :** 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 export et de contrats de location de satellites.

#### > 4.13 LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE DE CORRUPTION

Après validation par le Conseil d'administration, la Direction générale a mis en place un programme qui vise à renforcer la lutte contre la corruption au sein du Groupe (notamment par le biais d'une charte éthique, la publication d'un manuel de procédures et des formations). Dans le cadre de ce programme, un comité de la conformité a également été constitué et un dispositif d'alerte professionnelle mis en place. Le comité a été amené à se prononcer sur la sélection d'intermédiaires apporteurs d'affaires.

## 5. LA 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.

La Direction de l'Audit et du Contrôle internes, 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, 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.

\*        \*  
\*

Le Conseil et la direction d'Eutelsat sont mobilisés et coordonnés pour veiller au respect des règles de gouvernance et pour améliorer à chaque fois que cela est possible les pratiques du Groupe.