

**Politique de rémunération + rapport
complets et combinés
(ex ante and ex post)**

Annexe

Information concernant la politique de rémunération applicable pour l'exercice à compter du 1^{er} juillet 2023

Chapitre 2.4.1 du DEU 2022-23 « 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 est soumise à l'approbation de la présente Assemblée générale annuelle. La présente politique de rémunération annule et remplace la politique de rémunération publiée dans le Document d'enregistrement universel (DEU) 2022-23, pages 55 à 61. En conséquence, les mêmes titres de section et la même numérotation ont été utilisés pour faciliter la compréhension.

"CONTEXTE A" DES MODIFICATIONS PROPOSÉES À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le 28 septembre 2023, les actionnaires de la Société ont approuvé le rapprochement avec OneWeb. OneWeb est l'un des deux seuls réseaux de télécommunications par satellite en orbite basse (LEO) existants. Le rapprochement avec OneWeb positionne la Société de façon stratégique en tant que leader mondial dans le domaine des télécommunications spatiales, en créant le seul opérateur GEO-LEO combiné au monde. La Société opère désormais dans un environnement de marché sensiblement différent, caractérisé par une forte concurrence des entreprises à croissance rapide et dites « disruptives » telles que Starlink. En conséquence, la Société :

- est désormais doublement cotée sur Euronext Paris et sur le *London Stock Exchange*, ce qui accroît les exigences incombant à la Société en termes réglementaire et en matière de gouvernance et qui accroît également les responsabilités des mandataires sociaux ;
- est passée d'une flotte de 37 satellites géostationnaires à plus de 600 satellites LEO, ce qui accroît la complexité des opérations, le nombre des stations terrestres et leur gestion ;
- emploie aujourd'hui plus de 1 700 personnes dans le monde, soit une augmentation de plus de 40 % ;
- dans le cadre du « pivot des télécommunications », a modifié son profil de manière significative vers une société technologique en croissance, avec un risque d'exécution plus élevé ;
- pour s'assurer qu'elle respecte ses engagements en matière de croissance et de synergies communiqués au marché, nécessitera une forte implication de la part du Conseil d'administration et de l'équipe dirigeante.

Conformément à ce qui précède, le Conseil d'administration, avec le soutien du Comité des rémunérations, a engagé Willis Towers Watson, un consultant en rémunération, pour réaliser une étude de marché afin de s'assurer que la Société est en mesure d'attirer, de retenir et de motiver des mandataires sociaux de qualité pour la guider tout au long de ce parcours de transformation.

2.4.1.1 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 nécessité de 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 2.3.4 du DEU 2022-23 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-II 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.

2.4.1.2 Président du Conseil d'administration

La structure de la rémunération du Président non exécutif du Conseil d'administration est composée exclusivement d'une rémunération d'administrateur (anciennement 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 rémunération d'administrateur dont bénéficie le Président du Conseil d'administration est allouée selon les règles d'attribution définies par le Conseil d'administration, figurant dans cette politique. Ces règles d'attribution, qui sont applicables à l'ensemble des administrateurs, prévoient une part variable par réunion du Conseil d'administration basé sur l'assiduité ainsi qu'une part fixe annuelle spécifique. Ces règles sont décrites ci-après.

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 demeureront applicables au nouveau Président du Conseil d'administration.

Pour les détails sur le Président du Conseil et son mandat, voir section 2.1.2 du DEU 2022-23.

2.4.1.3 Administrateurs

Le montant annuel maximal alloué à la rémunération des administrateurs, soit 985 000 euros, est resté inchangé depuis son approbation par l'Assemblée générale du 8 novembre 2017. Le rapprochement avec OneWeb se traduit par une croissance de la taille du Conseil d'administration de 50%, passant de 10 membres à 15 membres. Compte tenu de cette croissance, de l'ajustement de la partie fixe annuelle détaillée ci-dessous et afin de tenir compte de la création d'un nouveau Comité stratégique³, il est demandé aux actionnaires d'approuver une augmentation de l'enveloppe annuelle maximale de rémunération des membres du Conseil, qui passerait à 1 690 000 euros. Cette augmentation est conforme à des responsabilités accrues en matière de supervision dans le contexte d'un profil d'activité en évolution et d'objectifs économiques ambitieux.

Les critères de répartition de cette enveloppe sont définis ci-après.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs 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.

"CONTEXTE B" DES MODIFICATIONS PROPOSÉES À LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Comme décrit dans la section « Contexte A » ci-dessus, l'étude de marché concernant la rémunération des administrateurs a montré que la part fixe du Président ainsi que ceux des membres du Conseil d'administration étaient significativement inférieurs aux niveaux du marché français. En outre, compte tenu des responsabilités accrues du Conseil d'administration et du Président, de la

³ Veuillez vous référer au Document d'exemption publié sur le site web de la Société dans le cadre de l'opération OneWeb pour plus de détails, y compris sur la composition du Comité stratégique.

complexité accrue de l'activité de la Société et des responsabilités accrues en matière de supervision, le Conseil d'administration propose aux actionnaires, sur la recommandation du Comité des rémunérations, d'ajuster la politique de rémunération des administrateurs comme indiqué ci-dessous :

MODIFICATIONS PROPOSÉES A LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Conseil d'administration :

- ▶ la part fixe annuelle pour le Président de 175 000 euros est restée inchangée depuis son approbation en 2017. Compte tenu des changements de contexte tels qu'explicités aux sections « Contexte A » et « Contexte B » ci-dessus, il est demandé aux actionnaires de porter la part fixe annuelle du Président à 260 000 euros. Même avec ce changement, la part fixe du Président resterait largement inférieure à la médiane du SBF 120 ;
- ▶ la part fixe annuelle du Vice-Président de 30 000 euros – reste inchangée ;
 - ▶ la part fixe annuelle de 15 000 euros par membre du Conseil est restée inchangée depuis son approbation en 2014. Compte tenu des changements de contexte tels qu'explicités aux sections « Contexte A » et « Contexte B » ci-dessus, il est demandé aux actionnaires d'augmenter la part fixe des administrateurs à 25 000 euros. Même avec ce changement, la part fixe des administrateurs resterait inférieure à la médiane du SBF 120 ;
- ▶ complément annuel de 10 000 euros pour tout administrateur résidant hors de France (au prorata de l'assiduité physique) – reste inchangé ;
- ▶ part variable de 4 000 euros par administrateur et par réunion – reste inchangée.

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) – reste inchangée ;
- ▶ part variable de 3 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité – reste inchangée.

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) – reste inchangée ;
- ▶ part variable de 2 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité – reste inchangée.

Comité des rémunérations :

- ▶ part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) – reste inchangée ;
- ▶ part variable de 2 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité – reste inchangée.

Comité RSE :

- ▶ part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) – reste inchangée ;
- ▶ part variable de 2 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité – reste inchangée.

Comité Stratégique (nouveau comité) : Dans le cadre de l'opération OneWeb, un nouveau Comité Stratégique a été créé. En conséquence, les actionnaires sont invités à approuver une structure de rémunération de ce comité alignée sur celle des autres comités du Conseil :

- ▶ 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 ad hoc :

- ▶ uniquement une part variable de 1 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité – reste inchangée.

Les administrateurs peuvent recevoir une rémunération d'administrateur 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 rémunération d'administrateur raisonnable, selon décision du Conseil et soumise au régime des conventions réglementées le cas échéant.

La rémunération d'administrateur est versée une fois par an après la clôture de l'exercice financier. Conformément à l'article L. 22-10-34-III du Code de commerce, le versement de la rémunération d'administrateur 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 1 690 000 euros, la part variable serait réduite en proportion du dépassement de l'enveloppe de rémunération d'administrateur fixée par l'Assemblée générale, afin de rester dans les limites allouées à cette enveloppe, comme cela a été fait pour les exercices 2022 et 2023.

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 2.1.2 du DEU 2022-23.

2.4.1.4 Dirigeants mandataires sociaux

Pour les détails sur les dirigeants mandataires sociaux et leurs mandats, voir sections 2.1.2 et 2.2.1 du DEU 2022-23.

Compte tenu des objectifs mentionnés précédemment, le Groupe a mis en place une politique globale de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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.	Trois catégories d'objectifs : ▶ Objectifs quantitatifs financiers : chiffre d'affaires des activités opérationnelles, cash-flow libre discrétionnaire ajusté ⁽¹⁾ , charges opérationnelles totales ⁽²⁾ , créances douteuses ; ▶ Objectifs quantitatifs lié à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ; ▶ 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 dirigeants mandataires sociaux 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, cash-flow libre discrétionnaire ajusté, TSR ⁽³⁾ relatif, critère RSE.

		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	Indemnité de départ	Pour le Directeur général, une indemnité de départ équivalente à 18 mois de la rémunération annuelle fixe et variable en cas de départ forcé (sauf en cas de négligence grave ou de faute intentionnelle). Soumis à des conditions de performance.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Commentaire : voir paragraphe « Rémunération exceptionnelle ».
Avantages en nature	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voiture de fonction avec ou sans chauffeur pour le Directeur général ; ▶ Voiture de fonction pour le Directeur général délégué.
Rémunération d'administrateur	Rémunérer les administrateurs.	Pour le Directeur général. Les règles de répartition de rémunération d'administrateur sont décrites dans la section 2.4.1.3.
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 satellites de télécommunications.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Néant.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	Les dirigeants mandataires sociaux 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.

(1) Cet indicateur est défini dans la section 6.1.1 « Indicateurs alternatifs de performance » du DEU 2022-23.

(2) Hors provision pour créances douteuses.

(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).

Note :

i) parmi les critères pris en compte pour l'établissement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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 dirigeants mandataires sociaux.

Politique de positionnement par rapport au marché

La compétitivité de la politique de rémunération est appréciée par référence à trois panels distincts : 1) un panel des sociétés françaises du SBF 120 (hors services financiers), 2) un panel sectoriel composé d'acteurs de l'industrie des satellites et 3) un panel international composé principalement de sociétés appartenant à l'industrie des technologies et des télécoms, au positionnement similaire à celui d'Eutelsat en matière de technologie et exerçant dans le même marché mondial de la connectivité.

"CONTEXTE C" DES MODIFICATIONS PROPOSÉES À LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Comme décrit dans la section « Contexte A » de l'introduction de la politique de rémunération, étant donné la nature transformante de l'opération OneWeb et le fait que la rémunération fixe annuelle du Directeur général est inchangée depuis plus de sept ans, le Conseil d'administration a engagé une étude de marché sur la rémunération pour s'assurer de la capacité continue de la Société à attirer, retenir et motiver des mandataires sociaux de qualité.

Cette étude de marché indépendante réalisée par Willis Towers Watson a montré que la rémunération fixe annuelle de la Directrice générale n'est pas alignée avec le marché et qu'elle se situe généralement bien en dessous du 25^{ième} quartile des trois panels de comparaison mentionnés dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » décrits ci-dessus. Les incitations à dépasser les objectifs de la rémunération variable annuelle sont également inférieures à la médiane des trois panels de comparaison ainsi que l'attribution cible de l'intéressement à long terme qui est également inférieure à la médiane des trois panels de comparaison. Par conséquent, l'enveloppe totale de la rémunération fixe, de la rémunération variable annuelle cible et l'intéressement long terme cible de la Directrice générale est nettement inférieure à la médiane des trois panels de comparaison.

En outre, compte tenu des responsabilités accrues des dirigeants mandataires sociaux, de la plus forte complexité des opérations commerciales tant dans l'espace que sur terre, un environnement compétitif très différent, un nombre d'employés et une diversité accrue et de l'importance d'assurer la bonne exécution de la stratégie du « pivot des télécommunications » du Groupe pour stimuler la création de valeur, exige une implication renforcée pendant cette période charnière de l'entreprise.

Pour ces raisons, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration propose aux actionnaires les ajustements à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux tels que détaillés ci-dessous.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle des dirigeants mandataires sociaux 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 ;
- ▶ un poids pondéré sur la rémunération à long terme pour assurer un alignement avec l'horizon d'investissement à long terme de la Société et les intérêts des actionnaires.

Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil d'administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe annuelle du Directeur général ne devrait faire l'objet de révision qu'à intervalle de temps relativement long. Le dernier ajustement de la rémunération fixe du Directeur général a eu lieu en 2016.

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 dirigeants mandataires sociaux, l'opportunité d'une révision de leur rémunération annuelle fixe sera appréciée comme jugé pertinent 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.

MODIFICATIONS PROPOSÉES À LA RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

Directeur général

En application des changements de contexte énoncé aux sections « Contexte A » et « Contexte C » ci-dessus, il est demandé aux actionnaires d'augmenter la rémunération fixe annuelle de la Directrice générale à 950 000 euros. Même avec ce changement, la rémunération fixe annuelle de la Directrice générale resterait soit proche, soit inférieure à la médiane des trois panels de comparaison mentionnés dans la « Politique de positionnement par rapport au marché » décrits ci-dessus,

Directeur général délégué

La Société n'a pas actuellement de directeur général délégué en poste. Néanmoins, afin de maintenir la flexibilité et la capacité du Conseil d'administration à nommer un Directeur général délégué sur proposition de la Directrice générale, une rémunération fixe annuelle du Directeur général délégué doit être votée chaque année par les actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Alors que le niveau de rémunération fixe annuelle dépendrait entièrement du profil, du niveau de responsabilité, des compétences, de l'expérience, de l'expertise et de l'ancienneté de tout futur candidat potentiel, il est demandé aux actionnaires d'approuver un niveau de rémunération qui se situerait dans la fourchette du montant de la rémunération fixe annuelle de l'ancien Directeur général délégué (qui était lui-même également inchangé depuis 2016) et plafonné à l'ancien montant de la rémunération fixe annuelle du Directeur général applicable jusqu'à l'exercice 2023.⁴

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.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, confirme et prédétermine ces objectifs au cours de l'exercice concerné, ainsi que leur pondération et les niveaux de performance associés :

- ▶ seuil de déclenchement en dessous 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.

⁴ Concrètement, dans la fourchette de 365 000 euros (arrondi pour des raisons de praticité) à 650 000 euros (plafond).

Présentation détaillée des caractéristiques pour les dirigeants mandataires sociaux

Ces paramètres sont prédéterminés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice concerné. 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 les dirigeants mandataires sociaux :

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Dirigeant mandataire social
Objectifs quantitatifs financiers au niveau Groupe	65 %
Chiffre d'affaires des activités opérationnelles ⁽¹⁾	26 %
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	26 %
Charges opérationnelles totales ⁽²⁾	9,75 %
Créances douteuses	3,25 %
Objectifs quantitatifs RSE	15 %
Objectifs qualitatifs	20 %
Total	100 %

(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 le chapitre 6 du présent document.

Par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022, ce qui précède comprend les ajustements suivants :

- ▶ la pondération du Cash-flow libre discrétionnaire ajusté a été légèrement augmentée de 22,75 % à 26 % compte tenu de l'importance de la génération de trésorerie pour financer le développement des satellites LEO de 2ème génération. Ceci est tout aussi important que la croissance du chiffre d'affaires, ce qui se reflète dans la pondération égale des deux objectifs ;

- ▶ pour permettre ce qui précède, la pondération des charges opérationnelles totales a été proportionnellement légèrement réduite de 13 % à 9,75 % ;

Il n'y a pas d'autre changement à la structure détaillée ci-dessus.

Modalités de calcul des objectifs financiers quantitatifs Groupe (seuils et plafonds)

La part financière quantitative est payée à hauteur de :

- ▶ 150 % en cas de dépassement du niveau de surperformance défini par rapport au budget ;
- ▶ 100 % en cas d'atteinte de l'objectif cible du budget ;
- ▶ Si la performance est inférieure au niveau cible, un seuil est défini par rapport au budget pour chaque indicateur :
 - pour la croissance des revenus des « Operating Verticals ». Dans ce cas, le paiement pour ce critère serait de 80 %,
 - pour le cash-flow libre discrétionnaire ajusté, les charges opérationnelles totales et les créances douteuses, le paiement pour ce critère serait de 50 % ;
- ▶ 0 % en cas de niveau de réalisation inférieur à ce seuil prédéfini par le Conseil d'administration.

L'élasticité de chacun des paliers est définie objectif par objectif. Le calcul est fait à taux de change et périmètre constants, avec un plan de déploiement nominal et de manière linéaire entre chaque seuil.

MODIFICATIONS PROPOSÉES AU POTENTIEL DE SURPERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022, ce qui précède comprend les ajustements suivants :

- Comme décrit dans la section « Contexte C » ci-dessus, les incitations à dépasser les objectifs de rémunération variable annuelle sont inférieures à la médiane de l'ensemble des 3 panels de comparaison décrits dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » ci-dessus. Compte tenu de l'importance d'assurer la bonne exécution de la stratégie de « pivot des télécommunications » du Groupe, augmenter l'incitation aux dirigeants mandataires sociaux à surperformer sur les objectifs quantitatifs est entièrement aligné avec les intérêts des actionnaires en vue de stimuler la création de valeur. En conséquence, il est demandé aux actionnaires d'augmenter le plafond de surperformance à 150%. Même avec ce changement, la rémunération maximale de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale resterait égale ou bien inférieure à la médiane des trois panels de comparaison mentionnés dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » décrits ci-dessus ;
- La modification ci-dessus s'appliquerait à tout dirigeant mandataire social de la Société, le Conseil d'administration conservant la possibilité d'appliquer un plafond de surperformance inférieur à un éventuel Directeur général délégué.

Objectifs quantitatifs RSE

Afin de prendre en compte l'importance croissante du développement responsable pour les attentes de toutes les parties prenantes et de renforcer cette dimension dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Groupe a progressivement introduit des critères liés à la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) de l'entreprise. Ces objectifs représentent 15 % de la rémunération variable du dirigeant exécutif. Ces objectifs RSE sont basés sur des indicateurs quantitatifs et peuvent concerner la réduction de la fracture numérique, l'environnement, l'engagement des employés, le programme de lutte contre la corruption, entre autres sujets. Ils sont susceptibles d'être modifiés d'une année à l'autre pour refléter les ambitions stratégiques, commerciales et managériales de l'exercice financier à venir.

La part quantitative de la RSE est versée dans la limite d'un plafond de :

- 150 % si le niveau cible est dépassé, nécessairement en amélioration par rapport à l'année précédente ;
- 100 % si le niveau cible est atteint. En général, une amélioration par rapport à l'année précédente sauf dans les cas où le maintien du même niveau de performance passée est en soi un défi ;
- 80 % si le niveau seuil est atteint. Si la performance est inférieure au niveau cible, un seuil est défini pour chaque indicateur ;
- 0 % si le niveau atteint est inférieur à ce seuil.

L'élasticité de chaque élément est déterminée séparément pour chaque objectif. Le calcul se fait à périmètre constant, avec un plan de déploiement nominal et de manière linéaire entre chaque seuil.

Par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022, ce qui précède comprend les ajustements suivants :

- Comme décrit dans la section « Contexte C » ci-dessus, les incitations à dépasser les objectifs de rémunération variable annuelle sont inférieures à la médiane de l'ensemble des 3 panels de comparaison décrits dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » ci-dessus. Comme pour les objectifs financiers quantitatifs décrits ci-dessus, les objectifs quantitatifs RSE revêtent une importance stratégique pour la Société. En conséquence, il est demandé aux actionnaires d'aligner le plafond de surperformance des objectifs quantitatifs RSE sur le même plafond de surperformance que celui proposé pour les objectifs financiers quantitatifs, soit 150 %. Même avec ce changement, le taux maximal de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale resterait égal ou bien inférieur à la médiane des trois panels de comparaison mentionnés dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » décrits ci-dessus ;
- La modification ci-dessus s'appliquerait à tout dirigeant mandataire social de la Société, le Conseil d'administration conservant la possibilité d'appliquer un plafond de surperformance inférieur à un éventuel Directeur général délégué.

Pour l'exercice 2023-24, les objectifs quantitatifs de RSE et les pondérations sont les suivants :

- ▶ 25 % Environnemental – lié à la mise en œuvre de la production d'électricité par panneaux solaires sur les téléports d'Eutelsat mesurée par le total de kWh/an atteint sur l'exercice 2024 (nécessitant des investissements « cash » pour atteindre les objectifs) ;
- ▶ 25 % « Digital Divide » – lié à la réduction de la fracture numérique en Afrique mesurée par le nombre de nouveaux utilisateurs individuels connectés avec un objectif qui double presque les niveaux atteints jusqu'à présent ;
- ▶ 25 % Social – lié aux indicateurs clés combinés de l'enquête « Great Place to Work » : score de l'indice de confiance le « trust index » et une partie inférieure sur le taux de participation ;
- ▶ 25 % Conformité – liée au renforcement des procédures de vérification continue des clients tout au long de l'année mesurée par le pourcentage de clients couverts sur l'exercice 2024 avec un seuil de 50 %, un objectif de 75 % et une surperformance à 90 %.

Objectifs qualitatifs

Ces paramètres sont prédéterminés par le Conseil d'administration durant 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 aux ambitions managériales 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.

Maximum

Il est précisé que, compte tenu des éléments précédents, le montant de la rémunération variable annuelle ne pourra dépasser 140 % de la rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux (compte tenu d'une possibilité de paiement pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de surperformance sur les 65 % correspondant aux objectifs quantitatifs financiers Groupe et sur les 15 % d'objectifs quantitatifs liés à la RSE, les objectifs qualitatifs étant capés à 100 %).

Condition de versement

Conformément à l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, le versement de la compensation variable annuelle au titre de l'exercice 2022-23 à verser au cours de l'exercice 2023-24 (dans le mois qui suit son approbation) sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023.

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 clés de l'entreprise, est particulièrement adapté aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux 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 clés 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 de 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 figure sont possibles : soit un versement en numéraire en fonction de la valeur de l'action Eutelsat

Communications à cette date, dans le cas d'actions fictive, soit une livraison d'actions, dans le cas d'actions de performance.

Obligation de conservation

Dans le cas d'une attribution d'actions de performance, les dirigeants mandataires sociaux 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. Ceci s'accompagne d'une interdiction stricte de recourir à des instruments de couverture pour couvrir le risque lié aux actions de performance.

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 %. Inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec le plan stratégique du Groupe qui prévoit un retour à la croissance notamment en saisissant les opportunités de long terme principalement dans la Connectivité Mobile ;
- ▶ au cash-flow libre discrétionnaire ajusté (DFCF), pour 20 % ;
- ▶ à un critère quantitatif lié à la RSE, pour 20 %.

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 relatif comparé à un panel d'entreprises détaillé ci-dessous 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 clés dans le secteur d'activité du Groupe.

Le panel des sociétés comparables a été sélectionné suivant la logique ci-après :

- ▶ des opérateurs de satellites, qui sont les comparables les plus proches ; cependant, étant donné notre activité de niche, seulement un nombre limité d'opérateurs de satellites sont cotés en Bourse. Cela inclut : SES, ViaSat, Telesat et Echostar ;
- ▶ des opérateurs de télévision compte tenu du poids de l'activité Vidéo dans le chiffre d'affaires du Groupe et de l'importance qui en découle des opérateurs de télévision. Sont retenus à ce titre RTL et TF1 ;
- ▶ des opérateurs télécoms européens. Les activités non Vidéo du Groupe consistent notamment à fournir de la connectivité ou de l'accès Internet à des particuliers, des entreprises et des gouvernements. Les opérateurs télécoms 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 BT, KPN, United Internet, Proximus, Telecom Italia et Nokia ;
- ▶ 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 et des cycles longs. Sont retenus à ce titre Cellnex, Inwitt, Helios Towers et OVH Cloud.

Le panel ci-dessus a été ajusté pour mieux refléter l'évolution du Groupe suite à l'opération OneWeb, notamment le poids accru de la connectivité dans l'activité.⁵

⁵ Le panel de sociétés comparables pour l'objectif TSR a été ajusté comme suit : concurrents satellite (ajout d'Echosart), opérateurs de télévision (compte tenu de l'importance croissante de la connectivité, suppression de Pro Sieben Sat, Mediaset et ITV), opérateurs de télécommunications européens (ajout de Nokia), et infrastructures de télécommunications (ajout d'Helios Towers et d'OVH Cloud).

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.

À noter qu'il n'y a pas de changement dans l'échelle d'acquisition par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

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 en 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 dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas excéder un pourcentage de leur rémunération annuelle fixe, fixée à 182 % (cible correspondant à 140 % de son salaire brut avec un pourcentage potentiel d'acquisition de 130 % en cas de surperformance).

MODIFICATIONS PROPOSÉES À L'ATTRIBUTION CIBLE DE L'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DES DIRIGEANTS MANDATAIRE SOCIAUX

Par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022, le Conseil d'administration propose aux actionnaires la modification suivante de l'attribution cible d'intéressement à long terme des dirigeants mandataires sociaux :

- ▶ Comme décrit dans la section « Contexte C » ci-dessus, l'attribution cible de l'intéressement à long terme est inférieure à la médiane des 3 panels de comparaison décrits dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » ci-dessus. Étant donné l'importance d'assurer la bonne exécution de la stratégie de « pivot des télécommunications » du Groupe, qui dépend intrinsèquement du développement et de la mise en service des satellites LEO de 2^{ème} génération avec un horizon d'investissement à long terme, l'accroissement de la prépondérance de la composante à long terme de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est entièrement alignée avec les intérêts des actionnaires. En conséquence, il est demandé aux actionnaires d'accroître l'attribution cible de l'intéressement à long terme de 125% à 140%, le pourcentage d'acquisition potentielle en cas de surperformance de 130% restant inchangé. Même avec ce changement, l'attribution cible de l'intéressement à long terme de la Directrice générale resterait autour ou bien en dessous de la médiane des trois panels de comparaison mentionnés dans la section « Politique de positionnement par rapport au marché » décrits ci-dessus ;
- ▶ La modification ci-dessus s'appliquerait à tout dirigeant mandataire social de la Société, le Conseil d'administration conservant la possibilité d'appliquer une attribution cible inférieure à un éventuel Directeur général délégué.

Mettre l'accent sur la performance et sur le long terme

La structure de rémunération modifiée met davantage l'accent sur la performance et sur le long terme, tant en cas de cible qu'en cas de surperformance. A la cible, les composantes axées sur la performance représentent 71% du total (contre 69% auparavant) tandis que les composantes à long terme représentent 41% du total (contre 38% auparavant). Ceci est encore accentué en cas de surperformance, où les composantes axées sur la performance représentent 76% du total (contre 75% auparavant) tandis que les composantes à long terme représentent 43% du total (contre 41% auparavant).



Rémunération exceptionnelle

Le principe de la rémunération exceptionnelle décrit ci-dessous a été approuvé par les actionnaires depuis 2017.

Les dirigeants mandataires sociaux 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 dirigeant mandataire social 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'événement y ayant conduit explicitée.

Une telle rémunération exceptionnelle peut également être justifiée dans le cas et le cadre de l'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social, par exemple, afin de compenser le nouveau dirigeant mandataire social de la perte de la rémunération variable liée à son départ de son précédent emploi.

Application de l'indemnité exceptionnelle

Comme décrit aux sections « Contexte A » et « Contexte C » ci-dessus, le caractère transformant de l'opération OneWeb répond pleinement aux conditions de rémunération exceptionnelle telle qu'existante depuis 2017 et décrite ci-dessus. Sur recommandation du Comité des rémunérations et suite à un dialogue avec les actionnaires, le Conseil d'administration a décidé 1) d'appliquer pour la première fois la politique de rémunération exceptionnelle existante et, 2) en lieu et place d'une prime en numéraire, d'attribuer à la Directrice générale des actions de performance.

L'objectif de cette attribution étant :

- 1) de récompenser la Directrice générale d'avoir avec succès lancé l'opération de rapprochement avec OneWeb et de l'avoir conclue et au même moment d'avoir permis à Eutelsat d'être partie au consortium pré-sélectionné par la Commission européenne pour la constellation IRIS², d'avoir conduit l'innovation de la Société en matière d'investissements dans les satellites GEO (par le biais de l'accord Thaicom), d'avoir progressé sur le « pivot des télécommunications » de la Société en menant à bien la réorganisation de la Société en deux unités commerciales - Vidéo et Connectivité, tout en remplissant un nombre important d'autres objectifs stratégiques clés définis par le Conseil d'Administration, le tout dans les 18 premiers mois de son arrivée, et

2) de retenir et renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires compte tenu de l'horizon à long terme requis pour réaliser les synergies et les objectifs de croissance communiqués au marché dans le cadre de l'opération OneWeb.

L'attribution exceptionnelle d'actions de performance interviendra après et sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023 et présentera les caractéristiques suivantes :

- ▶ une attribution équivalent au maximum à 100% du bonus annuel cible ;
- ▶ soumis à des conditions de performance spécifiques et directement liées aux objectifs communiqués dans le cadre de l'opération OneWeb, appréciées à l'échéance de chaque tranche (voir détails ci-dessous) ;
- ▶ soumises à des conditions de présence, appréciées à l'échéance de chaque tranche (voir détails ci-dessous) ;
- ▶ soumises à certaines des mêmes caractéristiques que celles du plan d'intéressement à long terme : une attribution en valorisation IFRS, la même obligation de conservation et une interdiction stricte d'utiliser des instruments de couverture pour couvrir le risque lié aux actions de performance, cependant, contrairement au plan d'intéressement à long terme, aucune surperformance n'est possible.

Critères de performance, tranches et période d'acquisition

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini des conditions de performances spécifiques directement liées aux objectifs communiqués au marché dans le cadre de l'opération OneWeb. L'attribution cible des actions de performance sera divisée en 3 tranches dont les conditions de présence et de performance sont testées à l'issue de la période d'acquisition de la tranche concernée comme détaillé ci-dessous.

- ▶ **Tranche 1** (40% de l'attribution cible) avec la fin de la période d'acquisition le 30 juin 2024, l'acquisition définitive ayant lieu sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2024, et soumise aux conditions de performance suivantes :
 - des objectifs factuels et mesurables relatifs aux premières étapes de mise en œuvre de l'opération (mise en œuvre de l'organisation combinée, premières étapes d'intégration informatique et progrès sur les objectifs de synergies) ;
- ▶ **Tranche 2** (30% de l'attribution cible) avec la fin de la période d'acquisition le 30 juin 2025, l'acquisition définitive ayant lieu sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2025, et soumise aux conditions de performance suivantes :
 - des objectifs quantitatifs conformes aux perspectives publiées sur l'EBITDA moins les investissements « cash » et la croissance du chiffre d'affaires. De plus, un objectif factuel et mesurable relatif aux progrès dans le développement du plan de succession du Comité exécutif aligné sur la nouvelle organisation ;
- ▶ **Tranche 3** (30% de l'attribution cible) avec la fin de la période d'acquisition le 30 juin 2026, l'acquisition définitive ayant lieu sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2026, et soumise aux conditions de performance suivantes :
 - des objectifs quantitatifs conformes aux perspectives publiées sur l'EBITDA moins les investissements « cash » et la croissance du chiffre d'affaires. De plus, un objectif factuel et mesurable relatif aux progrès dans le développement du plan de succession du Comité exécutif aligné sur la nouvelle organisation.

Pour chaque tranche, l'acquisition effective serait la suivante :

- ▶ 100 % en cas d'atteinte de l'objectif ;
- ▶ Si la performance est inférieure à l'objectif, un seuil est défini pour chaque indicateur ;
- ▶ 0 % si le niveau de réalisation est inférieur au seuil.

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux 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 satellites de télécommunications.

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.

Suite à un dialogue avec des actionnaires, le Conseil d'administration a introduit la possibilité de renoncer à cet engagement, à sa discrétion.

Éléments de rémunération et avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de ou postérieurement à la cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'une retraite supplémentaire de l'entreprise.

MODIFICATIONS PROPOSÉES À L'INDEMNITE DE DEPART DU DIRECTEUR GENERAL

Suite à un dialogue avec les actionnaires, le Conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires la structure révisée suivante de la clause d'indemnité de départ afin d'introduire des conditions de performance :

En cas de départ forcé ou de démission contrainte (quelles que soient les circonstances, y compris mais sans s'y limiter, dans le cadre d'une fusion, d'une scission ou d'un changement de contrôle de la société au sens de l'article L. 2333 du Code de commerce), le Directeur général percevra une indemnité de départ équivalente à 18 mois de rémunération annuelle fixe et variable. Cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur Général de la Société de sa propre initiative ou en cas de faute grave ou lourde.

L'indemnité de départ est soumise à des conditions de performance liées à la réalisation des objectifs fixés et évalués annuellement par le Conseil d'administration au titre de la rémunération variable annuelle sur les trois exercices précédant le départ. Les critères d'attribution de la rémunération variable annuelle, approuvés chaque année par le Conseil d'administration, reposent sur des objectifs financiers, opérationnels et stratégiques ambitieux, assortis de seuils de déclenchement. L'assiette de l'indemnité de départ sera multipliée par un coefficient égal à la moyenne des taux de réalisation des critères de performance relatifs à la rémunération variable annuelle constatés au cours des trois derniers exercices précédant la cessation de ses fonctions (ou depuis sa nomination en cas de départ intervenu au cours des trois premiers exercices).

En tout état de cause, conformément au Code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne dépassera pas deux années de rémunération fixe et variable.

2.4 Informations concernant la rémunération des mandataires sociaux

2.4.1 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 à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle appelée à approuver les états financiers pour l'exercice financier se terminant le 30 juin 2023. Veuillez vous référer à l'avis de convocation de l'Assemblée générale des actionnaires pour un aperçu complet de la politique de rémunération.

2.4.1.1 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 2.3.4 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-II 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.

2.4.1.2 Président du Conseil d'administration

La structure de la rémunération du Président non exécutif du Conseil d'administration est composée exclusivement d'une rémunération d'administrateur (anciennement nommés 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 rémunération d'administrateur dont bénéficie le Président du Conseil d'administration est allouée selon les règles d'attribution définies par le Conseil d'administration, figurant dans cette politique. Ces règles d'attribution, qui sont applicables à l'ensemble des administrateurs, prévoient une part variable par réunion du Conseil d'administration ainsi qu'une part fixe annuelle spécifique. Ces règles sont décrites ci-après.

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 2.1.2.

2.4.1.3 Administrateurs

Le montant annuel maximal de rémunération d'administrateur 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 règles de répartition de la rémunération des administrateurs 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 (au prorata de l'assiduité physique) ;
- 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.

Comité RSE (nouveau comité) :

- 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 ad hoc :

- uniquement une part variable de 1 000 euros par membre du Comité et par réunion du Comité.

Les administrateurs peuvent recevoir une rémunération d'administrateur 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 rémunération d'administrateur raisonnable, selon décision du Conseil et soumise au régime des conventions réglementées le cas échéant.

La rémunération d'administrateur (jetons de présence) est versée une fois par an après la clôture de l'exercice financier. Conformément à l'article L. 22-10-34-III du Code de commerce, le versement de la rémunération d'administrateur 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 rémunération d'administrateur 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 2.1.2.

2.4.1.4 Dirigeants mandataires sociaux

Pour les détails sur les dirigeants mandataires sociaux et leurs mandats, voir sections 2.1.2 et 2.2.1.

Compte tenu des objectifs mentionnés précédemment, le Groupe a mis en place une politique globale de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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.	Trois catégories d'objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Objectifs quantitatifs financiers : chiffre d'affaires des activités opérationnelles, cash-flow libre discrétionnaire ajusté ⁽¹⁾, charges opérationnelles totales ⁽²⁾, créances douteuses ; ▶ Objectifs RSE quantifiables et mesurables ; ▶ 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 dirigeants mandataires sociaux 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, cash-flow libre discrétionnaire ajusté, 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	Indemnité de départ	Pour le Directeur général, une indemnité de départ équivalente à 18 mois de la rémunération annuelle fixe et variable en cas de départ forcé dans les six mois suivant un changement de contrôle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Commentaire : voir paragraphe « Rémunération exceptionnelle ».
Avantages en nature	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voiture de fonction avec ou sans chauffeur pour le Directeur général ; ▶ Voiture de fonction pour le Directeur général délégué.
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	Rémunérer les administrateurs.	Non applicable pour le Directeur général délégué. Les règles de répartition de rémunération d'administrateur (jetons de présence) sont décrites dans la section 2.4.1.3.
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 satellites de télécommunications.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Néant.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	Les dirigeants mandataires sociaux 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.

(1) Cet indicateur est défini dans la section 6.1.1 « Indicateurs alternatifs de performance » de ce document.

(2) Hors provision pour créances douteuses.

(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).

Note :

- i) parmi les critères pris en compte pour l'établissement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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 par référence à des entreprises françaises comparables du même secteur et à des entreprises mondiales comparables du même secteur.

Positionnement par rapport au marché

Un ensemble de principes directeurs sont retenus afin d'évaluer la compétitivité de la politique de rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux 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 : le salaire de base et la rémunération totale en espèces se situent généralement autour de la médiane.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle des dirigeants mandataires sociaux 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 Référence, le Conseil d'administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe annuelle du Directeur général ne devrait 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 comme jugé pertinent 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.

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 pour les dirigeants mandataires sociaux

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 les dirigeants mandataires sociaux :

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Dirigeant mandataire social
OBJECTIFS QUANTITATIFS FINANCIERS AU NIVEAU GROUPE	65 %
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles ⁽¹⁾	26 %
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	22,75 %
Charges opérationnelles totales ⁽²⁾	13 %
Créances douteuses	3,25 %
OBJECTIFS QUANTITATIFS RSE	15 %
OBJECTIFS QUALITATIFS	20 %
TOTAL	100 %

(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 le chapitre 6 du présent document. La croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles est calculée à périmètre et taux de change constants.

(2) Hors provision pour créances douteuses.

À noter qu'il n'y a pas de changement par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

Modalités de calcul des objectifs financiers quantitatifs Groupe (seuils et plafonds)

La part financière quantitative est payée à hauteur de :

- ▶ 140 % en cas de dépassement du niveau de surperformance défini par rapport au budget ;
- ▶ 100 % en cas d'atteinte de l'objectif cible du budget ;
- ▶ Si la performance est inférieure au niveau cible, un seuil est défini par rapport au budget pour chaque indicateur :
 - pour la croissance des revenus des « Operating Verticals ». Dans ce cas, le paiement pour ce critère serait de 80 %,
 - pour le cash-flow libre discrétionnaire ajusté, les charges opérationnelles totales et les créances douteuses. Dans ce cas, le paiement pour ce critère serait de 50 % ; 0 % du niveau atteint est inférieur à ce seuil ;
- ▶ 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.

À noter qu'il n'y a pas de changement de modalités par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

Objectifs quantitatifs RSE

Afin de prendre en compte l'importance croissante du développement responsable pour les attentes de toutes les parties prenantes et de renforcer cette dimension dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Groupe a progressivement introduit des critères liés à la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) de l'entreprise. Ces objectifs représentent 15 % de la rémunération variable du dirigeant exécutif. Ces objectifs RSE sont basés sur des indicateurs quantitatifs et peuvent concerner la réduction de la fracture numérique, l'environnement, l'engagement des employés, le programme de lutte contre la corruption, entre autres sujets. Ils sont susceptibles d'être modifiés d'une année à l'autre pour refléter les ambitions stratégiques, commerciales et managériales de l'exercice financier à venir.

La part quantitative de la RSE est versée dans la limite d'un plafond de :

- ▶ 140 % si le niveau cible est dépassé, nécessairement en amélioration par rapport à l'année précédente ;
- ▶ 100 % si le niveau cible est atteint. En général, une amélioration par rapport à l'année précédente sauf dans les cas où le maintien du même niveau de performance passée est en soi un défi ;
- ▶ 80 % si le niveau seuil est atteint. Si la performance est inférieure au niveau cible, un seuil est défini pour chaque indicateur ;
- ▶ 0 % si le niveau atteint est inférieur à ce seuil. L'élasticité de chaque élément est déterminée séparément pour chaque objectif.

Le calcul se fait à périmètre constant, avec un plan de déploiement nominal et de manière linéaire entre chaque seuil.

Il n'y a pas de changement de méthode par rapport à la politique approuvée par l'AGA du 10 novembre 2022.

Pour l'exercice 2023-24, les objectifs quantitatifs de RSE et les pondérations sont les suivants :

- ▶ 25 % Environnemental – lié à la mise en œuvre de la production d'électricité par panneaux solaires sur les téléports d'Eutelsat mesurée par le total de kWh/an atteint sur l'exercice 2024 nécessitant des investissements en Capex pour atteindre les objectifs ;
- ▶ 25 % Digital Divide – lié à la réduction de la fracture numérique en Afrique mesurée par le nombre de nouveaux utilisateurs individuels

connectés avec un objectif qui double presque les niveaux atteints à ce jour ;

- ▶ 25 % Social – lié aux indicateurs clés combinés de l'enquête « Great Place to Work » : note de participation et score « trust index » ;
- ▶ 25 % Conformité – liée au renforcement des procédures de vérification continue des clients tout au long de l'année mesurée par le pourcentage de clients couverts sur l'exercice 2024 avec un seuil de 50 %, un objectif de 75 % et une surperformance à 90 %.

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 aux ambitions managériales 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.

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 les dirigeants mandataires sociaux (compte tenu d'une possibilité de paiement pouvant aller jusqu'à 140 % en cas de surperformance sur les 65 % correspondant aux objectifs quantitatifs financiers Groupe et sur les 15 % d'objectifs quantitatifs liés à la RSE, les objectifs qualitatifs étant capés à 100 %).

Condition de versement

Conformément à l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, le versement de la compensation variable annuelle au titre de l'exercice 2022-23 à verser au cours de l'exercice 2023-24 (dans le mois qui suit son approbation) sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver les états financiers de l'exercice clos le 30 juin 2023.

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 (*prorata 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 clés de l'entreprise, est particulièrement adapté aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux 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 clés 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 figure 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 principalement dans la Connectivité Mobile et les Données ;
- au cash-flow libre discrétionnaire ajusté (DFCF), pour 20 % ;
- à un critère lié à la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) reposant sur un objectif quantitatif, pour 20 %.

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 ⁽¹⁾ relatif 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 clés 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, ViaSat et Telesat. Intelsat n'a pas été retenu car il n'est plus coté en Bourse ;
- des opérateurs de télévision. Pour mémoire, le Broadcast, activité dans laquelle les opérateurs de télévision sont les principaux clients du Groupe, représente près de 60 % du chiffre d'affaires du Groupe. Sont retenus à ce titre RTL, TF1, Pro Sieben Sat, Mediaset et ITV ;
- des opérateurs télécoms 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 télécoms 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 BT, KPN, United Internet, Proximus et Telecom Italia ⁽²⁾ ;

- 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 et des cycles longs. 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.

À noter qu'il n'y a pas de changement par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

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'explicitier 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 dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas excéder un pourcentage de leur rémunération annuelle fixe, fixée à 162,5 % (cible correspondant à 125 % de son salaire brut avec un pourcentage potentiel d'acquisition de 130 % en cas de surperformance).

À noter qu'il n'y a pas de changement par rapport à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 4 novembre 2021.

Rémunération exceptionnelle

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 dirigeant mandataire social 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'événement y ayant conduit explicitée.

(1) Le panel de sociétés comparables pour le TSR est désormais composé des sociétés suivantes : concurrents satellite (SES, ViaSat et Telesat), opérateurs de télévision payante (RTL, TF1, Pro Sieben Sat, Mediaset et ITV), opérateurs de télécommunications européens (BT, KPN, United Internet, Proximus et Telecom Italia), et infrastructures de télécommunications (Cellnex et Inwitt). À noter qu'Iliad, qui figurait dans les comparables retenus les années précédentes, a été retiré de la sélection des valeurs compte tenu de son retrait de la cote en octobre 2021.

(2) Iliad, qui figurait dans les comparables retenus les années précédentes, a été retiré de la sélection des valeurs compte tenu de son retrait de la cote en octobre 2021.

Une telle rémunération exceptionnelle peut également être justifiée dans le cas et le cadre de l'arrivée d'un nouveau mandataire social exécutif, par exemple, afin de compenser le nouveau mandataire social exécutif de la perte de la rémunération variable liée à son départ de son précédent emploi.

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux 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 satellites de télécommunications.

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.

Il est rappelé que le Conseil d'administration a la faculté de renoncer à cet engagement.

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 dirigeants mandataires sociaux du Groupe ne bénéficient pas d'une retraite supplémentaire de l'entreprise.

En cas de départ forcé dans les six mois suivant un changement de contrôle (y compris en cas de fusion avec un acteur important de l'industrie spatiale), le Directeur général recevra une indemnité de départ équivalente à 18 mois de rémunération annuelle fixe et variable. Cette indemnité de départ a été mise en place à la suite du départ du précédent Directeur général et dans le cadre de la recherche d'un nouveau Directeur général. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a estimé que, compte tenu du contexte très concurrentiel de l'industrie, du potentiel de consolidation de l'industrie, de l'incertitude créée à la suite de la manifestation d'intérêt non sollicitée envoyée au Conseil d'administration par un acheteur potentiel de la société à la fin de 2021 et afin d'attirer les meilleurs talents pour diriger le Groupe, il était important pour la Société de donner de la visibilité et de l'assurance au PDG du Groupe. Cette clause a été approuvée par l'AGA du 10 novembre 2022.

En tout état de cause, conformément au Code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne dépassera pas deux années de rémunération fixe et variable.

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								
Date de début de mandat : 8 novembre 2017								
Échéance mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2025		x ⁽¹⁾		x		x		x
EVA BERNEKE								
Directrice générale (depuis le 1 ^{er} janvier 2022)		x ⁽²⁾		x		x		x ⁽³⁾

(1) Dominique D'Hinnin n'a de contrat de travail dans aucune des sociétés du Groupe Eutelsat.

(2) Eva Berneke 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.

2.4.2 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 soumises 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, au Directeur général et au Directeur général délégué.

2.4.2.1 Rémunération totale des mandataires sociaux

Il convient de rappeler 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 2.4.3.

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 de performance attribuées aux mandataires sociaux au titre des exercices clos les 30 juin 2022 et 2023 :

(en euros)	Exercice 2021-22	Exercice 2022-23
DOMINIQUE D'HINNIN		
Président du Conseil d'administration (depuis le 8 novembre 2017)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2) y compris rémunération d'administrateur (jetons de présence)	282 135	286 189
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Autres avantages de long terme	-	-
TOTAL	282 135	286 189
EVA BERNEKE		
Directrice générale (depuis le 1 ^{er} janvier 2022)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	717 718	1 424 428
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	677 100 ⁽¹⁾	812 503
Autres avantages de long terme	-	-
TOTAL	1 394 818	2 236 931
MICHEL AZIBERT		
Directeur général délégué (du 5 septembre 2011 au 10 novembre 2022)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	811 371	287 084
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	581 414 ⁽¹⁾	-
Autres avantages de long terme	-	-
TOTAL	1 392 785	287 084

(1) Il convient de se rapporter dans la section 2.4.4 au paragraphe « Plan d'attribution d'actions de performance du 10 novembre 2022 » pour plus de détails. Pour rappel, ce montant est conforme à la politique approuvée par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022 et correspond respectivement à 125 % de la rémunération fixe d'Eva Berneke avec un calcul prorata temporis à compter de la date de prise de fonctions et 160 % de la rémunération fixe de Michel Azibert.

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 2022 et 2023 :

(en euros)	Exercice 2021-22		Exercice 2022-23	
	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	-	-	-	-
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	282 135	240 667	286 189	282 135
Avantages en nature	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
TOTAL	282 135	240 667	286 189	282 135
EVA BERNEKE				
Directrice générale (depuis le 1 ^{er} janvier 2022)				
Rémunération fixe	325 000	325 000	650 000	325 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	373 109	-	714 712	373 109
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	17 547	-	56 818	17 547
Avantages en nature	2 062	2 062	2 898	2 062
TOTAL	717 718	327 062	1 424 428	717 718
MICHEL AZIBERT				
Directeur général délégué (du 5 septembre 2011 au 10 novembre 2022)				
Rémunération fixe	363 384	363 384	133 160	363 384
Rémunération variable ⁽¹⁾	444 138	482 792	152 342	444 138
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	-	-	-	-
Avantages en nature	3 849	3 849	1 582	3 849
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
TOTAL	811 371	850 025	287 084	811 371

(1) Il est rappelé que les rémunérations variables versées à Eva Berneke et Michel Azibert au cours de l'exercice 2022-23 correspondent aux parts variables attribuées au titre de l'exercice 2021-22 et ont été approuvées par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

Rémunérations du Conseil d'administration (Tableau n° 3 – Recommandation AMF)

Le tableau suivant présente le montant brut des rémunérations du Conseil (jetons de présence) et des autres formes de rémunération correspondant aux montants payables au cours des exercices clos le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023. Il est précisé que les rémunérations du Conseil (jetons de présence) dues au titre de l'exercice N sont versées au début de l'exercice N+1.

L'exercice 2022-23 a été une nouvelle année exceptionnelle. Au total, 36 réunions du Conseil d'administration et des comités ont été

organisées, contre 25 pour une année normale. À titre de comparaison, 47 réunions du Conseil d'administration et des comités ont eu lieu au cours de l'exercice 2021-22, une année tout aussi exceptionnelle. En conséquence, l'enveloppe approuvée par l'AGA de 985 000 euros aurait été dépassée. Par conséquent, conformément à la politique de rémunération du Conseil, la partie variable a été réduite proportionnellement afin de rester dans la limite de l'enveloppe, ce qui a entraîné le paiement d'environ 95 % seulement du montant variable total dû pour chacune des réunions.

Président du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2021-22	Exercice 2022-23
DOMINIQUE D'HINNIN		
Président du Conseil d'administration		
Rémunération d'administrateur	282 135	286 189
Autres rémunérations	0	0
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS D'ADMINISTRATEURS AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	282 135	286 189

Membres du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2021-22	Exercice 2022-23
EVA BERNEKE		
Administratrice (depuis 1 ^{er} janvier 2022)		
Rémunération d'administrateur	17 547	56 818
Autres rémunérations	Cf. Tableaux n° 1 et n° 2	Cf. Tableaux n° 1 et n° 2
BPIFRANCE INVESTISSEMENT		
Administrateur, représenté par Paul-François Fournier (depuis le 4 novembre 2021)		
Rémunération d'administrateur	39 826	60 418
Autres rémunérations	0	0
BPIFRANCE PARTICIPATIONS		
Administrateur, représenté par Samuel Dalens		
Rémunération d'administrateur	74 199	78 374
Autres rémunérations	0	0
CMA CGM		
Administrateur, représenté par Michel Sirat (depuis le 10 novembre 2022)		
Rémunération d'administrateur	0	58 578
Autres rémunérations	0	0
FSP		
Administrateur, représenté par Agnès Audier		
Rémunération d'administrateur	99 587	112 685
Autres rémunérations	0	0
ESTHER GAIDE		
Administratrice		
Rémunération d'administrateur	99 272	98 379
Autres rémunérations	0	0
CYNTHIA GORDON		
Administratrice		
Rémunération d'administrateur	76 804	79 760
Autres rémunérations	0	0
DIDIER LEROY		
Administrateur (jusqu'au 16 juin 2023)		
Rémunération d'administrateur	77 573	68 925
Autres rémunérations	0	0
FLEUR PELLERIN		
Administratrice (depuis le 10 novembre 2022)		
Rémunération d'administrateur	0	55 626
Autres rémunérations	0	0
RODOLPHE BELMER		
Administrateur (jusqu'au 31 décembre 2021)		
Rémunération d'administrateur	39 480	0
Autres rémunérations	Cf. Tableaux n° 1 et n° 2	Cf. Tableaux n° 1 et n° 2
ANA GARCÍA FAU		
Administratrice (jusqu'au 17 juillet 2022)		
Rémunération d'administrateur	77 112	0
Autres rémunérations	0	0
ROSS MCINNES		
Administrateur (jusqu'au 10 novembre 2022)		
Rémunération d'administrateur	105 395	29 200
Autres rémunérations	0	0
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS D'ADMINISTRATEURS (PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EXCLU)	702 796	698 762

2.4.2.2 Proportion relative de la rémunération fixe et variable

La rémunération des mandataires sociaux se répartit de la manière suivante entre rémunération fixe, rémunération variable, avantages de long terme et autres (avantages en nature, rémunération d'administrateur).

(en % de la rémunération totale due au titre de l'exercice 2022-23)	Dominique D'Hinnin	Eva Berneke	Michel Azibert
Rémunération fixe	-	29,3 %	23,7 %
Rémunération variable annuelle	-	31,9 %	27,1 %
Avantages de long terme	-	36,3 %	48,9 %
Indemnité de non-concurrence	-	-	-
Autres ⁽¹⁾	100 %	2,5 %	0,3 %

(1) Montant incluant la rémunération d'administrateur et les avantages en nature.

2.4.2.3 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable

Néant.

En tout état de cause, conformément au Code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne dépassera pas deux années de rémunération fixe et variable.

Voir également le paragraphe « Rémunération exceptionnelle » de la section 2.4.1.4 pour plus d'informations.

2.4.2.4 Engagements liés à l'arrivée ou au départ des dirigeants mandataires sociaux

Les seuls engagements liés à l'arrivée ou au départ des dirigeants sont ceux éventuellement liés aux clauses de non-concurrence et indemnité de départ.

Il est rappelé que le Directeur général peut bénéficier d'une indemnité équivalente 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 satellites de télécommunications. Le Conseil a la faculté de renoncer à cet engagement.

En cas de départ forcé dans les six mois suivant un changement de contrôle (y compris en cas de fusion avec un acteur important de l'industrie spatiale), le Directeur général recevra une indemnité de départ équivalente à 18 mois de rémunération annuelle fixe et variable (à l'exclusion de la prime d'intéressement à long terme).

2.4.2.5 Rémunérations versées ou attribuées par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16

Néant.

2.4.2.6 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 2022-23 rapportée à la rémunération moyenne et médiane versée aux salariés équivalent temps plein d'Eutelsat S.A. (correspondant à 53,2 % 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	2,8
	Directeur général	7,1
	Directeur général délégué	8,0
Ratio d'équité sur la base de la rémunération médiane	Président du Conseil d'administration	3,5
	Directeur général	8,9
	Directeur général délégué	10,0

2.4.2.7 Évolution 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 :

- 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 d'administration depuis le 7 novembre 2017) a été annualisée.
- La rémunération indiquée pour les exercices 2019-20, 2020-21, 2021-22 et 2022-23 correspond à la rémunération versée à Dominique D'Hinnin au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration.

Pour le Directeur général :

- Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées depuis le 1^{er} mars 2016.
- La rémunération indiquée pour les exercices 2017-18, 2018-19, 2019-20 et 2020-21 correspond à la rémunération versée à Rodolphe Belmer en tant que Directeur général. Il convient de noter que l'exercice 2019-20 a été le premier exercice au cours duquel Rodolphe Belmer a reçu un paiement lié à des incitations à long terme.
- La rémunération indiquée pour l'exercice 2021-22 correspond à la rémunération versée à Rodolphe Belmer en tant qu'administrateur délégué pour laquelle la rémunération annuelle fixe a été annualisée. Il convient de noter que les fonctions de Rodolphe Belmer en tant que Directeur général ont pris fin le 31 décembre 2021.
- La rémunération indiquée pour l'exercice 2022-23 correspond à la rémunération versée à Eva Berneke en tant que Directrice générale.

Pour le Directeur général délégué :

- La rémunération indiquée pour les exercices 2017-18 à 2022-23 correspond à la rémunération versée à Michel Azibert en tant que Directeur général adjoint et Directeur commercial puis en tant que Directeur général délégué (à compter du 1^{er} juillet 2019). Il convient de noter que les fonctions de Michel Azibert en tant que Directeur général délégué ont pris fin le 10 novembre 2022.

Rémunération versée aux mandataires sociaux

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 30 juin				
	2019	2020	2021	2022	2023
Président du Conseil d'administration	229	228	225	241	282
Variation	(22) %	=	(1) %	7 %	17 %
Directeur général	1 312	1 452	1 399	1 598	718
Variation	3 %	11 %	(4) %	14 %	(55) %
Directeur général délégué	710	818	794	928	811
Variation	(9) %	15 %	(3) %	17 %	(13) %

Rémunération moyenne

Le périmètre retenu est celui d'Eutelsat S.A., qui représente 53 % des salariés du Groupe au niveau mondial 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				
	2019	2020	2021	2022	2023
Rémunération moyenne versée (en milliers d'euros)	114	122	105	103	101
Variation	3 %	7 %	(15) %	(2) %	(2) %

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 6.1 du présent document.

	Exercice clos le 30 juin					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash-flow libre discrétionnaire publié (en millions d'euros)	415	408	474	467	443	462
Variation telle que définie pour les objectifs financiers ⁽¹⁾		10 %	6 %	0 %	(2) %	(1) %
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	292	340	298	214	228	315
Variation		17 %	(13) %	(28) %	6 %	36 %

(1) Variation à périmètre et taux de change constants et hors éléments exceptionnels.

Ratio d'équité

Sur la base de la rémunération moyenne :

	Exercice clos le 30 juin				
	2019	2020	2021	2022	2023
Président du Conseil d'administration	2,0	1,9	2,2	2,3	2,8
Variation	(24) %	(7) %	15 %	9 %	19 %
Directeur général	11,5	11,9	13,4	15,6	7,1
Variation	0 %	3 %	13 %	16 %	(54) %
Directeur général délégué	6,2	6,7	7,6	9	8,0
Variation	(11) %	7 %	14 %	19 %	(11) %

Sur la base de la rémunération médiane :

	Exercice clos le 30 juin				
	2019	2020	2021	2022	2023
Président du Conseil d'administration	2,3	2,3	2,6	2,9	3,5
Variation	(24) %	(4) %	15 %	11 %	21 %
Directeur général	13,4	14,4	16,2	19,2	8,9
Variation	(1) %	7 %	13 %	19 %	(54) %
Directeur général délégué	7,3	8,1	9,2	11,2	10,0
Variation	(12) %	11 %	13 %	22 %	(11) %

2.4.2.8 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 10 novembre 2022. 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.

2.4.2.9 Prise en compte du vote de la dernière Assemblée générale

La dernière Assemblée générale qui s'est tenue le 10 novembre 2022 a approuvé toutes les résolutions relatives à la rémunération des mandataires sociaux avec des pourcentages supérieurs à 86 % pour

la plupart des résolutions à l'exception de deux qui ont été approuvées à 66 % et 75 %. Au cours de l'automne 2022, le Président du Conseil d'administration, le Secrétaire du Conseil et le Directeur des Ressources Humaines ont eu de nombreux échanges avec des actionnaires représentant plus de 50 % de l'actionnariat. Un certain nombre d'actionnaires ont exprimé leur mécontentement concernant le paiement à Rodolphe Belmer en vertu de l'accord de non-concurrence, bien qu'il ait quitté Eutelsat pour rejoindre Atos. La clause de non-concurrence permet désormais au Conseil d'administration de renoncer à cet engagement, conformément aux attentes exprimées par les actionnaires. Par ailleurs, au cours des mêmes échanges, certains actionnaires ont exprimé leur mécontentement quant à l'absence de conditions de performance dans la clause de départ du PDG. En conséquence, la politique de rémunération proposée pour l'exercice 2023-24 inclut désormais des conditions de performance (voir section 2.4.1.1 pour plus de détails).

Résolution n°	Titre	Pourcentage favorable
10	Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos au 30 juin 2022	92,8 %
11	Rémunération de M. D'Hinnin au titre de l'exercice 2021-22	99,6 %
12	Rémunération de Mme Berneke au titre de l'exercice 2021-22	87,4 %
13	Rémunération de M. Belmer au titre de l'exercice 2021-22	66,0 %
14	Rémunération de M. Azibert au titre de l'exercice 2021-22	87,4 %
15	Principes et critères de la rémunération du Président du Conseil	99,6 %
16	Principes et critères de la rémunération du Directeur général	75,4 %
17	Principes et critères de la rémunération des Directeurs généraux délégués	86,6 %

Les principes ayant servi à établir les rémunérations de l'exercice 2023-24 s'inscrivent dans la continuité des exercices précédents.

2.4.2.10 Écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération

Néant.

2.4.2.11 Suspension de la rémunération des administrateurs en cas de non-application de la loi sur l'équilibre femmes/hommes

Néant.

2.4.3 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2022-23 ou attribuées au titre du même exercice

La section 2.4.3 présente les éléments soumis à l'approbation de l'AGO appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023 en application 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 2022-23 ou attribués au titre de ce même exercice au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et au Directeur général délégué.

2.4.3.1 Critères d'évaluation de la part variable annuelle des rémunérations

Conformément aux recommandations du Code 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 2022-23, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux pouvait varier entre 0 et 100 % du salaire fixe pour Eva Berneke et 0 et 105 % du salaire fixe pour Michel Azibert.

La rémunération variable annuelle est intégralement déterminée en fonction de critères de performance qui incluent :

Pour Eva Berneke :

- des objectifs quantitatifs financiers au niveau Groupe (pour 65 % de la rémunération fixe), liés au chiffre d'affaires (pour 26 %), au cash-flow libre discrétionnaire ajusté (pour 22,75 %), aux charges opérationnelles totales (pour 13 %) et aux créances douteuses (pour 3,25 %) ;
- des objectifs quantitatifs RSE (pour 15 %) ;
- des objectifs qualitatifs (pour 20 %).

Pour Michel Azibert :

- des objectifs quantitatifs financiers au niveau Groupe (pour 65 % de la rémunération fixe), liés au chiffre d'affaires (pour 26 %), au cash-flow libre discrétionnaire ajusté (pour 22,75 %), aux charges opérationnelles totales (pour 13 %) et aux créances douteuses (pour 3,25 %) ;

(en pourcentage de la rémunération fixe)

	Eva Berneke	Michel Azibert
OBJECTIFS QUANTITATIFS FINANCIERS AU NIVEAU GROUPE	65 %	65 %
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles	26 %	26 %
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	22,75 %	22,75 %
Charges opérationnelles totales ⁽¹⁾	13 %	13 %
Créances douteuses	3,25 %	3,25 %
OBJECTIFS QUANTITATIFS RSE	15 %	15 %
OBJECTIFS QUALITATIFS	20 %	25 %
TOTAL	100 %	105 %

(1) Hors provision pour créances douteuses.

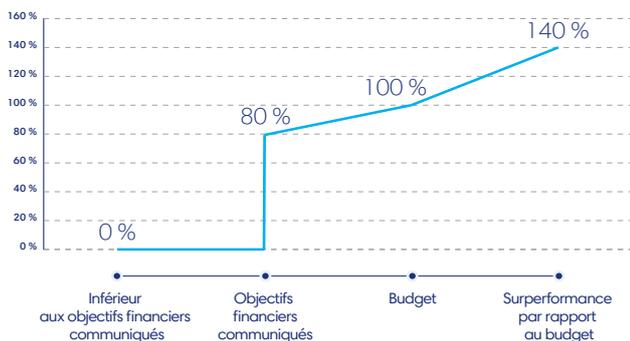
Objectifs quantitatifs financiers au niveau Groupe

Concernant les objectifs quantitatifs financiers 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 ;
- 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 ajusté, les charges opérationnelles totales et les créances douteuses, un niveau défini par rapport au budget, auquel cas la part variable annuelle est payée à hauteur de 50 % pour ces critères ;
- de 0 % en cas de niveau de réalisation inférieur à ce niveau seuil/plancher.

Le calcul est fait à taux de change et périmètre constants et est linéaire entre chaque seuil.

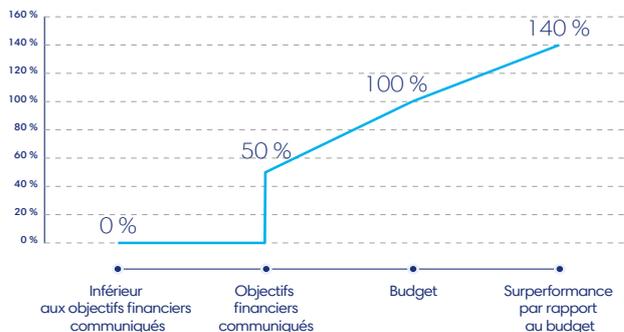
Le niveau d'attribution pour le chiffre d'affaires des activités opérationnelles peut être représenté graphiquement comme suit :



- des objectifs quantitatifs RSE (pour 15 %) ;
- des objectifs qualitatifs (pour 25 %).

Le poids de chaque critère est résumé dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Le niveau d'attribution pour le cash-flow libre discrétionnaire ajusté, les charges opérationnelles totales et les créances douteuses peut être représenté graphiquement comme suit :



Objectifs quantitatifs RSE

Les objectifs RSE de l'exercice 2022-23 s'articulent autour de trois axes cohérents avec la stratégie de développement durable du Groupe et s'appuient sur des indicateurs mesurables :

- 30 % : réduction de la fracture numérique mesurée par le nombre de points d'accès wifi installés en Afrique, offrant un accès à Internet aux communautés rurales et isolées avec des indicateurs de seuil, d'objectif et de surperformance doublés par rapport à l'année précédente ;
- 40 % : les scores de l'entreprise sur l'indice de satisfaction des employés Great Place to Work avec un objectif qui reflète une amélioration des résultats de l'enquête dans la moyenne des performances des entreprises cherchant activement à améliorer cet indicateur, et une surperformance dans le cas d'un résultat « inhabituel et extrêmement réussi » selon le label. Une partie mineure de l'objectif intègre également le taux de participation à l'enquête pour mesurer l'indicateur ;
- 30 % de déploiement du programme anticorruption au sein du Groupe mesuré par le taux de participation à des formations anticorruption ciblées pour des populations particulièrement exposées avec un seuil de 75 %, une cible de 90 % et une surperformance à 100 % ainsi que la réduction du nombre d'agents commerciaux.

Il est rappelé que le montant attribué peut atteindre un maximum de 140 % en cas de surperformance par rapport à l'objectif fixé.

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 2023-24 ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Pour Eva Berneke

Les **objectifs qualitatifs** qui avaient été fixés pour déterminer la rémunération variable due à Eva Berneke au titre de l'exercice 2022-23 portaient sur :

- la poursuite du partenariat avec OneWeb à la fois au niveau capitalistique et par le renforcement de la coopération et des synergies devant se refléter dans le calendrier de l'intégration précédant la fusion, ainsi que le nouveau plan d'affaires (pour 50 %) ;
- les initiatives en faveur de l'innovation et des nouveaux projets, notamment dans le cadre de l'écosystème du « New Space » (pour 25 %) ;
- le programme de transformation et de réorganisation comprenant la création et la mise en place de nouvelles branches d'activité (Vidéo et Connectivité) (pour 25 %).

Pour Michel Azibert

Les **objectifs qualitatifs** qui avaient été fixés pour déterminer la rémunération variable due à Michel Azibert au titre de l'exercice financier 2022-23 portaient sur des objectifs spécifiques qui incluaient par exemple :

- le soutien de la Directrice générale dans le développement des relations avec OneWeb, les synergies commerciales et opérationnelles de la planification d'intégration préalable à la fusion (pour 32 %) ;

- le soutien de la Directrice générale dans la réorganisation et la transformation comprenant la conception et la mise en place de nouvelles unités opérationnelles (Vidéo et Connectivité) (pour 36 %) ;
- le soutien de la Directrice générale dans le programme de transformation de la société (fonction support, Direction technique, RSE stratégique, etc.) (pour 32 %).

2.4.3.2 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 2.4.4.

2.4.3.3 Détail des rémunérations versées, dues ou attribuées au titre de l'exercice 2022-23 pour chaque mandataire social

Le versement de la rémunération variable annuelle et pluriannuelle est soumis au vote de l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023. Il est rappelé que la politique de rémunération est exposée à la section 2.4.1.

Rémunération de Dominique D'Hinnin

La rémunération de Dominique D'Hinnin en qualité de Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications est exclusivement composée d'une rémunération d'administrateur (jetons de présence).

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022-23	Montant ou valeur comptable (en euros)
Rémunération fixe	-
Rémunération variable annuelle	-
Rémunération exceptionnelle	-
Options sur actions	-
Avantages de long terme	-
Plan de rémunérations variables pluriannuelles	-
Indemnités liées à la prise des fonctions	-
Indemnité de non-concurrence	-
Avantage de toute nature	-
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	286 189
Régime de retraite supplémentaire	-

Rémunération fixe en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications

Néant.

Rémunération d'administrateur (jetons de présence)

Le montant de la rémunération d'administrateur (jetons de présence) attribuée à Dominique D'Hinnin pour l'exercice 2022-23 en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications ressort à 286 189 euros.

Il est rappelé que la rémunération d'administrateur (jetons de présence) attribuée au titre de l'exercice 2021-22 s'élevait à 282 135 euros et a été versée au cours de l'exercice 2022-23.

Rémunération variable

Néant.

Autres

Néant.

Rémunération d'Eva Berneke

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022-23	Montant ou valorisation comptable (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	650 000	Voir ci-dessous
Rémunération variable annuelle	714 712	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
Avantages de long terme	812 503	Voir ci-dessous
Plan de rémunérations variables pluriannuelles		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Autres 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	2 898	Voir ci-dessous
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	56 818	Voir ci-dessous
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération

Rémunération fixe

Au titre de ses fonctions de Directrice générale d'Eutelsat Communications, la rémunération fixe d'Eva Berneke pour l'exercice clos le 30 juin 2023 s'élève à 650 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Les critères de la part variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2022-23 sont rappelés dans la section 2.4.3.1 de ce document. Après examen de la réalisation des objectifs, il ressort

que la part variable de la rémunération d'Eva Berneke en tant que Directrice générale au titre de l'exercice 2022-23 s'établit à 110,0 % de la rémunération fixe brute annuelle. Les objectifs quantitatifs ont été atteints à 115,3 % et les objectifs qualitatifs à 88,8 %. La part variable due à Eva Berneke, au titre de l'exercice 2022-23, ressort ainsi à 714 712 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 clos le 30 juin 2024, sous réserve du vote de l'Assemblée générale.

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Poids	% de réalisation	% de réalisation pondéré	Réalisation (en euros)
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	65 %	120,2 %	78,1 %	507 677
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles	26 %	111 %	28,9 %	187 590
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	22,75 %	140 %	31,9 %	207 025
Charges opérationnelles totales	13 %	112,7 %	14,7 %	95 232
Créances douteuses	3,25 %	84,4 %	2,7 %	17 830
OBJECTIFS QUALITATIFS	20 %	88,8 %	17,8 %	115 375
OBJECTIFS QUANTITATIFS RSE	15 %	94 %	14,1 %	91 660
TOTAL	100 %	-	110,0 %	714 712

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. Durant l'exercice écoulé, les principales réalisations comprennent les actions visant à :

- la poursuite du partenariat avec OneWeb à la fois au niveau capitalistique et par le renforcement de la coopération et des synergies devant se refléter dans le calendrier de l'intégration précédant la fusion, ainsi que le nouveau plan d'affaires :
 - signature de l'accord final de rapprochement entre Eutelsat et OneWeb en novembre 2022,
 - déploiement d'un calendrier complet d'intégration à partir de mai 2023 ;

- la mise en place du programme de transformation et de réorganisation comprenant la création et la mise en place de nouvelles branches d'activité (Vidéo et Connectivité) :
 - la nouvelle organisation autour de deux pôles d'activité, Vidéo et Connectivité, afin de renforcer l'orientation client, gagner en efficacité et favoriser le retour à la croissance, a été mise en œuvre avec succès au 30 juin 2023 ;
- les initiatives en faveur de l'innovation et des nouveaux projets, notamment dans le cadre de l'écosystème du « New Space » :
 - forte contribution d'Eutelsat à divers projets de l'Internet des Objets (IoT), notamment le projet « ELO » avec le lancement et le déploiement progressif de deux nano-satellites au cours de l'exercice 2022-23.

Actions de performance

Au titre de l'exercice écoulé et dans le cadre du plan d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration du 10 novembre 2022, 98 010 actions de performance ont été attribuées à Eva Berneke, correspondant à une valorisation de 812 503 euros à la date du plan. Conformément à la politique de rémunération, la valeur de cette attribution correspond à 125 % de la rémunération fixe annuelle divisée par la valeur de l'action Eutelsat Communications établie sur la base de la valorisation en normes IFRS à la date du plan.

Les conditions de performance associées à ces plans sont décrites dans la section 2.4.4.

Rémunération d'administrateur (jetons de présence)

Le montant de la rémunération versée à Eva Berneke en qualité d'administratrice (jetons de présence) pour l'exercice clos le 30 juin 2023 ressort à 56 818 euros.

Rémunération de Michel Azibert

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022-23	Montant ou valorisation comptable (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	133 160	Voir ci-dessous
Rémunération variable annuelle	152 342	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
Avantages de long terme	274 935	
Plan de rémunérations variables pluriannuelles		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Autres 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	1 582	Voir ci-dessous
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération

Avantages en nature

Le montant des avantages en nature d'Eva Berneke, indiqué pour l'exercice clos le 30 juin 2023, correspond à la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Engagement de non-concurrence

Conformément à la politique de rémunération, Eva Berneke peut bénéficier d'une indemnité de non-concurrence équivalant, le cas échéant, à 50 % du salaire fixe 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 satellites de télécommunications. Le Conseil a la faculté de renoncer à cet engagement.

Aucun montant n'a été versé ou attribué à cet égard à Eva Berneke au titre de l'exercice 2022-23.

Indemnité de départ

En cas de départ forcé dans les six mois suivant un changement de contrôle (y compris en cas de fusion avec un acteur important de l'industrie spatiale), Eva Berneke recevra une indemnité de départ équivalente à 18 mois de sa rémunération annuelle fixe et variable.

En tout état de cause, conformément au Code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne dépassera pas deux années de rémunérations fixe et variable.

Aucun montant n'a été versé ou attribué à cet égard à Eva Berneke au titre de l'exercice 2022-23.

Rémunération fixe

La rémunération fixe attribuée à Michel Azibert au titre de l'exercice 2022-23 en tant que Directeur général délégué d'Eutelsat Communications est de 133 160 euros. Ce montant est calculé *pro rata temporis* (sur la base d'une rémunération fixe annuelle de 363 384 euros) dans la mesure où le mandat de Michel Azibert en tant que Directeur général délégué a débuté le 10 novembre 2022.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable de Michel Azibert s'élève à 152 342 euros pour l'exercice clos le 30 juin 2023.

Après examen de la réalisation des objectifs, il ressort que la part variable de Michel Azibert, au titre de l'exercice 2022-23, s'établit à 114,4 % de la rémunération fixe brute annuelle (contre 122,2 % au titre de l'exercice 2021-22), soit 152 342 euros. Les objectifs quantitatifs ont été atteints à 115,3 % au niveau Groupe et les objectifs qualitatifs à 88,8 %.

Le détail du calcul est présenté dans le tableau ci-dessous : cette part variable sera versée au cours du premier semestre de l'exercice clos le dimanche 30 juin 2024, sous réserve du vote de l'Assemblée générale.

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Poids	% de réalisation	% de réalisation pondéré	Réalisation (en euros)
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	65 %	120,2 %	78,1 %	104 003
Croissance du chiffre d'affaires des activités opérationnelles	26 %	111 %	28,9 %	38 430
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	22,75 %	140 %	31,9 %	42 411
Charges opérationnelles totales ⁽¹⁾	13 %	112,7 %	14,7 %	19 509
Créances douteuses	3,25 %	84,4 %	2,7 %	3 653
OBJECTIFS QUALITATIFS	25 %	88,8 %	22,2 %	29 561
OBJECTIFS QUANTITATIFS RSE	15 %	94 %	14,1 %	18 778
TOTAL	105 %	-	114,4 %	152 342

(1) Hors provision 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 comprennent essentiellement les éléments déjà mentionnés pour Eva Berneke, pour lesquels Michel Azibert a apporté un soutien important.

Actions de performance

Compte tenu de la fin de son mandat de Directeur général délégué le 10 novembre 2022, aucune action de performance n'a été attribuée au titre du plan d'actions de performance du 10 novembre

2022. Il convient également de noter qu'un montant de 274 935 euros correspondant à 25 085 actions fantômes a été versé à Michel Azibert au cours de l'exercice écoulé au titre du plan d'attribution d'actions fantômes du 7 novembre 2019.

Les conditions de performance associées à ces plans sont décrites dans la section 2.4.4.

Avantages en nature

Le montant des avantages en nature de Michel Azibert, indiqué pour l'exercice clos le 30 juin 2023, correspond à la mise à disposition d'une voiture de fonction, jusqu'à la fin de son mandat (10 novembre 2022).

2.4.4 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 six exercices précédents. Aucune action de performance n'est devenue disponible pour un mandataire social au cours de l'exercice écoulé.

Néanmoins, au cours des exercices précédents, la filiale opérationnelle Eutelsat S.A. avait mis en place des plans d'option de souscription ou d'achat d'actions. À la date du présent document, aucun des mandataires sociaux ni leurs apparentés ne détiennent d'options 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 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 ». Il est rappelé que le plan étant soumis au respect d'une condition de présence, Rodolphe Belmer a perdu les droits relatifs à ce plan ;
- 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 ».

Informations concernant la rémunération des mandataires sociaux

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définis 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 ajusté (DFCF) ;
- ▶ pour 20 %, 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 de 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 ajusté), 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.

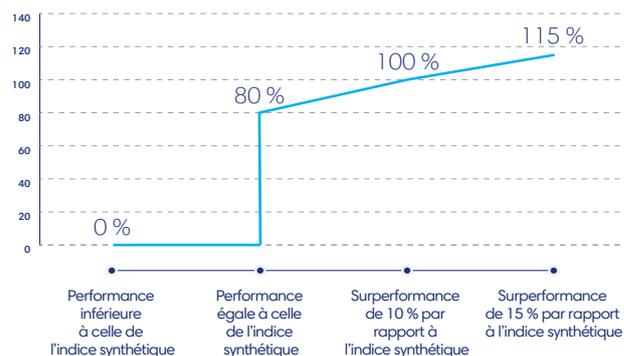
En ce qui concerne les objectifs autres que le TSR, le pourcentage d'acquisition réel est le suivant :

- ▶ 130 % en cas de surperformance par rapport à l'objectif ;
- ▶ 100 % en cas d'atteinte de l'objectif ;
- ▶ si la performance est inférieure à l'objectif, un seuil est défini pour chaque indicateur. Dans ce cas, le paiement serait de 60 % ;
- ▶ 0 % si le niveau de réalisation est inférieur au seuil.

En ce qui concerne le critère du TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif est le suivant :

- ▶ 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 9 septembre 2022 a décidé de l'attribution définitive de 25 085 actions fictives (représentant un montant de 274 935 euros) à M. Azibert, soit un taux d'atteinte des objectifs de performance de 76 %. La valeur en euro de l'attribution définitive fictive représente 47 % 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	40 %	81 %	32 %
Cash-flow libre discrétionnaire ajusté	20 %	104 %	21 %
TSR relatif	20 %	0 %	0 %
RSE	20 %	116 %	23 %
TAUX D'ACQUISITION TOTAL			76 %

Le versement lié à ces actions fictives est intervenu au deuxième semestre 2022, à la suite de l'approbation de l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

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 à long terme puisque les plans précédents étaient des plans d'attribution fictive d'actions. Il est rappelé que, pour les autres employés, le plan de rémunération à long terme reste sous une structure d'actions fictives. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 25.3.3) est inapplicable.

L'attribution cible est égale à :

- pour Rodolphe Belmer : 125 % (inchangée par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par 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, soit un total de 131 129 actions « théoriques », représentant 0,06 % du capital social. Il est rappelé que le plan étant soumis au respect d'une condition de présence, Rodolphe Belmer a perdu les droits relatifs à ce plan ;
- pour Michel Azibert : 160 % de la rémunération annuelle brute divisée par la valeur IFRS de l'action Eutelsat Communications calculée sur la base de la moyenne des cours des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 93 834 actions, représentant 0,04 % du capital social. Le mandat de Directeur général délégué de Michel Azibert a pris fin le 10 novembre 2022. Conformément à la politique de rémunération, en cas de départ avant la fin de la période d'acquisition du plan, le Conseil d'administration peut renoncer à la condition de présence et décider de maintenir les droits à actions de performance au *pro rata temporis*. Compte tenu de l'engagement remarquable de Michel Azibert dans le développement d'Eutelsat au cours de ses 11 années de service et de l'impact des décisions prises sous sa direction concernant le reste de la période d'acquisition du plan 2020 et compte tenu des conditions de performance exigeantes à satisfaire au titre dudit plan dans le contexte actuel, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le droit potentiel de Michel Azibert au *pro rata temporis* jusqu'à la fin de son mandat. En conséquence, ses droits restants sont ajustés à 81 323 actions et restent soumis aux conditions de performance.

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. En outre, le plan d'actions de performance est assorti d'une obligation de conserver 20 % des actions de performance acquises jusqu'à la fin du dernier mandat de mandataire social, ainsi que d'une interdiction stricte d'utiliser des instruments de couverture pour couvrir le risque lié aux actions de performance.

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définis 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 principalement dans le Haut Débit Fixe et dans la Connectivité Mobile ;

- pour 20 % au cash-flow libre discrétionnaire ajusté (DFCF) ;
- pour 20 %, 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 0,5 point de la proportion de 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 ajusté), 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.

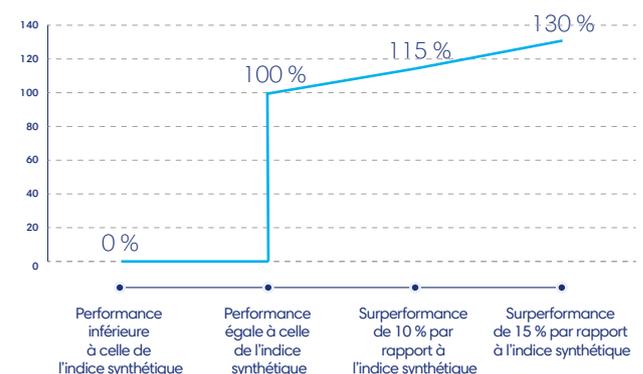
En ce qui concerne les objectifs autres que le TSR, le pourcentage d'acquisition réel est le suivant :

- 130 % en cas de surperformance par rapport à l'objectif ;
- 100 % en cas d'atteinte de l'objectif ;
- si la performance est inférieure à l'objectif, un seuil est défini pour chaque indicateur. Dans ce cas, le paiement serait de 60 % ;
- 0 % si le niveau de réalisation est inférieur au seuil.

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.

En ce qui concerne le critère du TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif est le suivant :



L'acquisition définitive de ces actions interviendra au plus tard en novembre 2023, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, du respect des conditions de présence et de l'atteinte des conditions de performance.

Plan d'attribution d'actions de performance du 4 novembre 2021

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 4 novembre 2021, un programme 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 4 novembre 2021 et s'inscrit dans la continuité du plan précédent approuvé en novembre 2020. Comme pour le plan 2020, pour les autres employés, le plan de rémunération à long terme reste sous une structure d'actions fictives. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 25.3.3) est inapplicable.

L'attribution d'actions de performance, à l'échéance du plan, est soumise à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices financiers concernés (exercices 2021-22, 2022-23 et 2023-24).

Compte tenu de son départ, aucune action de performance n'a été attribuée à Rodolphe Belmer.

Pour Michel Azibert, le nombre d'actions de performance attribuées s'élevait à 160 % (inchangé par rapport au plan précédent) de la rémunération annuelle brute divisée par la valeur IFRS de l'action Eutelsat Communications calculée sur la base de la moyenne des cours des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 58 581 actions, représentant 0,03 % du capital social. Le mandat de Directeur général délégué de Michel Azibert a pris fin le 10 novembre 2022. Conformément à la politique de rémunération, en cas de départ avant la fin de la période d'acquisition du plan, le Conseil d'administration peut renoncer à la condition de présence et décider de maintenir les droits à actions de performance au *pro rata temporis*. Compte tenu de l'engagement remarquable de Michel Azibert dans le développement d'Eutelsat au cours de ses 11 années de service et de l'impact des décisions prises sous sa direction concernant le reste de la période d'acquisition du plan 2021 et compte tenu des conditions de performance exigeantes à satisfaire au titre dudit plan dans le contexte actuel, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le droit potentiel de Michel Azibert au *pro rata temporis* jusqu'à la fin de son mandat. En conséquence, ses droits restants sont ajustés à 25 386 actions et restent soumis aux conditions de performance.

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. De plus, le plan s'accompagne d'une obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme du dernier mandat en tant que mandataire social ainsi que d'une stricte interdiction d'utiliser des instruments de couverture contre le risque pesant sur les actions de performance.

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définis sont les suivants :

- ▶ pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires des nouvelles activités. 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, principalement dans le Haut Débit Fixe et dans la Connectivité ;

- ▶ pour 20 %, un objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté tel que défini par le Groupe ;
- ▶ pour 20 %, un objectif en matière de RSE, incluant des critères liés à la féminisation du Groupe et à l'environnement : poursuite de la certification de téléports (6,66 %), notation extra-financière (6,66 %), taux de féminisation des hauts potentiels (6,67 %) ;
- ▶ pour 20 %, un objectif de TSR relatif, calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clés dans le secteur d'activité du Groupe.

Pour chacun des deux critères internes (chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités et cash-flow libre discrétionnaire ajusté), 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.

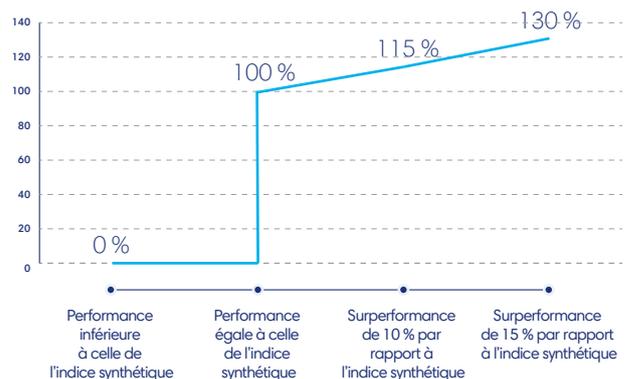
En ce qui concerne les objectifs autres que le TSR, le pourcentage d'acquisition réel est le suivant :

- ▶ 130 % en cas de surperformance par rapport à l'objectif ;
- ▶ 100 % en cas d'atteinte de l'objectif ;
- ▶ si la performance est inférieure à l'objectif, un seuil est défini pour chaque indicateur. Dans ce cas, le paiement pour les critères de revenus et de flux de trésorerie disponible discrétionnaire ajusté serait de 60 % et de 80 % pour le critère RSE ;
- ▶ 0 % si le niveau de réalisation est inférieur au seuil.

Concernant le critère de TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif est le suivant :

- ▶ 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 :



L'acquisition définitive de ces actions interviendra au plus tard en novembre 2024, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, du respect des conditions de présence et de l'atteinte des conditions de performance.

Plan d'attribution d'actions de performance du 20 janvier 2022

Compte tenu de la nomination d'Eva Berneke en tant que Directrice générale le 1^{er} janvier 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 20 janvier 2022, un programme d'attribution d'actions de performance pour la Directrice générale. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 4 novembre 2021 et a des caractéristiques identiques au plan du 4 novembre 2021, que ce soit en termes de critères de performance, de condition de présence et de durée de la période de performance. Il comprend également l'obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme de son dernier mandat en tant que mandataire sociale ainsi que d'une stricte interdiction d'utiliser des instruments de couverture contre le risque pesant sur les actions de performance. Comme pour le plan d'actions de performance précédent, pour les autres employés, le plan de rémunération à long terme reste sous une structure d'actions fictives. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 25.3.3) est inapplicable.

Concernant Eva Berneke, qui est donc l'unique bénéficiaire de ce plan, l'attribution cible est égale à 125 % du salaire de base annuel brut divisé par la valeur de l'action Eutelsat Communications établie sur la base de la valorisation en normes IFRS calculée sur la base du cours moyen des 20 jours de Bourse précédant la date d'ouverture du plan, soit un total de 75 736 actions « théoriques » après prise en compte d'un ajustement *pro rata temporis* du nombre d'actions attribuées à partir de la date de prise de fonctions d'Eva Berneke (1^{er} janvier 2022), représentant 0,03 % du capital social.

Plan d'attribution d'actions de performance du 10 novembre 2022

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration de la Société a approuvé, le 10 novembre 2022, un programme 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 4 novembre 2021 et s'inscrit dans la continuité du plan précédent approuvé en novembre 2021. Comme pour le plan 2021, pour les autres employés, le plan de rémunération à long terme reste sous une structure d'actions fictives. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 25.3.3) est inapplicable.

L'attribution d'actions de performance, à l'échéance du plan, est soumise à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices financiers concernés (exercices 2022-23, 2023-24 et 2024-25).

L'attribution cible est égale à :

- pour Eva Berneke : 125 % (inchangée par rapport au plan précédent) du salaire de base annuel brut divisé par 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, soit un total de 98 010 actions « théoriques », représentant 0,06 % du capital social ;
- pour Michel Azibert : son mandat de Directeur général délégué a pris fin le 10 novembre 2022, en conséquence, aucune attribution n'a été faite au titre de ce plan.

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. De plus, le plan s'accompagne d'une obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme du dernier mandat en tant que mandataire social ainsi que d'une stricte

interdiction d'utiliser des instruments de couverture contre le risque pesant sur les actions de performance.

Les objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration sur la période de trois exercices définis sont les suivants :

- pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires des nouvelles activités qui 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 ;
- pour 20 %, un objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté tel que défini par le Groupe ;
- pour 20 %, la RSE (responsabilité sociale des entreprises), y compris des critères liés à la féminisation et à l'environnement, détaillés comme suit : féminisation des cadres supérieurs du Groupe (6,67 %), réduction des émissions de carbone en Italie et au Mexique (6,66 %), notation extra-financière (Ecovadis) (6,66 %) ;
- pour 20 %, un objectif de TSR relatif, calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clés dans le secteur d'activité du Groupe.

Pour chacun des deux critères internes (chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités et cash-flow libre discrétionnaire ajusté), 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.

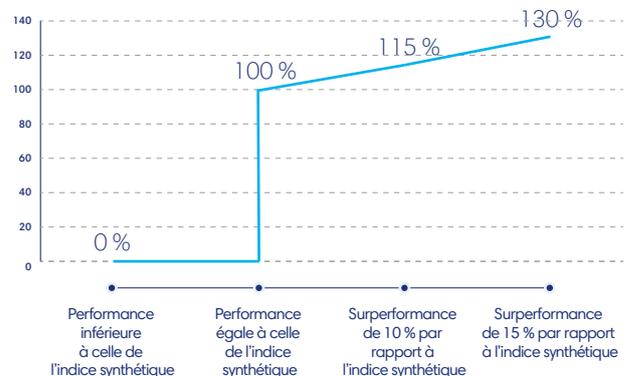
En ce qui concerne les objectifs autres que le TSR, le pourcentage d'acquisition réel est le suivant :

- 130 % en cas de surperformance par rapport à l'objectif ;
- 100 % en cas d'atteinte de l'objectif ;
- si la performance est inférieure à l'objectif, un seuil est défini pour chaque indicateur. Dans ce cas, le paiement pour les critères de revenus et de flux de trésorerie disponible discrétionnaire ajusté serait de 60 % et de 80 % pour le critère RSE ;
- 0 % si le niveau de réalisation est inférieur au seuil.

Concernant le critère de TSR relatif, le pourcentage d'acquisition effectif est le suivant :

- 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 :



L'acquisition définitive de ces actions interviendra au plus tard en novembre 2025, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, du respect des conditions de présence et de l'atteinte des conditions de performance.

Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 30 juin 2023 et 2022 (Tableau n° 6 – Recommandation AMF)

Mandataire social	Date et durée du plan	Nombre d'actions de performance attribuées sur l'exercice clos le 30 juin 2023	Valorisation (en euros)	Date d'acquisition définitive	Conditions de performances du plan
EVA BERNEKE Directrice générale	20 janvier 2022 sur les exercices 2021-22, 2022-23 et 2023-24	75 736	677 100	Au plus tard en janvier 2025	40 % de l'attribution basée sur un objectif de chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités 20 % basés sur un objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté 20 % basés sur un objectif de TSR relatif
EVA BERNEKE Directrice générale	10 novembre 2022 sur les exercices 2022-23, 2023-24 et 2024-25	98 010	812 503	Au plus tard en novembre 2025	20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE
TOTAL	-	173 746	1 489 603		

Note : Dans le tableau ci-dessus, la rémunération variable pluriannuelle est valorisée à la date d'attribution sur la base des normes IFRS.

Actions fictives et actions de performance devenues disponibles pour le dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 30 juin 2023 (Tableau n° 7 – Recommandation AMF)

Mandataire social	Date et durée du plan	Nombre d'instruments devenus disponibles au cours de l'exercice
EVA BERNEKE Directrice générale (depuis 1 ^{er} janvier 2022)	N/A	N/A
MICHEL AZIBERT Directeur général délégué	7 novembre 2019	25 085

Historique des attributions fictives d'actions ou d'actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau n° 9 – Recommandation Afep-Medef)

	Plan n° 2 (Attribution fictive)	Plan n° 3 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 4 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 5 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 6 (Plan d'actions de performance)
Date du Conseil d'administration	7 novembre 2019	5 novembre 2020	4 novembre 2021	20 janvier 2022	10 novembre 2022
Nombre total d'instruments attribués à :					
▶ Mandataire social	77 475	224 963	58 581	75 736	98 010
Rodolphe Belmer	44 468 ⁽¹⁾	131 129 ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A
Eva Berneke	N/A	N/A	N/A	75 736	98 010
Michel Azibert	33 007	93 834	58 581	N/A	N/A
Date du Conseil d'administration attribuant définitivement les instruments sous réserve du vote de l'Assemblée générale	9 septembre 2022 ⁽²⁾	27 juillet 2023 ⁽³⁾			
Date de fin de période de performance	Non applicable (actions fictives)	Novembre 2023	Novembre 2024	Janvier 2025	Novembre 2025
Conditions de performance (pour les mandataires sociaux exécutifs)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ▶ 20 % de l'attribution basée sur le cash-flow libre discrétionnaire ajusté ▶ 20 % de l'attribution basée sur un critère lié à la RSE ▶ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ▶ 20 % de l'attribution basée sur le cash-flow libre discrétionnaire ajusté ▶ 20 % de l'attribution basée sur un critère lié à la RSE ▶ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ▶ 20 % de l'attribution basée sur le cash-flow libre discrétionnaire ajusté ▶ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE ▶ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ▶ 20 % de l'attribution basée sur le cash-flow libre discrétionnaire ajusté ▶ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE ▶ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ▶ 20 % de l'attribution basée sur le cash-flow libre discrétionnaire ajusté ▶ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE ▶ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif
Nombre d'instruments acquis au 30 juin 2023 par les mandataires sociaux exécutifs	25 085	-	-	-	-
Rodolphe Belmer	-	-	-	-	-
Eva Berneke	-	-	-	-	-
Michel Azibert	25 085	-	-	-	-
Nombre cumulé d'instruments annulés ou caducs	52 390	143 640	33 195	-	-
Nombre d'instruments restants à la fin de l'exercice	0	81 323	25 386	75 736	98 010

(1) Le plan d'attribution fictive d'actions de novembre 2019 et le plan d'actions de performance de novembre 2020 étaient soumis au respect d'une condition de présence. Rodolphe Belmer perd donc les droits relatifs à ces plans suite à la fin de son mandat.

(2) Approuvé par l'Assemblée générale du 10 novembre 2022.

(3) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver les états financiers pour l'exercice clos le 30 juin 2023.