

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LES PROCÉDURES INTERNES

INTRODUCTION

SES est cotée à la Bourse de Luxembourg depuis 1998 et à Euronext Paris depuis 2004. La société respecte les « Dix Principes de la Gouvernance d'Entreprise » adoptés par la Bourse de Luxembourg (son marché national), tels que révisés en 2013, dont on trouvera une copie sur le site web à l'adresse suivante : www.bourse.lu/corporate-governance. SES se conforme également aux règles de gouvernance appliquées par les sociétés cotées à Paris (où s'échangent la plupart des FDR de SES). En cas de conflit entre ces deux jeux de règles, SES s'en tient à celles préconisées par son marché national. Ainsi par exemple, en ce qui concerne la rémunération individuelle des membres de son Comité exécutif ou des membres de son Conseil d'administration, SES publie le montant total des rémunérations directes et indirectes versées aux membres du Comité exécutif en faisant une distinction entre la partie fixe et la partie variable de cette rémunération.

SES respecte et applique toutes les recommandations des « Dix Principes de la Gouvernance d'Entreprise », sauf en ce qui concerne la recommandation 3.9, qui précise que les comités spécialisés constitués par le Conseil d'administration ne devraient avoir qu'un pouvoir consultatif. Le Conseil d'administration de SES a délégué une partie de ses pouvoirs décisionnaires au Comité de rémunération. La charte du Comité de rémunération est publiée dans son intégralité sur le site de la société (www.ses.com). À l'issue de chaque réunion du Comité de rémunération, son président adresse un compte rendu au Conseil d'administration sur les délibérations et les décisions de la dernière réunion du Comité.

La société s'attache à toujours mieux informer ses actionnaires par le biais de la rubrique du site internet consacré à la gouvernance d'entreprise et à communiquer avec eux au moyen d'une adresse de courrier électronique dédiée : shareholders@ses.com. Conformément à la loi luxembourgeoise, la société permet aux actionnaires de recevoir toute la documentation relative à la société sous forme électronique, y compris les documents concernant les assemblées générales.

Régulièrement mis à jour, le site internet contient les versions les plus récentes des documents relatifs à la gouvernance, que ce soit les statuts de la société, la charte de gouvernance de l'entreprise (y compris celle des différents comités du Conseil d'administration) et les sections séparées sur la composition et la mission du Conseil d'administration, de ses comités et du Comité exécutif. Cette section contient par ailleurs le Code de Conduite et d'Éthique Professionnelle ainsi que le Code de transaction de SES, le calendrier financier et d'autres informations pouvant présenter un intérêt pour les actionnaires de la société.

PRINCIPES ORGANISATIONNELS

Créée le 16 mars 2001 sous la dénomination SES GLOBAL, SES est une société constituée au Luxembourg. Le 9 novembre 2001, SES est devenue la société mère de SES ASTRA, entreprise initialement fondée en 1985. La version la plus récente des statuts de SES peut être consultée sur le site de la société sous la rubrique consacrée à la gouvernance d'entreprise.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES

En vertu du droit luxembourgeois des sociétés, toute assemblée des actionnaires, ordinaire et/ou extraordinaire, représente l'intégralité de l'actionariat de la société. Elle dispose des pouvoirs les plus étendus, et les résolutions adoptées lors de ces assemblées s'imposent à tous les actionnaires, qu'ils soient présents ou absents, qu'ils s'abstiennent de voter ou qu'ils aient voté contre la résolution concernée.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par l'un des Vice-présidents du Conseil d'administration ou, en cas d'absence de ces derniers, par une personne désignée par l'assemblée. Tout actionnaire figurant au registre des actionnaires de la société quatorze jours ouvrables avant la réunion est autorisé à participer et à voter à l'assemblée. Les actionnaires absents peuvent voter par procuration à l'assemblée en désignant un

représentant (qui ne doit pas nécessairement être un actionnaire).

La société a émis deux catégories d'actions : les actions A et les actions B.

L'État luxembourgeois détient une participation directe avec droit de vote de 11,58 % dans la société, ainsi que deux participations indirectes, de 10,88 % chacune, par l'intermédiaire de deux banques publiques, la Banque et Caisse d'Épargne de l'État et la Société Nationale de Crédit et d'Investissement. Ces participations correspondent aux actions B de la société.

Les actions A et B, bien qu'appartenant à des catégories séparées, disposent des mêmes droits à cette seule exception que les actions B donnent droit à 40 % seulement du dividende versé aux actionnaires A ou, en cas de dissolution de la société, à 40 % du produit net de la liquidation versé aux actionnaires A. Les actions B ne peuvent pas être négociées librement. Chaque action, A ou B, donne droit à une voix. Conformément aux statuts de la société, un actionnaire A ne peut détenir, directement ou indirectement, plus de 20 %, 33 % ou 50 % des actions de la société, s'il n'a pas reçu l'accord préalable d'une assemblée générale. Cette limite est calculée en tenant compte des actions de toutes les catégories détenues par un actionnaire A.

Un actionnaire ou un actionnaire potentiel qui prévoit d'acquérir, directement ou indirectement, plus de 20 %, 33 % ou 50 % des actions de la société, doit en informer le Président du Conseil d'administration. Le Président informe aussitôt le gouvernement luxembourgeois du projet d'acquisition de l'actionnaire concerné. Le gouvernement dispose d'un délai de trois mois après réception de ladite information pour s'opposer à cette acquisition au cas où il la considérerait fondamentalement contraire à l'intérêt public.

Si aucune opposition n'est formulée par le gouvernement luxembourgeois, le Conseil d'administration convoque une assemblée extraordinaire des actionnaires dont les membres peuvent, à la majorité, comme prévu par l'article 67-1 de la loi du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales, telle que modifiée, autoriser l'actionnaire ou l'actionnaire potentiel

à acquérir plus de 20 %, 33 % ou 50 % des actions de la société.

Conformément à l'article 8 de la loi luxembourgeoise du 11 janvier 2008, comme modifié ultérieurement, tout actionnaire ou détenteur de FDR qui acquiert ou cède des actions ou FDR est tenu d'informer la société et la Commission de Surveillance du Secteur Financier dans les quatre jours ouvrés de la part des droits de vote détenus suite à une telle acquisition ou cession, chaque fois que ladite part atteint, excède ou tombe en deçà des seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,33 %, 50 % ou 66,66 %.

L'assemblée générale annuelle a lieu le premier jeudi du mois d'avril. Chaque actionnaire nominatif sera convoqué à l'assemblée générale annuelle et sera informé, par courrier recommandé au moins trente jours avant l'assemblée, de l'heure à laquelle celle-ci se déroulera ainsi que de l'ordre du jour. Les détenteurs des certificats de dépôt fiduciaire (FDR) de la société sont représentés à l'assemblée par la Banque et Caisse d'Épargne de l'État qui agit en qualité de fiduciaire. Chaque FDR représente une action A. Un détenteur de FDR qui souhaite assister en personne à l'assemblée générale annuelle des actionnaires doit convertir au moins un FDR en une action A. Pour faciliter la participation des détenteurs de FDR à l'assemblée, la société prend en charge les frais de conversion applicables, à concurrence de 10 000 FDR par actionnaire, pendant une courte période précédant l'assemblée générale annuelle.

L'avis de convocation à l'assemblée générale annuelle et le projet d'ordre du jour correspondants seront également publiés dans la presse internationale. Le fiduciaire communiquera les propositions de résolutions aux deux systèmes de compensation internationaux, Clearstream et Euroclear, afin de permettre aux détenteurs de FDR de donner leurs consignes de vote au fiduciaire à temps pour l'assemblée. En même temps, les résolutions proposées pourront être consultées sur le site internet de la société. À défaut d'avoir reçu des consignes spécifiques de la part des titulaires des FDR, le fiduciaire votera en faveur des propositions soumises par le Conseil. Un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % des actions de SES sont en droit d'ajouter des points à l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle et de déposer des projets de résolutions dans le cadre des points déjà inscrits à l'ordre du jour ou devant être ajoutés ce dernier. Cette demande devra être établie par écrit (par courrier ou courriel) et reçue au plus tard le vingt-deuxième

jour précédant l'assemblée; elle devra être accompagnée de tout justificatif à l'appui ou d'un projet de résolution devant être adopté lors de l'assemblée. La demande écrite devra comporter l'adresse du contact auprès duquel la Société pourra accuser réception dans les 48 heures.

La Société publiera l'ordre du jour révisé dans un délai de quinze jours au plus tard avant l'assemblée générale annuelle.

L'assemblée ne peut délibérer valablement que si au moins la moitié des actions A et au moins la moitié des actions B sont représentées. Si le quorum requis n'est pas atteint, l'assemblée sera convoquée de nouveau conformément aux statuts. L'assemblée pourra alors valablement délibérer quel que soit le nombre d'actions représentées.

Les actes de l'assemblée sont établis en français, une version anglaise étant fournie par la société. La version française du procès-verbal de l'assemblée générale annuelle et les résultats des votes des actionnaires seront publiés sur le site internet de SES dans les quinze jours suivant l'assemblée générale annuelle.

À l'exception de la procédure décrite ci-dessus, si un actionnaire a l'intention d'acquérir plus de 20 %, 33 % ou 50 % des actions de la société, toutes les résolutions de l'assemblée sont adoptées par un vote à la majorité simple, sauf disposition contraire imposée par la loi luxembourgeoise sur les sociétés. L'assemblée générale annuelle tenue le 7 avril 2016 a réuni 99,917 % des actionnaires de la société. Comme cependant les 4 582 809 FDR détenus par la société n'ont pas pris part aux votes, la participation aux votes était de 99,028 % des actions de la société.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2016, les actionnaires ont approuvé les résultats financiers de 2015 et l'affectation des bénéfices de l'exercice 2015; ils ont donné décharge au réviseur d'entreprises et aux administrateurs, ont renouvelé pour un an le mandat accordé à PwC en qualité de réviseur de la société, ont autorisé SES à racheter ses propres actions. Les actionnaires ont également approuvé la rémunération versée aux administrateurs, qui est restée inchangée. Enfin, les actionnaires ont élu six administrateurs pour un mandat de trois ans et un administrateur pour un mandat de deux ans, à la majorité minimale de 89,682 % des voix.

Toutes les autres propositions du Conseil d'administration ont été approuvées à une

majorité de plus de 99 % des voix.

Conformément à l'article 67-1 de la loi luxembourgeoise sur les sociétés, il n'est pas tenu compte des abstentions pour déterminer si une résolution a été adoptée. Les résultats détaillés des votes des actionnaires sont disponibles sur le site de la société sous la rubrique consacrée à la gouvernance d'entreprise.

Après l'assemblée générale annuelle, les actionnaires se sont réunis en assemblée générale extraordinaire au cours de laquelle 93,171 % des 99,028 % d'actionnaires ayant participé au vote ont approuvé l'introduction d'un capital social autorisé permettant au Conseil d'administration d'émettre 61 848 000 actions nouvelles. Dans la même résolution, les actionnaires ont approuvé l'émission de nouvelles actions A (jusqu'à concurrence de 41 232 000 actions) non assorties de droits de souscription préférentielle au profit des actionnaires actuels.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

MISSION

Il incombe au Conseil d'administration de définir les objectifs stratégiques et le plan d'affaires général de la société. Le Conseil approuve, sur proposition du Comité exécutif, les comptes annuels consolidés de la société et l'affectation des résultats, le modèle économique à moyen terme et le budget annuel consolidé de la société, ainsi que le rapport de gestion à soumettre à l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Il approuve également les investissements majeurs, et assume, vis-à-vis des actionnaires et des tiers concernés, la responsabilité de la gestion journalière de la société qu'il délègue au Comité exécutif conformément au règlement interne de la société.

COMPOSITION

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration de SES était composé de 17 administrateurs non exécutifs, dont quatre femmes. Conformément aux statuts de la société, les deux tiers des membres du Conseil représentent les détenteurs d'actions A et un tiers représente les détenteurs d'actions B. Les mandats des administrateurs actuels arriveront à expiration le jour de l'assemblée générale annuelle des actionnaires en avril 2017, 2018 et 2019, respectivement. Romain Bausch, qui était Président et Directeur général jusqu'au 3 avril 2014, occupe désormais le poste de Président du Conseil d'administration. Romain Bausch est actuellement assisté par

deux Vice-présidents, MM. François Tesch et Jean-Paul Zens, qui ont été l'un et l'autre élus sur la base des propositions soumises par les administrateurs représentant, respectivement, les actionnaires A et B.

En cas de vacance d'un siège au Conseil d'administration, les membres restants du Conseil peuvent, sur proposition du Comité de nomination et à titre provisoire, pourvoir le poste vacant par vote à la majorité simple. Dans ce cas, l'assemblée générale annuelle des actionnaires suivante confirmera l'élection du nouvel administrateur, qui mènera à terme le mandat de l'administrateur dont le siège est devenu vacant.

Conformément au règlement interne adopté par le Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants doivent représenter au moins un tiers des membres du Conseil. Un membre du Conseil est considéré comme indépendant lorsqu'il ou elle n'entretient pas avec la société ou ses cadres des rapports susceptibles d'influencer son jugement.

Afin d'être considéré comme indépendant, un administrateur doit :

- (i) ne pas avoir occupé un poste d'administrateur pendant plus de 12 ans
- (ii) ne pas avoir été salarié ou cadre de la société au cours des cinq années précédentes
- (iii) ne pas avoir entretenu une relation d'affaires significative avec la société au cours des trois années précédentes et
- (iv) ne pas représenter un actionnaire détenant directement ou indirectement plus de 5 % des actions de la société.

Huit membres du Conseil d'administration actuel sont considérés comme indépendants. Il s'agit de Mmes Tsega Gebreyes, Katrin Wehr-Seiter, ainsi que de MM. Marc Beuls, Marcus Bicknell, Victor Casier, Conny Kullman, Ramu Potarazu et Marc Speeckaert.

Sur les neuf administrateurs qui ne sont pas considérés comme indépendants, six représentent un actionnaire détenant plus de 5 % des actions de la société, deux ont siégé au Conseil d'administration pendant plus de 12 ans et un administrateur est lié par une relation de travail récente avec la société.

M. Pierre Margue, Vice-président Legal Services Corporate and Finance agit en qualité de secrétaire du Conseil d'administration.

RÈGLES DE GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins de l'activité de la

société, au moins une fois par trimestre. Il est autorisé à délibérer valablement uniquement si la majorité des administrateurs est présente ou représentée. Les résolutions du Conseil sont adoptées à la majorité simple des administrateurs votants présents ou représentés, sans tenir compte des abstentions. Tout contrat important que la société, ou une de ses filiales détenues à part entière, a l'intention de signer avec un actionnaire détenant, directement ou indirectement, au moins 5 % des actions de la société doit être soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. En 2016, il n'y a pas eu de transaction entre la société et un actionnaire détenant directement ou indirectement au moins 5 % des actions de la société, à l'exception de la participation des actionnaires B à l'augmentation du capital (voir ci-dessous «Activités du Conseil d'administration en 2016»).

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

Le Conseil d'administration s'est réuni six fois en 2016, avec une participation moyenne des membres de plus de 96 %. Après approbation du Comité d'audit et de risque, le Conseil a approuvé les états financiers vérifiés de 2015, ainsi que le dividende proposé et les résultats du premier semestre 2016. Au cours de l'année, le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique. Dans ce contexte, le Conseil a passé en revue l'évolution de la dynamique du marché dans les quatre segments de la société ainsi que leur impact sur le plan stratégique. En outre, un exercice de planification de scénarios a été mené afin d'évaluer la robustesse à long terme de la stratégie de SES dans les quatre secteurs verticaux pour s'assurer que SES demeurera pertinent et prospère dans l'environnement en constante évolution des télécommunications et des médias. Le Conseil d'administration a aussi actualisé un plan d'entreprise pour la période 2016-2021, qui a servi de base de référence au budget 2017 approuvé par le Conseil en décembre.

Au cours de l'année 2016, le Conseil d'administration a approuvé plusieurs points, notamment l'acquisition de RR Media et la prise de contrôle d'O3b. Quatre membres du Conseil (François Tesch, Marc Speeckaert, Tsega Gebreyes et Katrin Wehr-Seiter) n'ont pas pris part à la discussion concernant l'acquisition d'O3b ni au vote sur cette question en raison de la participation détenue par les parties qu'ils représentent, dans le capital d'O3b. Pour financer ces acquisitions, SES a procédé à l'émission de

39 857 600 nouvelles actions A et de 19 928 000 nouvelles actions B ainsi que deux obligations hybrides.

En 2016, le Conseil d'administration a décidé de lancer un nouveau programme de rachat d'actions, qui a été mis en œuvre sur Euronext Paris après dépôt d'une notice d'information en date du 8 avril 2016. Le programme 2016 s'est limité aux trois objectifs suivants :

- (i) financer des opérations de croissance externe ;
- (ii) se conformer aux contraintes du contrat de liquidité confié à la banque Rothschild, et
- (iii) honorer les obligations de la société concernant le programme d'actionariat et le plan d'options d'acquisition en faveur des dirigeants de l'entreprise.

Dans le cadre de ce programme, la société est autorisée à racheter jusqu'à 18,5 millions d'actions A et 9,25 millions d'actions B à raison de 15 EUR à 35 EUR par action A et de 6 EUR à 14 EUR par action B. Au 31 décembre 2016, la société a racheté 4 216 020 actions A sous forme de FDR, sur la base d'un cours moyen de 30,32394 EUR par FDR. Ces actions ont été acquises aux termes d'un contrat d'achat d'actions conclu avec Goldman Sachs le 29 mai 2015, et au moyen d'une contribution en nature par un actionnaire B lors de l'augmentation du capital en mai 2016.

Le Conseil d'administration a décidé de prolonger les Plans d'intéressement à long terme existants jusqu'à la fin de l'année 2017 et a approuvé une version actualisée des plans pour soumission à l'assemblée générale annuelle des actionnaires d'avril 2017. Une fois approuvés par les actionnaires, ces plans prendront effet à compter du 1^{er} janvier 2018.

Enfin, le Conseil d'administration a approuvé la commande de SES-17, une décision qui renforce les investissements les plus récents de l'entreprise dans les nouvelles technologies, comme requis pour la croissance à long terme de l'entreprise. Il a aussi pris note des mises à jour relatives à l'achat de plusieurs satellites ainsi que du rapport de la société sur la gestion des risques. Le Conseil d'administration a été tenu régulièrement informé par le Comité exécutif des activités et de la situation financière de la société, ainsi que de la situation concernant l'intégration d'O3b et de RR Media. Il a pris note des mises à jour sur les points suivants : (i) les objectifs de la société en 2016 ; (ii) le compte rendu de la Conférence mondiale sur les radiocommunications (CM.-15) ; (iii) le

cadre financier; (iv) la responsabilité sociale de l'entreprise; (v) le rapport de gestion réglementaire; (vi) le cadre Market Solution Center (MSC); (vii) l'impact potentiel du Brexit sur SES; (viii) l'actualité commerciale; et (ix) plusieurs questions relatives aux ressources humaines.

À chaque réunion, les administrateurs reçoivent un rapport sur les affaires courantes et les Présidents des trois comités créés par le Conseil présentent un rapport sur les questions récentes abordées au sein de leur comité respectif. En outre, les membres du Conseil d'administration reçoivent tous les mois un rapport d'activité ainsi qu'un rapport sur les relations avec les investisseurs.

Au 31 décembre 2016, les 17 membres du Conseil d'administration étaient :

M. ROMAIN BAUSCH

Né le 3 juillet 1953, M. Bausch siège au Conseil d'administration de SES depuis le 4 avril 2013. Après avoir travaillé au ministère des Finances du Luxembourg, M. Bausch a occupé des postes clés dans les secteurs de la banque, des médias et des télécommunications. Il a assumé pendant cinq ans les fonctions d'administrateur et de Vice-président du Conseil de SES et a été Président-Directeur général de SES de mai 1995 à avril 2014. M. Bausch est Président du Conseil d'administration de SES et membre du Conseil d'administration de SES ASTRA. Il siège également au Conseil d'administration d'Aperam, de Banque Raiffeisen Société Coopérative, de BIP Investment Partners, de Compagnie Financière La Luxembourgeoise et du Luxembourg Future Fund. Il est aussi Président du Conseil National des Finances Publiques (CNFP) du Luxembourg. Il est diplômé en sciences économiques de l'Université de Nancy (avec une spécialisation en gestion des entreprises) et titulaire d'un doctorat honorifique de l'Université Sacred Heart au Luxembourg. Il est membre du Comité de rémunération et du Comité de nomination de SES.

M. Bausch est de nationalité luxembourgeoise. Il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant en raison de sa relation de travail antérieure avec la société.

M. FRANÇOIS TESCH

Né le 16 janvier 1951, M. Tesch siège au Conseil d'administration de SES depuis le 15 avril 1999. M. Tesch est Président-Directeur général de Luxempart S.A. Il est diplômé en sciences économiques de la faculté

d'Aix-en-Provence et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires). M. Tesch siège au Conseil d'administration de Foyer S.A., de Luxempart S.A et de Financière de Tubize S.A. Il est Vice-président du Conseil d'administration et membre du Comité de nomination de SES.

M. Tesch est de nationalité luxembourgeoise. Il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant, car il siège au conseil depuis plus de 12 ans.

M. JEAN-PAUL ZENS

Né le 8 janvier 1953, M. Zens siège au Conseil d'administration depuis le 7 mai 2002 et a été élu Vice-président le même jour. Il est aussi membre du Conseil d'administration de SES ASTRA et de POST Luxembourg. Il est actuellement Directeur du Service des Médias et des Communications du Ministère d'État de Luxembourg. Il est diplômé en droit, en psychologie et en sciences de la communication de l'Université de Strasbourg. M. Zens est Président du Comité de nomination de SES et membre du Comité de rémunération de la société.

M. Zens est de nationalité luxembourgeoise. Il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant, car il représente un actionnaire majeur.

M. SERGE ALLEGREZZA

Né le 25 octobre 1959, M. Allegrezza est administrateur depuis le 11 février 2010. Il est actuellement Directeur général du Statec (Institut national de la statistique et des études économiques au Luxembourg), poste qu'il occupe depuis avril 2003. Il a été conseiller de gouvernement 1ère classe au ministère de l'Économie, responsable de la politique du marché intérieur, et il est le Président de l'Observatoire de la compétitivité. M. Allegrezza est également Président du Conseil d'administration de POST Luxembourg ainsi que de LuxTrust i.n.c. et membre du Conseil Economique et Social. M. Allegrezza a été maître de conférences à temps partiel à l'IAE/ Université de Nancy 2. Il est titulaire d'un master en économie et d'un PhD en économie appliquée. M. Allegrezza est membre du Comité d'audit et de risque de SES.

M. Allegrezza est de nationalité luxembourgeoise. Il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant, car il représente un actionnaire majeur.

M. MARC BEULS

Né le 15 septembre 1956, M. Beuls est administrateur de SES depuis le 7 avril

2011. Il siège au conseil d'administration de Maris Ltd, société holding mauricienne qui investit dans les marchés frontalières en Afrique, de Qaelum NV, Belgique, qui fournit des solutions logicielles pour le contrôle de qualité de l'imagerie médicale et de WindGen Power USA Inc., qui construit et exploite des micro-réseaux intelligents en Afrique. Il est président d'American Prepaid value VAS LLC, États-Unis, qui développe des services à valeur ajoutée pour le marché prépayé sans fil. Il est l'ancien Président et Directeur général de Millicom International Cellular S.A., une fonction qu'il a occupée de 1998 à 2009. Avant de rejoindre Millicom en 1992 en qualité de Vice-président senior en charge des finances et de la trésorerie, M. Beuls a travaillé pour Générale Bank en Belgique, où il était spécialisé dans le financement de projets et d'opérations commerciales dans les pays émergents. M. Beuls est diplômé de la Limburg Business School, actuellement UHasselt. Il est diplômé en économie avec une majeure en finance. M. Beuls est membre du Comité d'audit et de risque de SES.

M. Beuls est de nationalité belge. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

M. MARCUS BICKNELL

Né le 28 février 1948, M. Bicknell est administrateur de SES depuis le 6 mai 2005. M. Bicknell siège au Conseil d'administration de deux sociétés britanniques non cotées, New Media Foundry Ltd et Langstaff-Ellis Ltd. Il est membre du Comité de développement de la Royal Academy of Dramatic Art. De 1986 à 1990, il a occupé les fonctions de Directeur commercial de SES. M. Bicknell est titulaire d'un Master en anthropologie physique avec mention, qui lui a été décerné par l'Université de Cambridge. M. Bicknell est membre du Comité de rémunération et du Comité de nomination de SES.

M. Bicknell est de nationalité britannique. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

VICTOR CASIER

Né le 7 mai 1974, M. Casier siège au Conseil d'administration depuis le 7 avril 2016. M. Victor Casier est membre du Comité exécutif de Sofina S.A. et membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés du portefeuille de Sofina comprenant Vente-Privée.com, Global Lifting Partners et QMC II, fonds d'investissement espagnol. Avant d'entrer chez Sofina, M. Casier a travaillé pour Roland Berger Strategy Consultants, Transwide Limited et Banco Urquijo.

M. Casier est titulaire d'un MBA délivré par l'Université de Chicago, d'un Master d'ingénieur de gestion, obtenu à l'Université Catholique de Louvain et d'un certificat de l'INSEAD International Directors Programme (IDP). M. Casier est membre du Comité d'audit et de risque de SES.

M. Casier est de nationalité belge. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

M. HADELIN DE LIEDEKERKE BEAUFORT

Né le 29 avril 1955 et administrateur depuis le 17 avril 2000, M. de Liedekerke Beaufort est actuellement administrateur de Santander Télécommunications S.A., une entreprise privée, et siège au Conseil d'administration de plusieurs autres sociétés du domaine de la finance, de la communication et de la promotion immobilière. Diplômé de l'École Hôtelière de Lausanne, M. de Liedekerke Beaufort est membre du Comité de rémunération de SES.

M. de Liedekerke Beaufort est de nationalité française. Il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant, car il siège au conseil depuis plus de 12 ans.

MME TSEGA GEBREYES

Née le 14 décembre 1969, Mme Tsega Gebreyes est devenue administratrice le 4 avril 2013. Elle est la Directrice fondatrice de Satya Capital Limited. Elle a été la Directrice du développement commercial et la Directrice de la stratégie de Celtel International B.V. et conseillère principale de Zain. Elle a également été l'un des membres fondateurs du New Africa Opportunity Fund, LLP et a travaillé chez McKinsey et Citicorp. Mme Gebreyes est administratrice d'Ison Growth, de Satya Capital Limited et de Sonae. Elle est conseillère principale auprès de TPG Growth. Elle a obtenu un diplôme avec double majeure en économie et en études internationales du Rhodes Collège ainsi qu'un MBA délivré par la Harvard Business School.

Mme Gebreyes est de nationalité éthiopienne. Elle est considérée comme une administratrice indépendante.

M. CONNY KULLMAN

Né le 5 juillet 1950, M. Kullman est administrateur de SES depuis le 5 avril 2012. Il est l'ancien Président-Directeur général et Président du Conseil d'administration d'Intelsat. Après avoir travaillé comme ingénieur système pour Saab-Ericsson Space AB en Suède jusqu'en 1983, il est entré chez Intelsat à Washington D.C., où il a occupé plusieurs postes avant

d'en devenir le Directeur général en 1998. M. Kullman a été nommé CEO d'Intelsat Ltd en 2001 et, en 2005, Président d'Intelsat Ltd et PDG d'Intelsat Ltd aux Bermudes jusqu'à sa retraite en 2006. M. Kullman est titulaire d'une maîtrise de sciences en ingénierie électronique de l'Université de technologie de Göteborg, obtenue en 1974. M. Kullman est Président du Comité de rémunération et membre du Comité de nomination de SES.

M. Kullman est de nationalité suédoise. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

M. RAMU POTARAZU

Né le 10 août 1961, M. Potarazu est administrateur de SES depuis le 20 février 2014. Il est Directeur général de Binary Fountain, ainsi que fondateur et ancien Directeur général de Vubiquity. Avant de créer Vubiquity, M. Potarazu a passé 15 ans chez Intelsat (1991-2006) où il a occupé plusieurs postes. Vice-président de l'exploitation d'Intelsat et Directeur des investissements (CIO) en 1996, il est devenu Vice-président du Groupe, en charge de la restructuration commerciale en 2000. En 2001, M. Potarazu accède aux fonctions de Président d'Intelsat Global Service Corporation et de 2002 à 2006, il est Président et Directeur de l'exploitation d'Intelsat Ltd. Avant de rejoindre Intelsat, M. Potarazu a occupé plusieurs postes d'ingénieur. M. Potarazu est titulaire d'une licence en informatique et en mathématiques de l'Université Oklahoma Christian. Il a également obtenu un master en électrotechnique à l'Université Johns Hopkins et a été membre du Stanford Executive Program.

M. Potarazu est de nationalité américaine. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

MME ANNE-CATHERINE RIES

Née le 1^{er} avril 1973, Mme Anne-Catherine Ries siège au Conseil d'administration depuis le 1^{er} janvier 2015. Mme Ries est conseillère principale auprès du Premier ministre et ministre des Communications et des Médias du Luxembourg et plus spécifiquement chargée des stratégies de développement numérique et des télécommunications. Elle a récemment été nommée coordinatrice du nouveau programme « Digital Lëtzebuerg » lancé par le gouvernement. Mme Ries est diplômée en droit de l'Université de Paris II et de l'Université d'Oxford. Elle est titulaire d'une maîtrise de droit avec mention délivrée par la London School of Economics, où elle s'est spécialisée dans les télécommunications, les technologies de l'information et le droit

de la concurrence en Europe. Après avoir démarré sa carrière professionnelle dans un cabinet d'avocats à Paris, elle a rejoint la représentation permanente du Luxembourg auprès de l'UE à Bruxelles en 2000. De retour au Luxembourg, sa mission a consisté, au cours de la dernière décennie, à encourager les sociétés technologiques à venir s'y installer et s'y développer. Elle est membre du Conseil d'administration de POST Luxembourg. Mme Anne-Catherine Ries est membre du Comité de nomination de la société.

Elle a les nationalités luxembourgeoise et française. Elle n'est pas considérée comme une administratrice indépendante, car elle représente un actionnaire majeur.

M. JEAN-PAUL SENNINGER

Né le 3 décembre 1959, M. Senninger siège au Conseil d'administration de SES depuis le 7 avril 2016. Il est secrétaire général du Conseil des ministres luxembourgeois depuis décembre 2013. M. Senninger a rejoint le ministère des Affaires étrangères en 1999 en qualité de Premier Conseiller de Gouvernement. Il a été l'ambassadeur du Luxembourg en Espagne (2004-2008), puis aux États-Unis d'Amérique, au Canada et au Mexique (2008-2012). De 2012 à décembre 2013, il a été Secrétaire général du ministère des Affaires étrangères. M. Senninger a également travaillé comme attaché auprès du Bureau du maire de Luxembourg et en qualité de Directeur senior et responsable d'unité à la Banque Européenne d'Investissement (BEI). M. Senninger est titulaire d'une licence en sciences politiques et d'une licence en littérature de l'Université Friedrich Wilhelms à Fribourg ainsi que d'un master en études européennes du Collège d'Europe à Bruges.

M. Senninger est de nationalité luxembourgeoise. Il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant, car il représente un actionnaire majeur.

M. MARC SPEECKAERT

Né le 23 mai 1951, M. Speeckaert est administrateur de SES depuis le 6 mai 2005. Il a été le Directeur général de Sofina S.A. jusqu'en juin 2016 et administrateur de plusieurs sociétés non cotées, ainsi que de Rapala (société cotée à la Bourse d'Helsinki). M. Speeckaert est titulaire d'un diplôme d'économie appliquée et d'un Master en gestion et administration de l'Université Catholique de Louvain (UCL) en Belgique; il a également participé à un Advanced Management Program de Wharton, Université de Pennsylvanie (États-Unis). M. Speeckaert est Président du Comité d'audit et de risque de SES.

M. Speeckaert est de nationalité belge. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

MME FRANÇOISE THOMA

Née le 25 août 1969, Mme Thoma siège au Conseil d'administration de SES depuis le 16 juin 2016. Mme Thoma est Présidente-Directrice générale de Banque et Caisse d'Épargne de l'État, et membre du Conseil d'administration de Cargolux International Airlines S.A. Luxair S.A., de la Bourse de Luxembourg et d'Enovos Luxembourg S.A. Elle a été membre du Conseil d'État de Luxembourg de 2000 à 2015 et elle est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Paris II Panthéon-Assas ainsi que d'un LL.M. de la Harvard Law School. Mme Thoma est membre du Comité de rémunération et du Comité d'audit et de risque de SES.

Mme Thoma est de nationalité luxembourgeoise. Elle n'est pas considérée comme une administratrice indépendante, car elle représente un actionnaire majeur.

MME PASCALE TOUSSING

Née le 26 juin 1969, Mme Toussing siège au Conseil d'administration de SES depuis le 7 avril 2016. Mme Toussing exerce les fonctions de Premier Conseiller de Gouvernement et Directrice de la politique fiscale au ministère des Finances du Luxembourg, et elle siège au Conseil d'administration de Banque Internationale à Luxembourg SA. Elle est Présidente du Conseil Economique et Social, Vice-Présidente du Commissariat aux Assurances et membre du Comité de pilotage du Fonds souverain luxembourgeois.

Mme Toussing est de nationalité luxembourgeoise. Elle n'est pas considérée comme une administratrice indépendante, car elle représente un actionnaire majeur. Mme Toussing a démissionné du Conseil d'administration avec effet au 1^{er} janvier 2017, date à laquelle elle est devenue Directrice de l'Administration des impôts directs du Luxembourg.

MME KATRIN WEHR-SEITER

Née le 27 janvier 1970, Mme Katrin Wehr-Seiter siège au Conseil d'administration depuis le 1^{er} janvier 2015. Elle est Managing Director de BIP Investment Partners SA. Avant d'entrer chez BIP, elle a codirigé la société d'investissement internationale Permira et elle a occupé les fonctions de consultante indépendante en stratégie, ainsi que de conseillère senior auprès de Bridgepoint, société internationale de private equity. Elle a commencé sa carrière

professionnelle chez Siemens AG où elle a occupé plusieurs postes dans le conseil en stratégie et l'ingénierie. Elle siège au Conseil d'administration de Sky plc et de plusieurs sociétés non cotées. Mme Wehr-Seiter est titulaire d'un MBA de l'INSEAD et d'un MSc en génie mécanique de l'Université technologique de Chemnitz. Mme Wehr-Seiter est membre du Comité d'audit et de risque de SES.

Mme Wehr-Seiter est de nationalité allemande. Elle est considérée comme une administratrice indépendante.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS LE 23 FÉVRIER 2017

De gauche à droite:

Hadelin de Liedekerke Beaufort, Ramu Potarazu, Tsega Gebreyes, Marc Speeckaert, Victor Casier, Markus Bicknell, Anne-Catherine Ries, Romain Bausch, Françoise Thoma, Serge Allegrezza, Katrin Wehr-Seiter, Marc Beuls, Conny Kullman, Jean-Paul Zens, François Tesch, Jean-Paul Senninger



STRUCTURE DE GOUVERNANCE

LE BUREAU DU PRÉSIDENT

Le Bureau du président prépare l'ordre du jour pour les réunions du conseil.

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de rémunération fixe la rémunération des membres du Comité exécutif et fournit des conseils sur les politiques de rémunération à l'échelle de la société. Il agit en qualité d'administrateur des Plans d'intéressement à long terme.

LE COMITÉ D'AUDIT ET DE RISQUE

Le Comité d'audit et de risque assiste le Conseil d'administration dans l'exécution de ses responsabilités de supervision en matière de politiques d'entreprises, de gestion des risques, de contrôle interne, d'audit interne et externe, et de méthodes de reporting sur le plan financier et réglementaire.

LE COMITÉ DE NOMINATION

Le Comité de nomination propose des candidats susceptibles de siéger au Conseil d'administration pour élection par l'assemblée générale annuelle. Il sélectionne et nomme également des candidats pouvant siéger au Comité exécutif.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE BUREAU DU PRÉSIDENT

Le Président et les deux Vice-présidents du Conseil d'administration sont membres du Bureau du Président. Le Bureau du Président a pour mission de préparer l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration pour permettre aux Vice-présidents de préparer à leur tour les réunions avec les administrateurs des catégories d'actions concernées.

Au 31 décembre 2016, les membres du Bureau du Président étaient les suivants :

- M. Romain Bausch
- M. François Tesch
- M. Jean-Paul Zens

Le Bureau du Président s'est réuni douze fois en 2016, avec un taux de participation de plus de 97 %. Au cours de ces réunions, le Bureau du Président a débattu de l'acquisition d'O3b en vertu de la délégation de pouvoirs qui lui a été accordée par le Conseil d'administration. À chaque fois, François Tesch, qui a estimé que sa présence pouvait constituer un conflit d'intérêts, a été remplacé par Jacques Espinasse, puis par Hadelin de Liedekerke Beaufort.

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Conformément aux normes générales de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a institué un Comité de rémunération chargé de fixer la rémunération des membres du Comité exécutif et de fournir des conseils sur les politiques de rémunération à l'échelle de la société. Chaque fois qu'il se réunit, le comité, par l'intermédiaire de son Président, rend compte au Conseil d'administration. Le Comité de rémunération est composé de six membres, dont au moins un tiers d'administrateurs indépendants conformément au règlement interne de SES. Au 31 décembre 2016, le Comité de rémunération était composé des six membres suivants, tous non exécutifs :

- M. Conny Kullman (Président du Comité de rémunération, indépendant)
- M. Romain Bausch
- M. Marcus Bicknell (indépendant)
- M. Hadelin de Liedekerke Beaufort
- Mme Françoise Thoma
- M. Jean-Paul Zens

Le Comité de rémunération s'est réuni huit fois, avec un taux de participation de 100 %. Outre le nombre d'options sur actions à allouer aux membres du Comité exécutif pour l'année 2016, ainsi que le bonus à allouer aux membres du Comité exécutif pour l'année 2015, le Comité de rémunération a également déterminé le nombre d'actions

à leur allouer au titre de leur performance en 2015 et a adopté les objectifs de la société en 2016 qui entreront en ligne de compte dans la détermination des bonus à verser aux membres du Comité exécutif pour 2016. Le Comité de rémunération a également poursuivi l'examen des plans d'intéressement de SES afin d'en proposer de nouveaux à compter de 2018. Après avoir approuvé ces plans, le Conseil d'administration de SES en soumettra les principes à l'assemblée générale annuelle de 2017 pour approbation. À l'issue de chaque réunion, un compte rendu écrit sur les travaux du Comité de rémunération est adressé au Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération supervise également la mise en œuvre de la décision en vertu de laquelle les membres du Comité exécutif devront, dans un délai de cinq ans, détenir l'équivalent d'une année de salaire sous la forme d'actions nominatives de la société (le Président-Directeur général de SES devra pour sa part détenir l'équivalent de deux années de salaire en actions nominatives).

LE COMITÉ D'AUDIT ET DE RISQUE

Dans le cadre de sa mission générale de gouvernance d'entreprise, le Conseil a constitué un Comité d'audit et de risque chargé de l'assister dans l'exécution de ses responsabilités de supervision en matière de politiques d'entreprise, de gestion des risques, de contrôles internes, d'audit interne

et externe et de méthodes de reporting sur le plan financier et réglementaire. Le Comité joue un rôle de surveillance et assure le lien entre le Conseil d'administration et les auditeurs internes et externes. Le Comité d'audit et de risque est composé de six membres, dont quatre sont des administrateurs indépendants, conformément au règlement intérieur de SES.

Les membres du Comité d'audit et de risque sont actuellement :

- M. Marc Speeckaert, Président du Comité d'audit et de risque (indépendant)
- M. Serge Allegrezza
- M. Marc Beuls (indépendant)
- M. Victor Casier (indépendant)
- Mme Françoise Thoma
- Mme Katrin Wehr-Seiter (indépendante)

Le Comité d'audit et de risque s'est réuni cinq fois, avec un taux de participation de 90 %.

Les réunions ont été consacrées en particulier à la revue des résultats financiers de l'exercice 2015 avant soumission au Conseil et approbation consécutive par les actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale annuelle statutaire, et à l'examen des résultats du premier semestre 2016. Le Comité a par ailleurs entendu, par l'intermédiaire de son Président, les remarques du Conseil d'administration sur les résultats trimestriels de la société avant leur publication.

Le Comité d'audit et de risque a examiné la déclaration de la société sur les systèmes de contrôles internes avant qu'elle ne soit publiée dans le rapport annuel. Il a également approuvé le plan d'audit interne et reçu des mises à jour bisannuelles sur les activités d'audit interne ainsi que sur le suivi des principales recommandations. Il a par ailleurs examiné la lettre de recommandation PwC de 2015.

Le Comité d'audit et de risque a continué à encourager la direction à éliminer autant d'entités non opérationnelles que possible. Le Comité d'audit et de risque a proposé au Conseil d'administration et aux actionnaires la désignation de PwC en qualité de réviseur externe pour 2016.

Le Comité d'audit et de risque a reçu des mises à jour bisannuelles de la part du Comité de gestion du risque de SES et a débattu du cadre informatique de SES. Le Comité a également reçu une mise à jour sur les points suivants : (i) la continuité de l'activité ; (ii) l'impact potentiel de la norme IFRS-16 sur SES ; (iii) un examen de l'application

de la réglementation de la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) et (iv) l'amortissement des satellites. L'une des réunions du Comité d'audit et de risque a été consacrée aux risques associés à l'acquisition de RR Media. Le Comité a par ailleurs débattu du cadre relatif aux missions « non-audit » limitées devant être réalisées par PwC. À l'issue de chaque réunion, un compte rendu écrit sur les travaux du Comité d'audit et de risque est adressé au Conseil d'administration.

LE COMITÉ DE NOMINATION

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a formé un Comité de nomination dont la mission consiste à proposer des candidats susceptibles d'être élus au Conseil d'administration par les membres de l'assemblée générale annuelle des actionnaires. S'appuyant sur des listes fournies par les actionnaires, ces propositions doivent comporter un nombre de candidats au moins égal au nombre de sièges à pourvoir dans chaque catégorie d'actionnaires. Le Comité de nomination propose aussi des candidats susceptibles d'être élus par le Conseil pour siéger au Comité exécutif. Le Comité de nomination est composé de six membres, dont au moins un tiers d'administrateurs indépendants conformément au règlement interne de SES. Au 31 décembre 2016, ces membres étaient les suivants :

- M. Jean-Paul Zens (Président du Comité de nomination)
- M. Romain Bausch
- M. Marcus Bicknell (indépendant)
- M. Conny Kullman (indépendant)
- Mme Anne-Catherine Ries
- M. François Tesch

Le Comité de nomination s'est réuni à trois reprises et, à chaque réunion, l'ensemble de ses membres étaient présents. Le Comité a traité du plan de succession 2016 et a préparé l'élection de six administrateurs conformément au processus électoral du Conseil d'administration.

À l'issue de chaque réunion, un compte rendu écrit sur les travaux du Comité de nomination est adressé au Conseil d'administration.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

MISSION

Le Comité exécutif est chargé de la gestion journalière de la société. Il fonctionne selon le principe de la direction collégiale. Le Comité exécutif est chargé de préparer et de planifier les politiques et stratégies générales de la société

pour approbation par le Conseil d'administration. Le Comité exécutif est habilité à approuver des opérations intra-groupe indépendamment de leur montant, à condition qu'elles soient compatibles avec le budget annuel consolidé de la société. Il est également habilité à approuver des transactions spécifiques avec des tiers, pour un montant qui ne doit pas excéder 10 millions d'euros par transaction. Le Comité exécutif informe le Conseil d'administration de ces transactions lors de sa réunion suivante. Le montant combiné de toutes ces transactions ne peut à aucun moment excéder 30 millions d'euros.

Le Comité exécutif est habilité à approuver des facilités de crédit externe ou des garanties externe, gages, hypothèques et autres engagements de la société ou de l'une de ses filiales détenues à part entière, à condition que ces facilités ou garanties ne fassent pas perdre à la société son statut d'émetteur de premier rang. Le Comité exécutif est habilité à approuver une augmentation du budget d'investissement jusqu'à concurrence de 5% pour un programme d'acquisition de satellite déjà approuvé par le Conseil d'administration, étant entendu que le taux de rendement effectif devra se conformer aux seuils spécifiques définis par le conseil. Le Comité exécutif informe le Conseil d'administration d'une décision de ce type lors de sa réunion suivante.

Le Comité exécutif soumet au Conseil d'administration les mesures jugées nécessaires pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs. Avant le début de chaque année fiscale, le Comité exécutif soumet un budget consolidé au Conseil d'administration pour approbation.

Le Comité exécutif est chargé de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil d'administration et les comités mandatés spécialement par le Conseil. Le Comité exécutif peut, dans l'intérêt de la société, déléguer une partie de ses pouvoirs et attributions à certains de ses membres, qui peuvent agir individuellement ou conjointement.

Le Président du Comité exécutif organise le travail du Comité exécutif et coordonne les activités de ses membres, qui lui rapportent directement. Afin de permettre au Conseil d'administration d'exercer sa responsabilité générale, qui consiste à superviser les activités de la société, le Président du Comité exécutif informe régulièrement le Président du Conseil d'administration des activités de la société. Ce dernier reçoit les ordres du jour et procès-verbaux de toutes les réunions du Comité exécutif en temps opportun.



LE COMITÉ EXÉCUTIF

De gauche à droite :

Ferdinand Kayser, Padraig McCarthy, Karim Michel Sabbagh, Christophe De Hauwer, Martin Halliwell

En 2016, le Comité exécutif a tenu quarante-sept réunions avec un taux de participation des membres de 94,04 %. M. Pierre Margue, Vice-Président Legal Services Corporate and Finance et secrétaire du Conseil d'administration, a également fait fonction de secrétaire du Comité exécutif. Le Vice-Président exécutif et Conseiller juridique et le Vice-président exécutif Ressources humaines ont également participé aux réunions du Comité exécutif.

COMPOSITION

Les membres du Comité exécutif sont :

- le Président et Directeur général (qui assume la présidence du Comité exécutif)
- le Directeur financier
- le Directeur commercial
- le Directeur chargé du développement
- le Directeur chargé de la technologie

Les membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de nomination.

Les membres actuels du Comité Exécutif sont :



M. KARIM MICHEL SABBAGH

Né le 26 septembre 1963, M. Karim Michel Sabbagh a rejoint le Comité exécutif de SES en septembre 2013 et a été nommé Président et Chief Executive Officer (CEO) le 3 avril 2014. Il est Président du Comité exécutif et Président du Conseil d'administration de SES ASTRA. Il siège également au Conseil d'administration de YahLive et est Vice-Président de la FEDIL (Fédération des Industriels Luxembourgeois). M. Sabbagh a été membre du Conseil d'administration de SES, de 2011 à 2013, et membre du Comité d'audit et de risque pendant la même période. Avant de rejoindre SES, Karim Michel Sabbagh occupait les fonctions d'associé principal et de responsable international pour la communication, les médias et les nouvelles technologies au sein de la société Booz & Company. M. Sabbagh est professeur invité en matière de gestion de la technologie et de l'innovation à l'École de management international des Écoles des Ponts ParisTech et il est également membre de son Conseil Académique. Il est titulaire d'un Doctorat (DBA) en gestion internationale des entreprises de l'International School of Management (Paris), ainsi que d'un BBA (diplôme en administration des affaires) et d'un MBA délivrés par l'Université Américaine de Beyrouth.

M. Sabbagh a les nationalités libanaise et canadienne.



M. PADRAIG MCCARTHY

Né le 27 septembre 1960, M. Padraig McCarthy a été nommé Directeur financier le 4 avril 2013. Il est membre du Conseil d'administration de SES ASTRA. Avant de rejoindre SES en 1995, M. McCarthy était directeur financier pour l'Europe chez Norton S.A.. Auparavant, il a occupé plusieurs postes chez KPMG Chartered Accountants, Irlande. Après avoir exercé en qualité de contrôleur de gestion de SES, M. McCarthy a été nommé Directeur financier de SES ASTRA, alors filiale européenne de SES, de 2002 à 2011. Entre 2011 et sa nomination au poste de Directeur financier, il a occupé les fonctions de Senior Vice-président des opérations financières et du soutien commercial chez SES. M. McCarthy est titulaire d'une licence de commerce, délivrée par l'Université de Cork et il est membre de l'Institut irlandais des experts-comptables. Il a suivi un programme avancé en gestion destiné aux cadres de direction à la Babson Business School et à l'INSEAD.

M. McCarthy est de nationalité irlandaise.



M. FERDINAND KAYSER

Né le 4 juillet 1958, M. Ferdinand Kayser a été nommé Directeur commercial de SES le 1^{er} mai 2011. M. Kayser siège au Conseil d'administration de SES Astra et de YahLive. M. Kayser a rejoint SES en 2002 en qualité de Président-Directeur général de SES ASTRA. Il a occupé des postes de direction dans les sociétés de média comme Premiere Medien GmbH et Co. KG et CLT Multimedia. Avant sa nomination chez SES, il était Président-Directeur général de SES ASTRA. M. Kayser est titulaire d'un Master en sciences économiques de l'Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, avec une spécialisation en droit des médias et en gestion des médias électroniques.

M. Kayser est de nationalité luxembourgeoise.



M. CHRISTOPHE DE HAUWER

Né le 15 avril 1971, M. Christophe De Hauwer a été nommé Directeur chargé du développement de SES le 1^{er} août 2015. Il est membre du Conseil d'administration de SES ASTRA. C'est en 2003 que M. De Hauwer a rejoint SES, où il a occupé divers postes de responsabilité dans les domaines du marketing stratégique, de la planification stratégique et d'entreprise, du développement de la société, ainsi que du développement de la flotte et du yield management. M. De Hauwer a joué un rôle clé dans de nombreuses transactions, comme l'acquisition de New Skies en 2005, le rachat d'actions GE en 2006 et la prise de participation dans O3b en 2009. Avant de rejoindre SES, M. De Hauwer était conseiller en stratégie pour le secteur européen des télécommunications et des médias chez Arthur Andersen. Il est titulaire d'un diplôme d'ingénierie et d'un doctorat (PhD) de l'Université Libre de Bruxelles.

M. De Hauwer est de nationalité belge.



M. MARTIN HALLIWELL

Né le 20 avril 1959, M. Martin Halliwell a été nommé Directeur chargé de la technologie le 1^{er} mai 2011. Il est membre du Conseil d'administration de SES ASTRA. M. Halliwell est entré chez SES en 1987 après avoir travaillé pour Cable & Wireless et pour Mercury Communications. Il a auparavant été Président de SES ENGINEERING et Directeur technique de SES Multimedia. Il a également occupé les postes de Directeur d'exploitation de SES et de Directeur général de Global Multimedia Networks (SES). M. Halliwell est titulaire d'un diplôme national d'études supérieures en communications et électronique et d'une licence en génie mécanique et mathématiques chez The Open University, ainsi que d'un MBA en environnement externe et management stratégique de cette même université.

M. Halliwell est de nationalité britannique.

RÉMUNÉRATION

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'assemblée générale annuelle des actionnaires détermine les rémunérations versées aux administrateurs pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et de ses comités. En 2016, les actionnaires ont décidé de maintenir les rémunérations versées aux administrateurs au niveau de l'exercice précédent à une majorité de 99,972%. Chaque administrateur perçoit une rémunération fixe de 40 000 euros par an; chaque Vice-président reçoit une rémunération annuelle fixe de 48 000 euros, et le Président du Conseil d'administration, une rémunération de 100 000 euros par an.

Un administrateur, qui préside l'un des comités constitués par le Conseil, perçoit une rémunération additionnelle de 8 000 euros

par an, sauf s'il s'agit du Président du Conseil d'administration. Un administrateur, qui préside le Comité d'audit et de risque, perçoit une rémunération additionnelle de 9 600 euros par an, sauf s'il s'agit du Président du Conseil d'administration.

Les actionnaires ont également décidé de maintenir à 1 600 euros la rémunération des membres du Conseil d'administration pour chaque réunion du conseil ou d'un de ses comités à laquelle ils participent, à l'exception des réunions du Comité d'audit et de risque pour lesquelles les administrateurs perçoivent 1 920 euros par réunion. Un administrateur qui participe à plusieurs réunions de comité le même jour ne perçoit que la rémunération d'une seule réunion. Un administrateur qui participe à une réunion par téléphone ou vidéoconférence ne perçoit que la moitié de la rémunération à ce titre.

Ces rémunérations sont nettes de tout impôt luxembourgeois prélevé à la source. En 2016, le montant total net des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration (après prélèvement libératoire en vigueur au Grand-Duché de Luxembourg) s'est élevé à 1 122 880 euros, dont 301 280 euros à titre de rémunération variable et 821 600 euros à titre de rémunération fixe. Le montant total brut des rémunérations pour l'année 2016 s'est élevé à 1 403 600 euros.

ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2016, les membres du Conseil d'administration et leurs familles proches détenaient un total cumulé de 768 488 actions et certificats de dépôt fiduciaire (FDR), qui représentaient 0,13% du capital de la société.

Les opérations réalisées sur les titres de la société par les membres du Conseil d'administration sont publiées sur le site de la société. Deleteresous la rubrique - disclosures. Conformément au Code de transaction de la société, les administrateurs doivent obtenir une autorisation préalable afin d'effectuer toute opération sur les actions ou certificats de dépôt fiduciaire de SES.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

La rémunération des membres du Comité Exécutif est déterminée par le Comité de rémunération. Elle comprend une part fixe et une part variable. La rémunération brute globale allouée aux cinq membres du Comité Exécutif pour l'année 2016 s'est élevée à 6 154 588,89 euros, dont 3 233 856,77 euros de rémunération fixe et 2 920 732,12 euros de rémunération variable. La rémunération directe versée aux membres du Comité Exécutif s'est élevée à 4 159 502,92 euros, et la rémunération indirecte à 1 995 085,98 euros. La rémunération indirecte inclut les avantages découlant des plans d'options d'acquisition et du plan d'intéressement à long terme pour les membres du Comité exécutif, tels qu'adoptés par le Conseil d'administration.

En 2016, un total cumulé de 731 211 options sur les FDR de la société a été alloué aux membres du Comité exécutif à un prix d'exercice de 24,39 euros. Ce prix est basé sur la moyenne des cours de clôture à Euronext Paris les 15 premiers jours de bourse suivant la réunion du Comité de rémunération au cours de laquelle les options ont été autorisées. Un quart de ces options a été acquis le 1^{er} janvier 2017 et les trois quarts restants le seront aux 1^{er} janvier 2018, 2019 et 2020, respectivement. En 2016, les membres du Comité exécutif ont reçu 17,446 actions avec transfert de propriété différé dans le cadre du nouveau plan d'intéressement à long terme, ainsi que 52 338 actions liées à la performance. Ces actions seront définitivement acquises le 1^{er} juin 2019.

En 2016, MM. Martin Halliwell, Ferdinand Kayser, Padraig McCarthy et Christophe De Hauwer ont cédé tout ou partie de leurs actions avec transfert de propriété différé qui ont été acquises le 1^{er} juin. Les détails de toutes les opérations réalisées sur les titres de la société par les membres du Conseil d'administration et par ceux du Comité exécutif de SES sont publiés sur le site de la société, à l'adresse suivante : <https://www.ses.com/investors/shareholder-information/shares/management-disclosures>

Tous les membres du Comité exécutif sont habilités à percevoir deux années de salaire de base en cas de résiliation de leur contrat sans motif valable. Un membre du Comité exécutif qui démissionne n'a droit à aucune indemnisation.

ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du Comité exécutif détenaient un total cumulé de 189 218 actions et FDR (représentant 0,03 % du capital de la société), 184 372 actions avec transfert de propriété différé et actions liées à la performance ainsi que 1 636 070 options. Les transactions effectuées par des membres du Comité exécutif sont publiées sur le site internet de la société. Les membres du Comité exécutif doivent se conformer au Code de transaction de la société.

RÉVISEUR D'ENTREPRISES AGRÉÉ

Conformément à la loi luxembourgeoise sur les sociétés commerciales, les comptes annuels et consolidés de la société sont certifiés par un réviseur nommé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Le 7 avril 2016, sur proposition du Conseil d'administration, les actionnaires ont réélu PwC en qualité de réviseur externe pour un mandat d'un an et approuvé sa rémunération à une majorité de plus de 99,495 %. Le mandat de PwC viendra à expiration lors de l'assemblée générale annuelle du 6 avril 2017.

RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE ET MESURES PRISES POUR LES RÉDUIRE

La présente section contient un résumé des principaux risques relatifs aux activités de SES.

Toutefois :

- la présente section ne prétend pas contenir une liste exhaustive des risques auxquels SES est exposé ; SES peut encourir des risques importants non identifiés ou considérés comme non importants ;
- certains des risques auxquels est exposé SES, qu'ils soient ou non décrits dans la présente section, peuvent être liés à des facteurs externes échappant au contrôle de SES et
- lorsque des mesures d'atténuation des risques sont mentionnées dans la présente section, aucune garantie ne peut être donnée que ces mesures permettront de supprimer ou de réduire efficacement (en totalité ou en partie) les effets desdits risques.

DOMAINES À RISQUES PRINCIPAUX :

1. Risques liés aux achats
2. Risques liés aux satellites
3. Risques liés à l'assurance
4. Risques liés aux clients
5. Risques liés au marché des télécommunications par satellite
6. Risques liés à la stratégie de développement de SES
7. Risques liés à la réglementation et à l'activité de la société
8. Risques financiers

1. RISQUES LIÉS AUX ACHATS

Risque de retard et/ou d'échec des lancements

SES prévoit de lancer six satellites géostationnaires et quatre satellites O3b entre 2017 et 2018. Le lancement de chacun de ces satellites comporte un risque de retard lié à diverses raisons, notamment le retard dans la mise à disposition du satellite ou du satellite co-passager (le cas échéant) avant son transport au site de lancement, la disponibilité tardive du service de lancement ou des problèmes techniques affectant en dernière minute le satellite, un satellite co-passager ou le lanceur.

Le retard ou l'échec d'un lancement pourraient avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires et pourraient aussi éventuellement entraîner la perte de droits à fréquences pour certaines positions orbitales. Les polices d'assurance couvrant le lancement et les opérations en orbite ne couvrent pas la perte d'exploitation due à la perte de clients ou les pertes indirectes résultant du retard ou de l'échec d'un lancement.

Pour réduire le risque d'une interruption de services due à un retard de lancement, SES prévoit des marges appropriées dans les calendriers de livraison des satellites de remplacement.

Chaque lancement comporte un risque inhérent d'échec entraînant une réduction de la durée de vie du satellite (en cas de mise sur orbite incorrecte), une diminution de la fonctionnalité du satellite ou la perte totale du satellite.

SES s'efforce de pallier ce risque de plusieurs manières, notamment au moyen d'une gestion technique détaillée des risques de chaque

programme de lancement de satellite, en assurant les actifs à chaque lancement, et par la mise en place d'un programme échelonné de déploiement des satellites (permettant la réassignation de l'actif en cas de défaillance d'un satellite, de façon à minimiser l'impact pour les clients et les effets sur le chiffre d'affaires).

Risque de dépendance à l'égard des prestataires de services de lancement

Pour le lancement de ses satellites dans l'espace, SES dépend fortement d'Arianespace et de SpaceX. En cas d'indisponibilité prolongée de l'un des deux opérateurs, SES peut subir des retards importants dans le lancement de nouveaux satellites.

Risque de dépendance à l'égard des constructeurs de satellites et de fournisseurs secondaires

SES dépend de six grandes entreprises pour la construction de ses satellites.

Cette dépendance vis-à-vis d'un petit nombre de constructeurs peut réduire le pouvoir de négociation de SES et priver la société de certaines technologies de pointe (qui peuvent être accessibles uniquement à certains fournisseurs). Elle peut également entraîner une concentration accrue du risque - SES pourrait subir des retards significatifs dans la production de nouveaux satellites si l'un de ces constructeurs de satellites connaissait des difficultés pendant une période prolongée. Par ailleurs, les difficultés causées par des problèmes techniques éventuels dans la conception d'un modèle particulier de satellite peuvent se trouver démultipliées en cas d'achat de plusieurs satellites de ce même modèle.

Par ailleurs, pour certains composants clés des satellites de télécommunication, le nombre de sous-traitants est limité. SES pourrait subir des retards significatifs concernant l'achat de nouveaux satellites si l'un de ces fournisseurs secondaires connaissait des difficultés pendant une période prolongée.

Pour pallier les risques liés à l'achat de satellites, SES procède à une surveillance fréquente de ses fournisseurs, en veillant à diversifier ses sources d'approvisionnement et, dans la mesure du possible, en nouant des relations avec de nouveaux fournisseurs.

2. RISQUES LIÉS AUX SATELLITES

Risque de défaillance en orbite

Un ou plusieurs des satellites de SES sont susceptibles de subir une défaillance en orbite, pouvant aller d'une altération partielle du potentiel commercial à la perte totale de l'actif. Dans ce cas, SES peut se voir contraint

d'interrompre sa prestation de services à ses clients à partir de cette position orbitale, voire complètement.

Pour pallier le risque de défaillance en orbite, SES sélectionne avec soin ses fournisseurs et veille à la qualité des opérations en orbite. La diversification de la flotte par type de fabricant et de satellite permet de réduire la probabilité de survenance de problèmes techniques à grande échelle. L'impact de telles défaillances sur la qualité de la prestation et sur le chiffre d'affaires qui en découle peut être atténué par une stratégie de remplacement en orbite permettant le transfert potentiel des clients du satellite endommagé vers un autre satellite de la flotte. SES a, par ailleurs, conclu un accord de restauration avec un autre opérateur satellitaire aux termes duquel les clients d'un satellite en panne peuvent éventuellement être transférés vers un autre satellite appartenant à la flotte de cet opérateur en vue d'assurer la continuité du service. Toutefois, aucune garantie ne peut être donnée que ces mesures d'atténuation des risques soient pleinement efficaces, notamment en cas de défaillance sur plusieurs satellites.

Plusieurs satellites de SES ont connu diverses anomalies techniques soit avant ou au cours de l'année 2016. Ce qui suit apporte un résumé cumulatif de la situation actuelle. Certains des satellites SES qui connaissent des anomalies techniques sont en exploitation au-delà de leur durée de vie nominale. Ces satellites, qui ont achevé les missions primaires pour lesquelles ils avaient été conçus, ont été redéployés pour accomplir des missions secondaires, telles que le développement de nouvelles positions orbitales, la préservation des droits d'utilisation du spectre de fréquences ou la fourniture de capacités redondantes à des plates-formes satellitaires effectuant des missions primaires. En règle générale, les capacités techniques de ces satellites ne sont pas utilisées à 100% dans le cadre de ces missions secondaires de sorte que l'impact de nouvelles défaillances techniques s'en trouve ainsi limité.

De plus, onze satellites Lockheed Martin A2100 exploités par SES ont été sujets à des défaillances des circuits des panneaux solaires. Les problèmes rencontrés, plus ou moins graves selon les satellites, peuvent avoir pour effet de réduire à la fois la durée d'exploitation du satellite et le nombre de répéteurs utilisables, entraînant ainsi une baisse des recettes générées. Les satellites NSS-6, NSS-7, NSS-11, AMC-4, AMC-11 et AMC-16 ont connu, en 2016, d'autres défaillances des circuits des panneaux solaires qui ont affecté la production d'énergie.

En 2016, aucune de ces défaillances n'a entraîné une diminution des capacités satellitaires utilisées par des clients. Tous les satellites ayant connu des défaillances des circuits des panneaux solaires sont toujours exploités dans le cadre de leur mission primaire, à l'exception des satellites AMC-4, AMC-6 et NSS-7, qui sont utilisés en mission secondaire.

Le satellite NSS-12, construit par Space Systems Loral, a également subi une panne des circuits des panneaux solaires. Le problème semble toutefois moins grave que celui qu'ont connu les satellites Lockheed Martin A2100 si bien que SES n'a pas jugé nécessaire pour le moment de mettre en place un plan d'atténuation spécifique.

Plusieurs autres satellites de SES (AMC-4, ASTRA 1G, ASTRA 1H, ASTRA 1KR, ASTRA 1M, ASTRA 2B, NSS-7, SES-3, QuetzSat-1 et NSS-10) ont également connu diverses anomalies.

Ces défaillances techniques se sont soldées par une diminution des capacités disponibles sur ASTRA 1G et une réduction de la durée d'exploitation d'ASTRA 1H. Ces problèmes ne risquent pas de se reproduire sur ces satellites.

Les satellites AMC-4, AMC-6 et NSS-7 ont achevé leur mission primaire; aussi aucune mesure de réduction des risques n'a-t-elle été mise en place.

ASTRA 1M, l'un des principaux actifs de SES à la position orbitale 19,2°Est, a subi une perte de redondance au niveau du sous-système de propulsion. D'autres problèmes techniques sur ce système de propulsion pourraient entraîner la perte du satellite. SES estime néanmoins qu'un tel événement est peu probable et que l'existence de capacités complémentaires à cette position orbitale permettra de pallier ce risque.

Le système de traitement des données de QuetzSat-1 a également connu une perte de redondance et il se pourrait que des défaillances ultérieures de ce sous-système aboutissent à la perte du satellite. SES estime, toutefois, que la survenance d'un tel événement est peu probable et que les risques ont, par ailleurs, été atténués par le téléchargement d'un correctif logiciel permettant une restauration partielle de la redondance à bord du satellite.

L'un des viseurs d'étoiles du satellite NSS-10 (AMC-12), qui fait partie du système de dynamique de vol, est en panne. Le constructeur du satellite étudie d'éventuelles

mesures de réduction des risques en cas de panne du deuxième viseur d'étoiles à bord du satellite, survenant avant la fin de la durée de vie de ce dernier en novembre 2019.

Les satellites d'O3b forment une constellation non géostationnaire. Chacun d'eux, en orbite autour de l'équateur, couvre une région donnée. Comme les satellites ne sont pas géosynchrones, chacun d'eux dessert tous les clients d'O3b sur chaque orbite complète autour de la Terre. En conséquence, la défaillance d'un faisceau peut affecter tous les clients utilisant ce même faisceau dans chaque région desservie par O3b, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble de la clientèle et amener O3b à renoncer à l'exploitation commerciale du satellite ou du faisceau, réduisant ainsi le nombre de faisceaux ou de régions desservies par la constellation, sauf recours à un satellite de rechange pour remplacer l'engin spatial ou le faisceau en panne. Trois satellites sur les 12 actuellement en service servent d'équipements de secours pour les autres satellites de la constellation.

Les générateurs de fréquence des quatre premiers satellites O3b ont connu une anomalie. En conséquence, trois de ces satellites ont été retirés du service commercial à plein temps. De plus, deux satellites O3b en opération ont rencontré des problèmes liés à la roue de réaction; ces roues ont donc été retirées du service et remplacées par des unités de rechange.

L'assurance en orbite constitue une mesure financière supplémentaire d'atténuation du risque de défaillance, sous réserve des limites de cette assurance.

Risque de diminution de la durée de vie opérationnelle

La durée de vie des satellites géostationnaires de SES est en général de 15 ans et celle des satellites actuels d'O3b, de 10 ans. En cas de modification des réserves en carburant anticipées d'un satellite, d'anomalies en orbite ou autres facteurs techniques, sa durée de vie réelle peut être raccourcie. Cela peut donner lieu à un amortissement du satellite plus rapide que prévu et à une réduction du chiffre d'affaires généré sur sa durée de vie, entraînant une diminution de la rentabilité totale des capitaux investis au titre de l'actif concerné. Pour pallier le risque de diminution de la durée de vie opérationnelle, SES sélectionne avec soin ses fournisseurs et veille à la qualité des opérations en orbite.

3. RISQUES LIÉS À L'ASSURANCE

Risque lié à la protection d'assurance

Les satellites de SES peuvent subir des

dommages ou des pertes engendrés par des événements qui ne sont pas nécessairement couverts par les polices d'assurance. Pour couvrir ses satellites, SES a souscrit à des polices d'assurance couvrant le lancement, la durée de vie initiale du satellite en orbite, les opérations en orbite et les cas de responsabilité civile. Les polices d'assurance comportent généralement des clauses d'exclusion pour les sinistres provenant des causes suivantes :

- action militaire ou action similaire;
- tout appareil anti-satellite;
- interférences électromagnétiques et de radiofréquences (sauf en cas d'atteinte à l'intégrité physique des satellites résultant directement de ces interférences);
- confiscation par une entité gouvernementale;
- insurrection et actes similaires ou action gouvernementale visant à prévenir de tels actes;
- réaction nucléaire ou contamination radioactive;
- actes intentionnels ou délibérés entraînant la perte ou la défaillance des satellites et;
- terrorisme.

Les polices d'assurance ne couvrent pas la perte d'exploitation, la perte de part de marché, les atteintes à la réputation de la société, la perte de chiffre d'affaires, les dommages indirects et accessoires ou pertes similaires pouvant être causés par l'échec du lancement d'un satellite, par un positionnement orbital incorrect ou par un fonctionnement du satellite non conforme aux spécifications. Par ailleurs, l'assurance en orbite souscrite par le Groupe couvre uniquement les pertes survenant au-delà du niveau de rétention du risque sélectionné.

À l'avenir, les polices d'assurance pourraient exclure la couverture des défaillances causées par des défauts préexistants, tels que des défauts des panneaux solaires et des anomalies touchant les batteries de certains satellites existants. En outre, SES ne sera pas intégralement indemnisé si le coût de remplacement d'un satellite dépasse le montant couvert par la police. Par conséquent, la perte, la détérioration ou la destruction de satellites résultant d'un des événements énumérés pourrait entraîner soit une forte augmentation des coûts, soit une réduction du chiffre d'affaires attendu, soit les deux.

S'agissant de la flotte d'O3b, l'assurance couvre uniquement les pertes partielles concernant plus de deux satellites et les pertes totales concernant plus de trois

satellites, ce qui montre qu'en cas de perte d'un petit nombre de satellites, la constellation peut continuer à assurer son service commercial.

SES a procédé à un réexamen de la politique d'assurance en orbite de ses satellites et, prenant acte de son bilan excellent en matière d'achats et d'exploitation, le Groupe a adopté une politique d'auto-assurance limitée. Les primes relatives à la flotte de satellites géostationnaires sont versées à une filiale détenue à 100 %, ce qui permet de réduire le montant des primes d'assurance versées à des compagnies d'assurance externes.

Si un événement couvert par l'assurance en orbite survenait, le versement de la somme assurée pourrait entraîner une hausse importante des coûts.

SES a souscrit à des polices d'assurance responsabilité civile couvrant les dommages occasionnés à des tiers et découlant d'accidents tels que les échecs de lancement et les collisions de satellites. La couverture est plafonnée à un montant forfaitaire annuel de 500 millions d'euros au titre de la flotte de satellites géostationnaires et de 60 millions d'euros au titre de la flotte d'O3b.

Risque lié à l'existence de polices d'assurance adéquates

Le marché de l'assurance satellite est un marché cyclique qui est régi par les lois de l'offre et de la demande. La capacité d'assurance disponible à l'heure actuelle sur le marché est suffisante pour couvrir les programmes de satellites de SES. Toutefois, des événements échappant au contrôle de SES - notamment des sinistres importants et un transfert des capacités d'assurances depuis le marché spatial vers d'autres secteurs d'activité - pourraient modifier cette situation. Une telle évolution pourrait augmenter le montant des primes d'assurance versées par SES pour couvrir ses risques et affecter sa capacité à obtenir le niveau de couverture souhaité. Le programme d'auto-assurance de SES lui permet de bénéficier d'une plus grande flexibilité pour faire face à l'évolution des conditions de marché.

4. RISQUES LIÉS AUX CLIENTS

Risque de perte d'un client clé

L'activité de SES dépend d'un certain nombre de contrats clés dont la perte (ou le non-renouvellement) entraînerait une baisse de son chiffre d'affaires. Les cinq principaux clients commerciaux de SES représentaient environ 26,5 % de son chiffre d'affaires en 2016. Le total du chiffre d'affaires généré par

les contrats conclus avec le gouvernement des États-Unis (et des clients desservant ce gouvernement) ont représenté environ 8 % du chiffre d'affaires total de SES en 2015.

Si les principaux clients de SES réduisaient leur utilisation des services du Groupe en nouant des liens avec d'autres opérateurs de satellites, ou en renforçant leurs liens avec ceux-ci (ou en adoptant d'autres solutions de télécommunication) et que le Groupe ne parvenait pas à remplacer ces clients, son chiffre d'affaires pourrait s'en trouver diminué.

Les principaux contrats existants de fourniture de capacités satellitaires de SES pour la réception directe en Europe ont, pour un grand nombre d'entre eux, une durée en général égale à dix ans, et certains contrats ont une durée plus longue. Si SES ne parvient pas à obtenir le renouvellement de ses contrats dans des conditions commerciales équivalentes, son chiffre d'affaires pourrait s'en trouver affecté pendant un certain temps.

La clientèle de SES est en constante évolution. Le dépôt de bilan de clients clés ou le regroupement de plusieurs clients à la suite d'une fusion ou d'une acquisition pourraient réduire la demande de capacités satellitaires de SES, ce qui pèserait sur son chiffre d'affaires.

Risques liés au crédit client

SES peut encourir une perte financière si l'un quelconque de ses clients n'honore pas ses obligations de paiement contractuelles.

Le niveau de risque lié au crédit client peut augmenter avec l'accroissement du chiffre d'affaires de SES dans les marchés émergents ; le risque de crédit a en effet tendance à être plus élevé sur ces marchés (par comparaison avec les marchés d'Europe et d'Amérique du Nord).

Pour pallier ce risque, SES a mis en place une politique de gestion du risque de crédit client, fondée sur des contrôles de solvabilité, l'établissement de profils de crédit, la remise d'un cautionnement ou de toute autre forme de garantie, un suivi des pratiques en matière de paiement ainsi que sur une politique de provisionnement.

Des informations plus détaillées sont fournies dans la Note 19 des états financiers consolidés.

Risques liés au caractère international de l'activité du Groupe

SES exerce ses activités au niveau mondial. Le Groupe est exposé à des risques, tels que les risques financiers, réglementaires, géopolitiques,

fiscaux et commerciaux dans de nombreux pays. La stabilité politique et financière de certains pays peut avoir un impact sur les activités de SES dans ces pays. Dans la pratique, il peut s'avérer difficile pour SES de faire valoir ses droits juridiques dans certains pays.

Le caractère instable de l'activité commerciale dans certaines juridictions peut avoir un impact négatif sur les résultats de SES.

Risques liés aux relations d'affaires avec le gouvernement américain

La structure de gouvernance par substitution de l'entité SES Government Solutions impose un certain nombre de restrictions au Conseil d'administration et au Comité exécutif de SES, en ce qui concerne la supervision et le maintien d'un système de contrôle interne et en ce qui concerne la mise en place d'une structure d'audit interne. Cependant, des accords de gestion des risques et un cadre de contrôle interne adéquats permettent de limiter les risques liés à ces restrictions.

5. RISQUES LIÉS AU MARCHÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS PAR SATELLITE

Risque de concurrence

Le marché des télécommunications est soumis à une concurrence très forte, et SES doit faire face à la concurrence des réseaux satellitaires, terrestres et sans fil.

Le Groupe se trouve en concurrence avec les opérateurs de satellites internationaux, nationaux et régionaux. Certains opérateurs nationaux bénéficient d'avantages fiscaux et réglementaires dans leur pays d'origine dont SES est privé. Le développement de programmes satellitaires nationaux peut empêcher SES d'opérer dans des conditions normales de concurrence dans ces pays.

Par ailleurs, SES livre concurrence aux opérateurs de réseaux terrestres et sans fil. Toute amélioration de l'efficacité technique ou de la portée géographique de ces réseaux terrestres et sans fil pourrait entraîner une diminution de la demande de satellites pour SES. Certains opérateurs terrestres et sans fil peuvent bénéficier des aides et des subventions publiques auxquelles SES n'a pas accès.

La concurrence sur le marché des télécommunications pourrait faire chuter la demande de capacités satellitaires pour SES, ce qui aurait un impact négatif significatif sur les revenus du Groupe.

Risque technologique

L'industrie des satellites de télécommunications est exposée aux risques liés aux évolutions

technologiques. Les satellites de SES sont soumis à un risque d'obsolescence, en cas d'avancée imprévue des technologies de télécommunications entraînant une diminution de la demande de services auprès du Groupe, ce qui aurait un impact négatif sur le chiffre d'affaires.

L'utilisation d'une nouvelle technologie permettant d'améliorer le taux de compression du signal pourrait entraîner une diminution de la demande de capacités satellitaires auprès de SES et avoir un impact négatif sur les résultats.

6. RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE SES

Risque lié aux marchés émergents

La stratégie de développement de SES comprend notamment le ciblage de nouvelles zones géographiques et de nouveaux marchés émergents. De ce fait, le Groupe peut être amené à s'associer dans le cadre d'entreprises communes ou de partenariats avec des entreprises de télécommunications, de médias ou des sociétés financières locales en vue de favoriser la commercialisation de ses services.

Le caractère parfois instable des activités dans ces régions peut pénaliser l'activité commerciale de SES dans ces pays, et avoir un impact négatif sur son chiffre d'affaires.

Veillez vous reporter également au passage ci-dessus intitulé « Risques liés au caractère international de l'activité du Groupe ».

Sur certains marchés émergents, des clients peuvent se trouver dans une situation financière moins solide et courir un risque d'insolvabilité plus grand que sur des marchés plus développés. La défaillance d'un client pourrait peser sur le chiffre d'affaires de SES.

Risque lié au Brexit

Le 23 juin 2016, les électeurs britanniques se sont prononcés en faveur de la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (« Brexit »). Les incertitudes sont grandes et les spéculations nombreuses concernant les conséquences du Brexit au point qu'il est difficile de prévoir quel en sera l'impact sur SES. Il est impossible de dire, par conséquent, si le Brexit aura ou non des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires de SES.

Risque lié aux investissements

SES fait régulièrement le point sur les opportunités d'investissement stratégique. Ces opportunités peuvent ne pas générer les bénéfices attendus en raison de plusieurs facteurs, tels que les examens effectués par les autorités antitrust, les

coûts de financement et les approbations réglementaires. Lorsqu'un investissement est réalisé, il peut avoir un impact défavorable sur les résultats de SES en raison des coûts de financement ou de la performance de l'investissement après l'acquisition. Rien ne garantit le succès de l'un quelconque de ces investissements.

SES compte plusieurs participations stratégiques dans le capital de sociétés qu'il ne contrôle pas entièrement. En conséquence, SES dépend en partie de la coopération d'autres investisseurs et partenaires pour protéger et réaliser pleinement le potentiel de certains investissements. SES peut ne pas être en mesure d'empêcher certains partenaires stratégiques de prendre des mesures contraires aux intérêts de la société.

SES investit également dans des projets innovants, portant souvent sur de nouvelles technologies ou dont la demande sur le marché est incertaine. Au cas où cette nouvelle technologie ne remplirait pas ses promesses ou si la demande s'avérait décevante, la valeur des investissements de SES pourrait s'en retrouver réduite.

SES destine également certains fonds aux investissements, notamment pour des satellites de remplacement (souvent dotés d'une capacité accrue) et pour le lancement de nouveaux satellites. Le succès de la commercialisation de ces nouvelles capacités dépend de la demande de capacité satellitaire sur les marchés régionaux ciblés. Si cette demande reste en deçà des prévisions, les perspectives financières de SES peuvent ne pas être atteintes.

Risque lié à O3b

Le 1^{er} août 2016, SES a finalisé l'acquisition de 100 % des actions d'O3b. En conséquence, les informations financières d'O3b sont été entièrement consolidés dans les comptes de SES. À la date de finalisation de l'opération, SES a procédé à une reprise dans ses comptes de la dette d'O3b pour un montant d'environ 1,3 milliard de dollars. La consolidation d'O3b dans les comptes de SES pourrait avoir un effet défavorable sur le résultat global de la société, ainsi que sur sa situation financière et sa notation de crédit.

De plus, SES peut ne pas être en mesure de dégager toutes les synergies escomptées de l'opération de rachat d'O3b et ne pas réussir à intégrer les activités de cette dernière de la manière et dans les délais actuellement prévus. SES ne peut garantir que sa capacité à procéder à l'intégration effective d'O3b et

à le faire dans les délais prévus ne sera pas entamée, auquel cas cela pourrait avoir un effet nettement défavorable sur la situation financière et le résultat d'exploitation de SES.

7. RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION ET À L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Risque juridique

SES ne peut pas toujours prédire l'impact des lois et réglementations sur ses activités. Dans l'exercice de son activité, le Groupe est soumis et restera soumis aux lois et réglementations des diverses autorités gouvernementales des pays dont il exploite ou utilise le spectre de fréquences et dans lesquels il offre des services ou des capacités satellitaires, ainsi qu'au processus de coordination des fréquences de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). La réglementation et la législation ont un caractère général, et elles échappent au contrôle de SES. L'adoption de nouvelles règles, réglementations, législations ou décisions, ou leur modification par une entité gouvernementale compétente ou par l'UIT pourraient fortement pénaliser l'activité du Groupe.

Compte tenu du caractère international de son activité, SES peut potentiellement être poursuivi au civil et au pénal aux termes des lois américaines, britanniques et de celles de l'Union Européenne entre autres et être soumis à ce titre à des sanctions économiques, des contrôles à l'exportation et aux normes anti-corruption. Les risques internationaux et les violations des règlements internationaux peuvent avoir un impact négatif sur l'évolution ultérieure des activités ou engager la responsabilité civile ou pénale de SES.

Des litiges liés à l'activité de SES surviennent de temps à autre qui peuvent aboutir à des actions juridiques ou à des procédures d'arbitrage. L'issue de ces procédures n'est pas prévisible. Toute issue défavorable d'un litige ou arbitrage majeur pourrait avoir des conséquences notables sur l'activité et la situation financière de SES.

Risque lié à l'accès aux fréquences

SES a besoin d'avoir accès aux positions orbitales et aux fréquences associées pour le maintien et le développement de son système satellitaire.

L'UIT est chargée de la réglementation des télécommunications et gère l'attribution des bandes de fréquences radioélectriques pour chaque utilisation particulière ainsi que l'allocation des positions orbitales et du spectre de fréquences associées. Or, l'accès

au spectre se fait uniquement à travers un enregistrement auprès de l'UIT effectué par les administrations nationales.

Les positions orbitales et les fréquences associées constituent une ressource limitée. L'UIT peut réaffecter le spectre utilisé par les satellites à une utilisation terrestre. Par ailleurs, les administrations nationales ont de plus en plus tendance à faire payer l'accès au spectre en appliquant des droits ou en procédant à des ventes aux enchères.

Toute réaffectation en faveur d'une utilisation terrestre du spectre utilisé par les satellites, ainsi que des redevances ou droits, par les administrations nationales, sont susceptibles de peser fortement sur le résultat courant de SES et sur ses perspectives.

Risque lié à la coordination des fréquences

SES est tenu de coordonner l'exploitation de ses satellites avec les autres opérateurs de satellites à travers l'UIT pour éviter ou réduire les interférences entre les satellites. SES peut également être tenu de coordonner ses satellites de remplacement si leurs caractéristiques de performance diffèrent de celles des satellites qu'ils remplacent.

SES peut ainsi se trouver contraint de modifier les zones de couverture prévues, la conception ou les plans de transmission des satellites, afin d'éliminer ou de minimiser les interférences avec les autres satellites ou les installations au sol. Ces modifications peuvent restreindre fortement l'utilisation d'une position orbitale particulière, au point d'éliminer tout intérêt économique au déploiement d'un nouveau satellite sur cette position. De plus, dans certains pays, les craintes liées aux interférences peuvent conduire les autorités à imposer des restrictions opérationnelles, ce qui peut restreindre le potentiel commercial du réseau satellitaire de SES.

De même, la performance des satellites de SES peut être réduite dans les régions concernées si la réglementation de l'UIT ou autres dispositifs juridiques n'empêchent pas des opérateurs satellitaires concurrents de causer des interférences préjudiciables par l'exploitation de leurs propres satellites.

Risque lié à la mise en service des fréquences

Si SES n'occupe pas des positions orbitales inutilisées avant une date donnée, ne maintient pas ses satellites aux positions orbitales actuellement en service ou n'exploite pas la totalité des bandes de fréquences pour lesquelles la société détient

une licence, lesdites positions orbitales ou bandes de fréquences pourront être mises à la disposition d'autres opérateurs satellitaires pour utilisation par ces derniers.

SES a accès à un grand nombre de positions orbitales qui ont fait l'objet d'un enregistrement auprès de l'UIT par l'entremise de différentes administrations. Pour chaque enregistrement, l'UIT et les autorités nationales de réglementation imposent différentes conditions à l'octroi du spectre. Des problèmes opérationnels tels qu'un échec dans le lancement d'un satellite, un retard de lancement ou une défaillance en orbite peuvent compromettre l'accès au spectre pour certaines positions orbitales. SES se donne pour ambition d'atteindre l'excellence dans les achats et les lancements de satellites, ce qui lui permet de réduire ce risque. Par ailleurs, SES dispose d'une flotte diversifiée, ce qui lui donne généralement les moyens de repositionner des satellites en orbite pour satisfaire, dans de nombreux cas, à ses obligations réglementaires.

Risque réglementaire

SES peut se trouver dans l'obligation d'obtenir et de renouveler l'autorisation des autorités ou d'autres entités pour pouvoir proposer ses capacités satellitaires ou exploiter ses satellites. Par exemple, SES doit obtenir l'autorisation ou des droits d'atterrissage dans certains pays pour pouvoir y transmettre des signaux depuis ses satellites, ou recevoir des signaux depuis ces pays. La non-délivrance des droits d'atterrissage ou des autorisations nécessaires à l'exploitation internationale de ses satellites pour assurer sa prestation pourrait entraîner une perte de revenus pour SES.

Il incombe aux clients d'obtenir l'autorisation réglementaire pour leurs opérations. De ce fait, il se peut que certaines réglementations s'appliquent sans que SES en ait connaissance, ou qu'elles pénalisent les activités de ses clients. SES pourrait voir son chiffre d'affaires diminuer si ses clients actuels ne prennent pas soin de renouveler toutes les autorisations réglementaires nécessaires auprès des autorités compétentes, ou si d'autres autorisations nécessaires ne sont pas attribuées à temps, voire pas du tout, dans toutes les juridictions où ses clients souhaitent opérer ou offrir une prestation, ou encore si les restrictions applicables dans ces juridictions deviennent indûment contraignantes.

Contrôle des exportations

Les entreprises américaines, ainsi que les entreprises domiciliées aux États-Unis, sont soumises à la législation des États-Unis sur

le contrôle des exportations concernant les informations, les produits ou les matériels qu'elles fournissent aux entreprises étrangères dans le domaine des satellites de télécommunication, des équipements et des données associés. Les activités de SES aux États-Unis peuvent se trouver entravées dans leurs services internationaux, et les activités de SES hors des États-Unis peuvent se trouver entravées dans l'achat de satellites, des matériels satellitaires, des technologies et des services associés aux États-Unis dans les cas suivants :

- les licences d'exportation ne sont pas obtenues à temps ;
- les licences d'exportation ne permettent pas le transfert de la totalité des articles demandés ;
- les lancements ne sont pas autorisés sur les sites privilégiés par SES ou
- la licence requise, une fois obtenue, comporte des conditions ou des restrictions qui posent des problèmes significatifs d'ordre commercial ou technique.

De telles situations pourraient empêcher la construction et retarder le lancement des satellites, ce qui aurait pour effet de réduire le chiffre d'affaires actuel et/ou futur.

Risque lié aux menaces extérieures

À l'instar des autres opérateurs de satellites, SES est exposé au risque d'actes de terrorisme, de sabotage, de piratage et de brouillage, ainsi qu'au risque d'attaques par des appareils anti-satellite, d'interférence non intentionnelle et de catastrophes naturelles. De telles menaces extérieures peuvent entraîner une interruption de service temporaire ou permanente et/ou conduire à la perte de clients. Un tel acte pourrait avoir un effet très défavorable sur les résultats de SES.

Risque d'attaque informatique

Les activités de SES sont exposées au piratage et aux logiciels malveillants ainsi qu'aux autres formes d'attaque informatique. Compte tenu de l'évolution rapide des techniques de piratage, des outils sophistiqués mis en œuvre par les hackers et de l'escalade des intrusions dans les systèmes informatiques créant un environnement de plus en plus hostile, il peut être difficile de détecter ce type d'événement, d'en déterminer l'ampleur, de le contenir et d'y remédier.

Toute incapacité à prévenir ou détecter, dans des délais suffisants, la survenance d'attaques informatiques peut entraîner une perturbation de nos services, des dysfonctionnements, des

pertes de clientèle, des violations involontaires des lois relatives à la protection des données, au contrôle des exportations et autres textes applicables, des atteintes à la réputation de SES ou des dommages à ses biens, équipements et données. De plus, ce type d'événements peut se solder par l'engagement de lourdes dépenses en vue de réparer ou remplacer les réseaux ou systèmes informatiques endommagés ou protéger ces derniers contre des événements similaires à l'avenir.

SES dispose de systèmes de protection de ses réseaux et continue d'œuvrer à l'introduction de mesures complémentaires en vue de limiter les risques liés à ce type d'attaque.

Risque de perte de salariés clés

SES emploie un certain nombre de salariés clés qui disposent de compétences hautement spécialisées et d'une vaste expérience dans leurs domaines d'activités. Si l'un de ces employés devait quitter la société, il pourrait s'avérer difficile pour SES de le remplacer. SES s'efforce d'atténuer le risque de perdre des salariés clés grâce à des programmes de rétention, de plans de succession et de plans de développement.

Si SES ne parvenait pas à retenir ses salariés clés ou à attirer de nouveaux employés hautement qualifiés, cela pourrait avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Risque imprévisible à fort impact

Les activités de SES peuvent se trouver exposées à des événements à la fois improbables et dévastateurs. Étant donné le caractère imprévisible de ces événements, il est difficile de gérer leur impact ou de prédire la nature ou l'ampleur des dommages qu'ils pourraient causer. Ces événements imprévisibles peuvent avoir un fort impact négatif sur l'activité de SES, sa situation financière et ses résultats.

8. RISQUES FINANCIERS

Risque de ralentissement économique

Un repli de l'activité économique dans les pays où SES est présent peut avoir un impact négatif sur ses résultats, les clients potentiels du Groupe pouvant avoir des difficultés à financer leur plan d'affaires. Il peut s'ensuivre une diminution de la rentabilité, avec des conséquences négatives non négligeables pour l'activité de SES, sa situation financière et son résultat d'exploitation.

Risque de flux de trésorerie

SES opère conformément à un modèle d'activité très solide. Toutefois, si pour

quelque raison que ce soit, SES se trouvait dans l'impossibilité de mettre en application son modèle d'activité, sa trésorerie et ses ressources en capital pourraient s'avérer insuffisants pour assurer le remboursement de ses emprunts. Si SES se trouvait dans l'impossibilité de s'acquitter de ses obligations de service de la dette ou de respecter les engagements dont cette dette est assortie, la société se trouverait en situation de défaut sur sa dette. Pour éviter un tel défaut éventuel, ou en cas de défaut, la société pourrait se trouver contrainte de réduire sa flotte de satellites ou d'en reporter l'extension, de céder des actifs, de se procurer des capitaux propres supplémentaires pour assurer le refinancement ou la restructuration de sa dette.

Risque lié à la notation de la dette du Groupe

Un changement de notation de la dette du Groupe pourrait affecter le coût et les conditions de sa dette ainsi que sa capacité à obtenir un financement. L'objectif du Groupe est d'obtenir et de conserver une cote de crédit « BBB stable » auprès de Standard & Poor's et de Fitch, et « Baa2 » auprès de Moody's. L'abaissement de la notation de crédit de SES pourrait réduire sa capacité à obtenir un financement et pourrait également affecter les conditions dont ce financement serait assorti. SES ne peut pas fournir la garantie que la société sera en mesure de conserver ses notations de crédit.

Risque fiscal

Les résultats financiers de SES pourraient se trouver fortement affectés par des redressements fiscaux imprévus ou par d'autres dettes fiscales.

SES exerce son activité dans un grand nombre de pays différents et est donc imposable dans plusieurs juridictions. SES provisionne les impôts courants et différés au passif et à l'actif suivant une évaluation continue des réglementations fiscales en vigueur dans ces juridictions.

Toutefois, SES ne peut pas avoir dans tous les cas de certitude quant à l'application et à l'interprétation des réglementations fiscales par les autorités fiscales. SES peut être soumis à des dettes fiscales importantes imprévues, y compris au paiement d'intérêts de retard et/ou de pénalités. Ces dettes peuvent être dues à plusieurs facteurs : l'identification de la présence fiscale de la filiale d'un Groupe étranger dans une juridiction fiscale, l'ajustement des prix de transfert, l'application rétroactive de taxes indirectes à certaines opérations et la révocation des avantages conférés par une convention

fiscale. Par ailleurs, SES peut être soumis à une imposition rétroactive suite à des changements de réglementation dans une juridiction fiscale donnée. SES a mis en place une charte d'atténuation des risques fiscaux qui s'appuie notamment sur des avis fiscaux concernant les positions financières d'un montant élevé, les politiques et la documentation sur les prix de transfert couvrant les opérations intra-groupe importantes, et les procédures adoptées pour une totale conformité à la réglementation fiscale dans l'ensemble des juridictions.

Risque de dépréciation d'actifs

Les actifs corporels et non corporels non courants de SES sont évalués au coût historique après déduction des dotations aux amortissements sur actifs corporels, dotations aux amortissements sur actifs incorporels (le cas échéant) et des provisions pour dépréciation cumulées. La valeur nette comptable en découlant fait l'objet d'une validation annuelle à l'aide de tests de dépréciation. La valeur nette comptable est alors comparée à la valeur d'utilité de l'actif représentant la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs devant être générés par l'actif concerné. Lorsque les hypothèses relatives à un actif spécifique, telles qu'indiquées dans le plan d'activité approuvé, deviennent moins favorables ou lorsque les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs augmentent, il peut s'avérer nécessaire de passer d'importantes provisions pour dépréciations.

S'agissant des comptes annuels de SES S.A., des tests de dépréciation, faisant appel à des méthodes basées sur la valeur d'utilité, similaires à celles indiquées ci-dessus, sont effectués sur la valeur nette comptable des titres de participation détenus dans des sociétés affiliées. Si la valeur nette comptable de l'investissement ou du groupe d'investissements concernés ne correspond pas à la valeur d'utilité calculée et si l'écart constaté est jugé d'une nature autre que temporaire, cela peut se traduire par des dotations aux provisions pour dépréciation dans le compte de résultat de SES S.A. au titre de la période concernée.

Risque de liquidité

SES doit conserver un niveau de liquidité suffisant pour gérer efficacement son activité et satisfaire à ses obligations. Tout problème de liquidité peut avoir un impact significatif sur l'activité de SES et entraîner un manquement à ses obligations contractuelles. En cas de besoin de liquidités, le Groupe peut recourir à plusieurs facilités

de crédit confirmées et non confirmées auprès d'établissements bancaires. En outre, le Groupe peut, s'il le juge opportun au vu des conditions du marché, obtenir des fonds grâce à ses programmes d'émission d'obligations en euros à moyen terme (« EMTN ») ou de billets de trésorerie. L'échéancier de remboursement des dettes du Groupe est conçu de façon à permettre à la société d'honorer les engagements de remboursement à l'échéance. Les liquidités du Groupe sont gérées par une fonction de trésorerie centralisée qui gère notamment la liquidité du Groupe de façon à optimiser les coûts de financement. En outre, un dispositif de mise en commun journalier de la trésorerie a été mis en place.

Des informations plus détaillées sont fournies dans la Note 19 des états financiers consolidés.

Risque de change

La performance financière du Groupe peut être affectée par les variations du cours de change dollar U.S./euro, car, pour certaines activités importantes du Groupe, le dollar U.S. est la monnaie fonctionnelle et les dettes sont libellées dans cette devise.

Afin d'atténuer ce risque, SES peut conclure des contrats de change à terme ou des instruments dérivés similaires pour couvrir son exposition sur la dette financière ou les actifs nets.

Des informations plus détaillées sont fournies dans la Note 19 des états financiers consolidés.

Risque de taux d'intérêt

L'exposition de SES au risque de variation des taux d'intérêt du marché est liée pour l'essentiel à ses emprunts à taux variable. Le Groupe suit attentivement la répartition entre ses dettes à taux fixe et ses dettes à taux variable, et il l'ajuste périodiquement en réponse aux conditions du marché. Des instruments dérivés de taux d'intérêt peuvent être utilisés afin de gérer ce risque de taux. Les caractéristiques de ces instruments sont négociées de façon à les aligner sur celles de l'élément couvert sous-jacent et à maximiser l'efficacité de la couverture.

Des informations plus détaillées sont fournies dans la Note 19 des états financiers consolidés.

Risque de crédit de la contrepartie

S'agissant du risque de crédit associé aux actifs financiers (trésorerie et équivalents de trésorerie, actifs financiers détenus à des fins de transaction, prêts et instruments dérivés), le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance de la contrepartie.

Sur le plan de la gestion de trésorerie, le risque de crédit de la contrepartie est réduit par la mise en place de plusieurs dispositifs de mise en commun de la trésorerie, comptes de trésorerie et plates-formes de paiement correspondantes avec diverses contreparties. Pour atténuer le risque de contrepartie, le Groupe ne traite qu'avec des institutions financières reconnues bénéficiant d'une cote de crédit appropriée. Toutes les contreparties sont des institutions financières soumises aux règles et au contrôle des autorités de surveillance du secteur financier des pays concernés. Le portefeuille de risque de crédit de la contrepartie fait l'objet d'une analyse trimestrielle. Par ailleurs, afin de réduire ce risque, le portefeuille est diversifié en ce qui concerne les principales contreparties de façon à garantir une relation équilibrée pour toutes les catégories de produits (instruments dérivés ainsi que dépôts).

Des informations plus détaillées sont fournies dans la Note 19 des états financiers consolidés.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE OBJECTIF

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale de veiller à ce que SES maintienne un dispositif rigoureux de contrôles internes qui inclut les contrôles financiers, opérationnels et de conformité. Ce système fait partie intégrante de la stratégie de gouvernance d'entreprise de la société.

Les procédures de contrôles internes contribuent à assurer une gestion correcte des risques et à assurer la réalisation des objectifs de la société.

Les procédures de contrôles internes sont définies et mises en œuvre dans le but d'assurer :

- la conformité des actions et décisions avec les lois, réglementations, normes, règles internes et contrats en vigueur
 - l'efficacité et l'efficacités des activités et l'utilisation optimale des ressources de la société
 - la mise en œuvre correcte des processus internes de la société, notamment en vue d'assurer la sauvegarde des actifs
 - la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles à usage interne et externe
 - l'application adéquate des instructions et des orientations fixées par la direction générale
 - la bonne identification des risques significatifs, ainsi que leur évaluation, leur atténuation et le reporting les concernant
- Comme tous les systèmes de contrôle, les

contrôles internes ne peuvent pas fournir la garantie absolue que les risques de reporting inexact, de pertes ou d'erreurs humaines seront atténués ou complètement éliminés.

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

SES a adopté un solide cadre de contrôles internes fondé sur un ensemble de lignes directrices élaborées par le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Ce cadre permet d'assurer que les objectifs de contrôle interne sont atteints et qu'ils respectent le cadre de référence proposé par l'Autorité Française des Marchés Financiers (AMF).

L'environnement de contrôle constitue un élément essentiel du cadre de contrôle interne de la société, car il donne le ton général à l'ensemble du Groupe et il définit la discipline et la structure à la base de tous les autres éléments de contrôle interne.

Le Conseil d'administration a délégué la conception, la mise en œuvre et la maintenance d'un système rigoureux et efficace de contrôles internes au Comité exécutif de SES qui, à son tour, travaille en étroite collaboration avec les autres niveaux de direction à l'établissement de politiques et de procédures de contrôle.

Les principales fonctions et procédures de SES ont donné lieu à une documentation électronique détaillée à l'aide d'un logiciel de gestion de processus, grâce aussi au soutien de l'équipe Excellence opérationnelle. Les politiques et procédures sont régulièrement mises à jour selon les besoins. L'objectif est de concevoir et de mettre en œuvre un ensemble de politiques et procédures communes de nature à servir au mieux l'organisation et pouvant être appliquées à l'échelle de la société.

Les politiques et procédures de contrôle interne sont destinées à tous les salariés et dirigeants de la société et, le cas échéant, à ses administrateurs, servant ainsi de cadre général pour la conception de leurs propres processus.

Ces politiques et procédures tiennent compte des particularités de chaque entité juridique et sont adaptées, si besoin est, à son activité, sa taille, son mode d'organisation, ainsi qu'à son environnement juridique et réglementaire.

Un « Code de Conduite et d'Éthique Professionnelle » a été adopté à l'échelle du Groupe en 2009. Ce Code est destiné à permettre à tous les salariés, dirigeants et administrateurs de la société d'avoir une approche homogène des questions d'intégrité et à s'assurer que SES conduit ses activités

dans le respect de toutes les lois et réglementations applicables et des règles les plus strictes de déontologie professionnelle. En 2016, le Code a été réexaminé et actualisé ; par ailleurs, les stages de mise à niveau obligatoires, destinés à tous les salariés de SES dans le monde, y compris ceux de MX1, ont été maintenus pour renforcer la sensibilisation du personnel au respect du code et de la conformité.

Le personnel d'O3b a suivi des stages sur la conformité basés sur leur Code de conduite.

Le Comité Conformité de SES, composé de responsables désignés de la gestion de la conformité dans chaque site important de la société, a pour mission d'aider les collaborateurs à se familiariser avec ce Code en organisant pour ces derniers des programmes de formation adaptés et cohérents. Le Comité se réunit régulièrement pour débattre de sujets importants ou de questions d'actualité. Reflet de l'expansion de la société sur de nouveaux marchés en développement, la composition de ce comité comprend désormais des représentants des bureaux de SES en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine. MX1 et O3b sont également représentées au sein du Comité Conformité.

SES a désigné, dès 2014, un Directeur chargé de la protection des données pour mieux se conformer aux lois et règlements en la matière.

L'autre élément important de l'environnement de contrôle réside dans la coordination de la gestion des risques et des contrôles internes. Les systèmes de gestion des risques et des contrôles internes se complètent mutuellement pour assurer le contrôle des activités de la société.

GESTION DES RISQUES

SES a adopté un cadre de gestion des risques conforme aux principes proposés par le COSO et à la norme ISO31000. La coordination de la mise en œuvre de cette politique et l'élaboration d'un registre des risques relèvent de la responsabilité d'un Comité de gestion des risques qui informe le Comité exécutif de SES.

À son tour, le Comité exécutif informe le Conseil d'administration qui est chargé en dernier ressort de la supervision des risques de la société et de s'assurer de l'efficacité du système de gestion des risques en place.

Des définitions et mesures communes de la gestion des risques ont été établies et transmises aux divers responsables de la gestion des risques pour une bonne mise en

œuvre de la politique de gestion des risques. Un coordinateur de la gestion des risques a été nommé pour dresser un bilan approprié des risques auxquels SES est confronté.

Tous les risques identifiés sont classés par catégories, évalués par les responsables de la gestion des risques et analysés par le Comité de gestion des risques.

Les évolutions concernant des risques clés sont régulièrement portées à la connaissance du Comité exécutif, du Comité d'audit et de risque ainsi que du Conseil d'administration.

ACTIVITÉS DE CONTRÔLE INTERNE

Concernant les contrôles internes relatifs à la comptabilité et aux rapports financiers, il convient de noter ce qui suit :

- Le personnel participant à l'élaboration des comptes et des rapports financiers réunit les qualifications requises; il est tenu informé des modifications pertinentes apportées aux normes internationales d'information financière (IFRS). De plus, il bénéficie, en cas de besoin, d'une formation et d'orientations écrites spécifiques sur des questions particulières. Des orientations écrites, régulièrement mises à jour pour tenir compte de l'évolution de l'activité de la société et des changements de réglementation, sont mises à la disposition de l'ensemble du personnel concerné. Elles donnent un résumé des politiques et procédures de la société sur le plan comptable et financier.
- Des contrôles ont été établis au niveau du traitement des transactions comptables pour s'assurer qu'il existe des autorisations appropriées pour les transactions, qu'une séparation adéquate des responsabilités est mise en place, et que l'enregistrement complet et exact des informations financières est effectué.
- L'exhaustivité et la comptabilisation en temps opportun de l'information financière sont garanties au moyen d'examen réguliers, du contrôle des indicateurs de performance clés, de procédures de validation par des chefs de services et, à titre de vérification supplémentaire, des processus d'audit interne et externe.
- Conformément aux exigences des normes IFRS, SES publie des informations détaillées sur les risques de marché, de crédit et de change auxquels le groupe est exposé, ainsi que sur sa stratégie de gestion de ces risques.
- La société s'appuie sur un système complet d'information financière et de supervision. Les plans stratégiques, les plans d'affaires, les budgets et les comptes consolidés

semestriels et annuels de la société sont établis selon un processus détaillé, et soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Ce dernier approuve également tous les investissements majeurs, et reçoit des rapports financiers mensuels faisant ressortir la performance financière de la société par comparaison avec le budget approuvé et les chiffres de l'exercice précédent.

- D'éventuelles faiblesses découvertes dans le système de contrôles internes par les auditeurs internes ou les réviseurs externes sont corrigées de manière rapide et intégrale.
- Les réviseurs externes réalisent un examen limité des états financiers semestriels consolidés et un audit complet des comptes annuels consolidés de la société.

Concernant les contrôles internes relatifs à la gestion de la trésorerie, il convient de noter ce qui suit :

- Le service de la trésorerie utilise un logiciel spécifique qui permet d'effectuer un contrôle efficace de la mise en œuvre de la stratégie de couverture de SES face aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Ce logiciel a également pour but de centraliser la gestion de la trésorerie des sociétés affiliées de SES.
- Pour renforcer la sécurité et l'efficacité des processus de paiement bancaire, la société fait appel à un système permettant l'autorisation sécurisée et le transfert des paiements du système comptable SAP actuel directement à la banque.
- Il a été procédé à une nette séparation des responsabilités et des mandats bancaires entre les membres de la direction, des services trésorerie et comptabilité de SES.
- Pour rationaliser les processus de gestion de la trésorerie, SES a centralisé les services bancaires internes au sein d'un seul et même pôle et réduit le nombre de dispositifs de mise en commun de la trésorerie. Ce système bancaire interne est entièrement intégré et géré par le système SAP.
- SES conclut essentiellement des contrats de change à terme pour éliminer ou réduire le risque de change afférent à certaines transactions, telles que les achats de satellites, en faisant coïncider les échéances des contrats aux dates de paiement des acomptes. Le risque de change peut être en euros ou en dollars US. Les contrats de change à terme sont conclus dans la même devise que l'élément couvert et peuvent couvrir jusqu'à 100 % du montant total du contrat. Conformément à ses procédures, la société ne conclut pas de contrats à terme avant la mise en place

d'un engagement ferme. La politique de la société consiste à aligner les caractéristiques de ses instruments dérivés de couverture sur celles de l'élément couvert afin de maximiser l'efficacité de la couverture.

- Les activités de trésorerie à haut potentiel de risque, telles que les transactions sur les produits dérivés avec des tiers et, en particulier, les activités de couverture engagées pendant l'année sont autorisées dans le cadre approuvé par le Conseil d'administration.
- Un rapport de trésorerie succinct est adressé tous les trimestres au Conseil d'administration dans le cadre du reporting financier.
- Pour renforcer ces contrôles, la politique de gestion de la trésorerie est régulièrement mise à jour. De plus, une stratégie de gestion du risque de change conjuguée à un plan de financement pluriannuel basé sur le plan d'affaires stratégique de SES, a été préparée et présentée au Comité d'audit et de risque.

Concernant les contrôles internes relatifs à la gestion de la fiscalité, il convient de noter ce qui suit :

- Les principes essentiels de SES en matière de gestion des risques fiscaux sont exposés dans la Charte fiscale de SES. Les positions fiscales sont analysées sur la base des décisions de jurisprudence disponibles et de la doctrine dominante. Elles sont formalisées et présentées dans des notes techniques internes ou dans des opinions émises par des cabinets de conseil fiscal externes. Le département fiscal s'efforce d'obtenir, chaque fois que possible, auprès des autorités fiscales locales concernées, des accords fiscaux préalables concernant les implications fiscales des principales initiatives d'entreprises, restructurations d'entreprises et structures de financement de la société.
- L'équipe de prix de transfert est chargée d'améliorer et de mettre à jour en permanence la documentation en matière de prix de transfert entre les sociétés SES, servant de base à toutes les transactions entre ces mêmes sociétés. Elle procède, pour ce faire, à des analyses fonctionnelles et économiques, dont des études comparatives. La documentation de SES sur les prix de transfert comprend un dossier permanent, des dossiers locaux et des rapports par pays.

Concernant les contrôles internes relatifs aux opérations satellitaires, il convient de noter ce qui suit :

- Le département de la technologie est chargé des achats de satellites et lanceurs, des achats et de la maintenance

des stations terrestres ainsi que de l'administration, du contrôle et de l'exploitation de la flotte satellitaire.

- Le reporting concernant les commandes de satellites et les processus de gestion du risque des activités opérationnelles, qui permettent de surveiller et d'évaluer les sources de risques techniques et de développer des méthodes qualitatives, quantitatives et statistiques permettant de réduire les risques au niveau de l'infrastructure spatiale a été intégré dans le cadre de la gestion du risque de la société.
- Les procédures opérationnelles pour le contrôle des satellites et la gestion des charges utiles englobent les manœuvres et changements de configuration requis dans des situations prévues ou imprévues. Les contrôleurs ont suivi une formation appropriée et ont la qualification requise pour exécuter de telles procédures. Celles-ci sont régulièrement mises à jour. Un logiciel de contrôle des satellites est utilisé et des procédures électroniques entièrement validées pour le contrôle orbital et autres opérations régulières sont appliquées à l'ensemble de la flotte SES.
- SES a conçu un système de gestion de crise, soutenu par une infrastructure et des dispositifs adéquats pour répondre, à un niveau de management approprié, aux anomalies de fonctionnement des satellites en orbite. Les procédures internes relatives au traitement des problèmes éventuels ont été améliorées afin de fournir une assistance efficace et dans les délais aux clients.
- Le processus de traitement des urgences et événements imprévus concernant les satellites a été adapté à la structure organisationnelle actuelle de la société.
- En 2016, les systèmes de notification d'alertes et de traitement des problèmes éventuels ont fait l'objet de tests. Les équipes chargées du rétablissement après urgence y ont participé et, chaque fois que des domaines d'amélioration ont été identifiés, une analyse a posteriori a été menée et la documentation relative aux tests a été mise à jour.
- SES possède des capacités principales et de secours appropriées pour le contrôle des opérations satellitaires grâce à des centres de contrôle situés en Europe et aux États-Unis (Satellite Operations Centres ou SOC).

Concernant les satellites géostationnaires de SES:

- En Europe, les principales opérations satellitaires sont gérées à partir du nouveau centre technique de Betzdorf et du SOC de Gibraltar et, en Amérique du

Nord, à partir du SOC de Princeton. Les projets de SOC de Betzdorf, Gibraltar et Princeton continuent à améliorer l'efficacité du contrôle satellitaire, ainsi que la fiabilité et la sécurité du réseau.

- SES possède des capacités de secours appropriées pour le contrôle des opérations satellitaires grâce aux centres de contrôle situés en Europe et aux États-Unis (SOC):
 - En cas de catastrophe majeure affectant le principal SOC aux États-Unis, les principaux SOC européens prendront aussitôt la relève, jusqu'à ce que le SOC de secours aux États-Unis soit pourvu en personnel requis pour assurer la prise en charge des opérations
 - En cas de catastrophe majeure affectant le principal centre européen de contrôle des opérations satellitaires de Betzdorf, le SOC de Gibraltar et le SOC principal des États-Unis prendront aussitôt la relève. Une fois doté en personnel, le SOC européen de secours (situé à Redu, en Belgique) prendra en charge les opérations relatives à plusieurs satellites pour alléger la charge de travail du SOC de Gibraltar et du SOC principal des États-Unis.
- La procédure de basculement entre le SOC principal et le SOC de secours fait l'objet de tests réguliers. Les SOC de secours, situés à Woodbine et Redu, sont testés deux fois par an.

Concernant les satellites en orbite terrestre moyenne de SES (O3b):

- Les principales opérations satellitaires sont gérées à partir du SOC d'O3b à Betzdorf et les opérations satellitaires de secours à partir du SOC d'O3b à Manassas (États-Unis)

Concernant les services de charge utile de SES:

- Des capacités d'appoint et de réserve appropriées sont actuellement installées dans les régions et domaines suivants:
 - MX1 a été équipé de manière à assurer la liaison montante du décodeur des chaînes de télévision en réception directe pour la position orbitale 19,2° lorsque le centre de Betzdorf n'est pas disponible (non associé aux fonctions de télémétrie, poursuite et contrôle (« TT&C »)).
 - Sur le site SES à Woodbine (États-Unis), les installations redondantes d'alimentation en carburant et d'alimentation sans coupure (Uninterruptible Power Supply ou « UPS ») sont entretenues pour renforcer les systèmes de secours en cas d'urgence

- Sur le site SES à Manassas (États-Unis), tous les appareils de distribution d'électricité des systèmes d'alimentation d'appoint ont été soumis à des contrôles par balayage thermique et des modifications ont été apportées pour améliorer la fiabilité des appareils. Les systèmes électroniques ont été mis en lieu sûr, à l'écart des « zones inondables », et les dispositifs améliorés de protection contre les inondations font l'objet de procédures d'entretien rigoureuses pour éviter tous dégâts potentiels.
- Les études relatives à la modernisation du système d'alimentation ont été achevées en 2016 en vue de l'installation, en 2017, des équipements suivants à Manassas: 1) générateur supplémentaire avec son réservoir de carburant; 2) remplacement de deux (2) systèmes UPS par de nouveaux; 3) ajout d'un nouveau disjoncteur afin d'améliorer la fiabilité et la flexibilité du système d'alimentation sur le site.
- Sur le site SES à Hawaï, deux (2) systèmes UPS ont été remplacés en 2016 par des modèles plus récents et plus performants. En 2017, SES prévoit de remplacer deux (2) générateurs avec leur réservoir de carburant par deux (2) modèles plus récents et plus performants. De plus, une nouvelle antenne passerelle de 7,3 m sera installée à Hawaï en 2017, à titre d'équipement complémentaire destiné à O3b. Ce sera la quatrième (4ème) antenne passerelle sur le site pour O3b.
- Sur le site SES à Gibraltar, SES a perfectionné les deux (2) systèmes UPS en les dotant de nouveaux composants internes et de nouvelles batteries. SES a également mis en service une nouvelle salle pour les serveurs et amélioré le système de refroidissement.
- Sur le site SES à Betzdorf, SES a modernisé le système de refroidissement d'eau de la centrale et a doté plusieurs salles informatiques de systèmes de refroidissement et systèmes d'alimentation électrique plus perfectionnés.
- La fonction TT&C est actuellement disponible pour chaque satellite grâce à au moins deux sites d'antennes indépendants. Les sites sont connectés par un réseau de pointe à double redondance à au moins deux centres de contrôle installés sur des sites différents.
- Le réseau mondial de soutien aux fonctions TT&C a été sensiblement renforcé grâce au déploiement d'un réseau Multi Protocole Label Switching

(MPLS) de pointe à double redondance reliant tous les centres de contrôle de satellites et sites TT&C dans le monde.

- De plus, outre les routeurs d'agrégation de services, qui sont en cours de modernisation sur le réseau en réponse au High Throughput Satellites (HTS) à venir, SES met en place un système à double accès Internet pour desservir nos futurs sites passerelles haut débit (HTS).
- Le système d'appoint européen des fonctions TT&C a été aménagé pour couvrir les besoins de SES; il est doté d'un plan de substitution pleinement opérationnel pour tous les satellites SES.

Concernant les contrôles internes relatifs aux technologies de l'information et de la communication, il convient de noter ce qui suit:

- La direction s'est engagée à ce que les données de la société, ainsi que ses systèmes et infrastructures informatiques, soient, dans la limite du raisonnable, aussi sécurisés que possible. Des contrôles, politiques et procédures de sécurité ont été mis en place pour empêcher un accès non autorisé aux locaux, ordinateurs, réseaux et données de la société. Des politiques et procédures ont été définies et mises en œuvre pour répondre à la réglementation plus rigoureuse concernant le traitement des données personnelles.
- La direction s'est engagée à améliorer la sécurité de l'information grâce à la mise en place d'un Comité de gouvernance des données et de sécurité de l'information au sein de SES, composé de représentants de diverses fonctions applicables, qui passe en revue les pratiques, règlements et procédures.
- Les informations électroniques sont régulièrement sauvegardées et les copies de sauvegarde sont stockées hors site.
- SES est dotée de plans de secours et de restauration pour ses applications de gestion en cas de sinistre. Les tests annuels réguliers, qui ont également eu lieu en 2016, ont confirmé que SES était en mesure de récupérer toutes les applications de back-office d'une importance cruciale pour les missions satellitaires conformément aux objectifs et délais de récupération fixés.

INFORMATION ET COMMUNICATION

Depuis janvier 2015, les principales opérations commerciales de SES sont gérées et exploitées sur la plate-forme SAP du Groupe, qui permet le partage de processus et contrôles communs.

De plus, O3b et MX1, acquises en 2016, et SmartCast, devraient procéder à la migration de leurs systèmes vers la plate-forme SAP à compter de janvier 2018 en vue de l'intégration d'une bonne partie des opérations financières et commerciales.

Une fonction Sécurité et Autorisation SAP a vocation à améliorer en continu la gestion de l'accès à la plate-forme SAP, grâce au module Risque de gouvernance et Déontologie SAP qui est centré sur le contrôle des accès et processus.

Pour accompagner ce processus, la fonction Sécurité et Autorisation SAP a défini une politique globale de sécurité SAP qu'elle est en train de mettre en œuvre.

Le fonctionnement de la plate-forme d'hébergement SAP continue d'être perfectionné dans plusieurs domaines, dont la confidentialité et le cryptage des données, ainsi que la détection des intrusions. Un guide détaillé permet d'assurer un fonctionnement harmonieux et sécurisé de la plate-forme PGI (progiciel de gestion intégrée) de la société.

La communication interne permet une bonne circulation de l'information et favorise la mise en œuvre des systèmes de contrôles internes et de gestion des risques en fournissant des objectifs par métier et division et en transmettant des instructions et informations à tous les niveaux de SES. Le portail intranet de la société et les outils de collaboration sont essentiels au partage de l'information d'un bout à l'autre de la société.

ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE

Les opérations de surveillance s'effectuent de deux manières: par le biais d'évaluations régulières ou d'évaluations séparées. Les évaluations régulières sont réalisées par la direction dans le cadre d'opérations de routine; elles sont intégrées dans les processus métier et effectuées en temps réel suite à une évolution des conditions.

La fonction d'audit interne de SES procède à des évaluations séparées de la pertinence

et du respect des règlements de la société et des procédures de contrôles internes.

L'Audit interne a pour rôle de veiller de manière objective et indépendante à la performance et à l'efficacité des opérations de la société, à la fiabilité du reporting financier et opérationnel et au respect des lois et des réglementations. Dans ce contexte, l'Audit interne est également chargé d'apporter un soutien à la direction en identifiant les risques, en les évaluant et en les minimisant de même qu'à contribuer à sauvegarder les actifs de la société.

Afin de garantir un degré d'indépendance et une efficacité de la communication adéquats, la fonction d'Audit interne rapporte directement au Comité d'audit et de risque, et a une ligne de rapport fonctionnelle vers le Président-Directeur général.

Les tâches de la fonction d'Audit interne sont exécutées conformément à un plan annuel d'audit qui est revu et approuvé par le Comité d'audit et de risque. Ce plan est le résultat d'une évaluation annuelle des risques suivant la méthodologie de la cartographie des risques qui s'appuie elle-même sur le registre des risques de SES. L'évaluation annuelle des risques répond à la nécessité de créer un lien dynamique entre le plan d'audit et les risques et expositions pesant sur la société et ses opérations.

L'Audit interne assure un suivi de la mise en œuvre des recommandations concernant le système de contrôle interne, et adresse régulièrement des rapports relatifs au respect de ces recommandations à l'équipe dirigeante et au Comité d'audit et de risque.

L'Audit interne coordonne également la planification des audits et échange des informations pertinentes avec les réviseurs externes de la société.

La structure de substitution de l'entité SES Government Solutions, conformément aux pratiques en vigueur pour les entreprises qui traitent dans certains segments relevant de l'autorité du gouvernement américain, impose diverses restrictions au Conseil d'administration et à la direction générale concernant la supervision directe du fonctionnement du système de contrôle interne et la mise en place d'une structure

d'audit interne. La fonction d'audit interne de SES n'a effectué aucun contrôle interne direct de cette entité en 2016 conformément aux restrictions ainsi imposées. Ces restrictions sont cependant allégées par la conclusion d'un accord sur un cadre de gestion des risques et de contrôle interne obligatoire, qui fait l'objet d'une évaluation et de tests par un service d'audit tiers. Une procédure de reporting appropriée sur les activités du service d'audit tiers a été mise en place pour informer l'Audit interne de SES et le Comité d'audit et de risque.

Il convient, par ailleurs, de noter que PwC en tant que réviseur externe, examine les comptes de l'entité SES Government Solutions

RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

SES dispose d'une fonction dédiée aux relations avec les investisseurs, qui travaille sous l'autorité directe du Directeur financier de SES et en étroite collaboration avec le Président et Directeur général. Son but est de développer et de coordonner la communication financière et les interactions du Groupe avec les investisseurs, les analystes financiers, les agences de notation, les journalistes financiers et autres instances externes. Il lui incombe aussi de surveiller les mouvements sur les marchés des actions et de fournir un retour d'information et des recommandations au Comité exécutif de SES.

Le responsable des Relations Investisseurs est chargé de définir et d'exécuter un programme de gestion active des relations avec les investisseurs de SES, notamment en participant à des conférences et à d'autres événements similaires organisés à l'intention des investisseurs. Ce service travaille également en étroite collaboration avec le conseiller juridique de la société pour veiller à ce que les communications externes du Groupe soient conformes aux lois et réglementations en vigueur.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) désigne les valeurs et comportements qui témoignent d'une politique responsable à l'égard des communautés et des sociétés dans lesquelles elle opère. Pour se faire une idée précise de la responsabilité sociale d'une entreprise plusieurs facteurs doivent être pris en compte, dont les initiatives en faveur de la protection de l'environnement, la contribution à des projets éducatifs, les activités caritatives, les actions en faveur de la diversité ainsi que la stratégie d'entreprise.

En matière de responsabilité sociale de l'entreprise, SES va au-delà du simple respect des lois et règlements applicables pour englober des objectifs qu'elle a elle-même fixés. SES a pris un certain nombre d'engagements dans ce domaine et défini ses meilleures pratiques. Ces mesures lui ont valu la reconnaissance des actionnaires, investisseurs, clients et salariés, ainsi qu'une excellente réputation de société citoyenne.

SES satisfait non seulement aux exigences du cadre juridique existant mais publie aussi de sa propre initiative des informations non financières complémentaires, dans le cadre du présent rapport, qui, aux termes de la directive 2014/95/UE, ne deviendront obligatoires qu'à compter de 2018.

ENVIRONNEMENT

SES applique les meilleures pratiques pour minimiser l'impact environnemental de ses sites dans le monde et des activités sous-traitées, telles que la fabrication et la mise en orbite des satellites. La société veille également à ce que les rayonnements émis par les stations terrestres restent en deçà des limites définies par les pays concernés. Le respect de ces règles par SES est soumis à des audits annuels effectués en interne ou par des organismes accrédités spécialisés dans la sécurité industrielle.

Depuis 2008, SES publie officiellement les émissions de CO₂, liées à ses activités en participant au projet CDP (Carbon Disclosure Project), qui recueille les données relatives à l'ensemble des sites et activités de SES.

Les données collectées dans le cadre du projet CDP sont réparties en trois catégories :

- Scope 1: combustibles directs (comme les combustibles

chimiques et le gaz, les fuites de réfrigérant, la flotte automobile)

- Scope 2: consommation d'énergie indirecte (électricité ou chaleur achetée)
- Scope 3: autres émissions (déplacements professionnels, trajets quotidiens du personnel pour se rendre au travail, déchets, consommation d'eau)

En 2015, les activités de la société liées à l'exploitation et à la commercialisation de la flotte satellitaire de SES, y compris les fonctions administratives, finance et marketing, ont généré environ 42 336 tonnes d'émissions de CO₂ dans le monde, en hausse de 21% par rapport à 2014. Les émissions Scope 1 ont représenté environ 13%, en repli de 1 091 tonnes. Les émissions Scope 3 (déplacements professionnels, dont les trajets quotidiens du personnel pour se rendre au travail), ont augmenté de 1 025 tonnes à 29,5% en tout.

Cette augmentation s'explique par la croissance de la société en termes d'effectifs et de sites, mais aussi par la modification de la méthode d'évaluation liée au facteur de conversion. Cette méthode applique aussi strictement que possible les directives spécifiées dans le « Protocole des gaz à effet de serre: Une norme de comptabilisation et de déclaration destinée à l'entreprise » (Greenhouse Gas (GHG) Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard), la directive du ministère britannique de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales (Department for Environment, Food and Rural Affairs ou DEFRA) sur la manière de mesurer et déclarer les émissions de gaz à effet de serre (How to measure and report your Greenhouse Gas Emissions, septembre 2009), ainsi que les lignes directrices de 2015 relatives aux facteurs de conversion des émissions de gaz à effet de serre à retenir dans la déclaration des sociétés (DEFRA/DECC).

Les émissions Scope 2, liées à la consommation d'électricité, ont représenté la majeure partie des émissions de SES (environ 57,5%). Les facteurs d'émission Scope 2, basés sur le marché, ont été choisis conformément aux recommandations du Protocole des gaz à effet de serre (Protocole GES). Pour les sites à faible taux d'occupation, les hypothèses ont été fondées sur les données relatives à la consommation d'électricité et de gaz ainsi que sur celles relatives aux déplacements concernant

Émissions de CO₂ de SES

Année	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Scope 1	5 455	6 546	6 621	6 959	6 464	12 397	17 317	14 432
Scope 2	24 395	17 080	17 391	20 475	27 758	26 846	32 471	26 507
Scope 3	12 466	11 460	14 756	5 873	4 937	2 309		
Emissions totales	42 336	35 087	38 768	33 307	39 159	41 553	49 788	40 939

les principaux sites. Un questionnaire a été envoyé aux 33 principaux sites de SES dans le monde en vue de recueillir des données sur l'activité. 56 sites SES à faible taux d'occupation et sans personnel (relevant d'accords de partage des locaux) ont été intégrés dans ce travail de collecte des données. En l'absence de mesure précise de la consommation d'électricité, les émissions de GES ont donné lieu à une estimation.

La majeure partie des émissions relèvent des catégories Scope 1 et Scope 2. C'est pourquoi SES concentre ses efforts sur les initiatives visant à réduire les émissions de CO₂ en particulier à l'occasion des travaux de construction de nouveaux bâtiments ou de rénovation des infrastructures. Les milliards de données échangées par satellite, au moyen des téléports, sont analysés sur des serveurs informatiques situés sur le site SES de Betzdorf au Luxembourg. Ces serveurs émettent beaucoup de chaleur et doivent donc être refroidis en permanence. Pour ce faire, la société a eu recours, jusqu'à une récente, à une centrale de cogénération, qui réduit les émissions du réseau général. Cette centrale est dotée d'équipements spéciaux permettant de récupérer la chaleur résiduelle des installations de cogénération du site pour produire plus de 2 MW d'énergie de refroidissement.

Depuis janvier 2010, le siège de SES à Betzdorf, au Luxembourg, est alimenté en électricité à partir de l'énergie hydroélectrique, qui peut être considérée comme non génératrice de dioxyde de carbone. L'utilisation d'énergies renouvelables a entraîné une nette réduction (estimée à 6 000 tonnes) des émissions de gaz à effet de serre de la société. Cependant, compte tenu des règles de comptabilisation des émissions de CO₂, cette réduction ne ressort pas de la déclaration officielle de la société relative aux rejets de carbone. SES a fait le choix de cette même technologie pour ses activités en Suède.

Conformément au cadre juridique applicable en Europe et en application de la norme EN 16247, en 2015 SES a commencé à récupérer la chaleur générée par les serveurs et les équipements informatiques et la convertir en chauffage pour ses bâtiments, permettant de réduire davantage son empreinte carbone. Ce système a d'abord été mis en œuvre sur le site ultramoderne de SES à Munich, en Allemagne, puis, en 2016 à Betzdorf, au Luxembourg.

L'investissement nécessaire pour cette technologie et un système de contrôle optimisé comprend la formation d'un employé au centre de formation et de consultation en Efficacité Énergétique « Learning Factory », à Foetz au Luxembourg.

Grâce à cette initiative et aux autres actions engagées, SES a donc mis en place un vaste plan de réduction des émissions de CO₂ sur ses sites dans le monde entier.

ÉDUCATION

SES a créé un partenariat avec l'Université de Luxembourg portant sur le développement d'un centre d'excellence et d'innovation en matière de technologies de l'information et de la communication de pointe pour les systèmes satellitaires. Dans le cadre de ce partenariat, SES a lancé en 2016 un nouveau

projet visant à développer des techniques avancées de suivi et test automatisés des systèmes de contrôle au sol des satellites. SES coopère à cet effet avec le département Interdisciplinary centre for Security, Reliability and Trust (SnT) de cette même Université. Dans le cadre de cette collaboration, des ingénieurs expérimentés de SES encadrent les travaux d'étudiants en doctorat sur des sujets en lien avec les domaines de recherche de SES et collaborent avec ces derniers à la rédaction d'articles destinés à des publications scientifiques.

Dans le but de développer ses initiatives dans le cadre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), SES assure également la promotion de programmes d'enseignement professionnel au Luxembourg au travers d'un partenariat avec le Lycée Technique d'Esch. Les élèves de ce lycée peuvent effectuer des stages dans les locaux de SES leur permettant de compléter, par une expérience pratique, les connaissances théoriques acquises en classe.

SES finance aussi une chaire de droit satellitaire, des télécommunications et des médias au sein de la Faculté de droit, économie et finance de l'Université de Luxembourg. SES a, par ailleurs, conclu un accord de coopération avec l'Université Sacred Heart au Luxembourg, portant sur des cours destinés à ses propres salariés et des propositions de stages pour les étudiants.

À Bucarest, Roumanie, des ingénieurs de haut niveau de SES assurent régulièrement des séminaires à l'Université polytechnique de Bucarest, destinés à des étudiants en licence et en master. Les séminaires portent sur des sujets tels que les technologies de communication par satellite.

À Strasbourg, France, SES a continué en 2016 à financer, avec International Space University (ISU), des bourses d'études supérieures destinées à des étudiants spécialisés dans les applications spatiales avancées.

SES finance, par ailleurs, les frais de scolarité de douze de ses salariés inscrits au programme de master en ingénierie des systèmes spatiaux du Stevens Institute of Technology, institut de recherche mixte situé à Hoboken, New Jersey (États-Unis).

DIVERSITÉ

Au 31 décembre 2016, le Groupe employait 1 943,1 collaborateurs (en équivalent temps plein) dans le monde, soit 498,1 au siège au Luxembourg, 537,1 dans le reste de l'Europe, 514,2 aux États-Unis et 393,8 dans le reste du monde. La répartition des effectifs selon le sexe est la suivante : 24 % de femmes et 76 % d'hommes.

SES est une société internationale avec des salariés de 65 nationalités différentes : 26 nationalités au sein de l'équipe de direction à des postes de cadre dirigeant et 20 nationalités pour le programme SES destiné aux cadres à fort potentiel.

SES assure une formation très poussée à tous ses collaborateurs. De plus, en affinant sa stratégie, la société met à la disposition

de tous ses salariés de nouvelles capacités et opportunités permettant de développer leurs compétences.

ŒUVRES DE BIENFAISANCE

L'équipe SES dans son ensemble mène des actions à vocation philanthropique, qui englobent les activités caritatives inscrites au programme de dons effectués par les salariés et complétés par SES, les associations financées par SES ainsi que toutes initiatives individuelles et indépendantes des salariés de SES. Les dons effectués par SES comprennent les contributions à de bonnes œuvres et l'organisation de courses pour une association caritative locale.

Les activités de SES dans ce domaine stimulent et motivent les salariés du Groupe qui, par leur exemple, incitent à leur tour leurs collègues à apporter leur contribution aux communautés au sein desquelles SES opère.

En 2016, SES a continué à compléter les dons de ses salariés aux organisations caritatives comme la Croix-Rouge, le Croissant-Rouge, l'Oxfam, SOS Village d'Enfants, Unicef, Médecins Sans Frontières, Télécom Sans Frontières, et Life Project 4 Youth. De plus, face à l'immense crise des réfugiés en Europe, les salariés de SES ont, en 2016, apporté leur soutien aux nouveaux arrivants à Luxembourg, à Trèves en Allemagne et à Metz en France. Ils ont lancé une campagne de collecte d'articles de première nécessité et de sensibilisation à cet important problème humanitaire auprès de leurs collègues sur l'Intranet.

ENTREPRISE

Les technologies satellitaires jouent un rôle important dans les infrastructures de communications mondiales. La direction de la société SES et l'équipe Corporate ont pour mission d'asseoir cette importance et de communiquer largement en la matière. À cette fin, SES a engagé, en 2016, plusieurs actions visant à faire passer son message sur l'intérêt du satellite, à développer sa stratégie d'entreprise et à privilégier l'innovation dans son approche technologique.

Le rôle et l'importance du satellite dans les architectures réseau actuelles et de nouvelle génération sont les maîtres mots des productions narratives de SES et une composante essentielle de son engagement sociétal.

Pour mieux véhiculer ce message, SES organise, chaque année, des manifestations de relations publiques dans le monde entier ou participe à de tels événements. Ces initiatives ont pour objet de faire prendre conscience du rôle clé des satellites qui contribuent à améliorer le quotidien des populations et à combler le fossé de la connectivité pour une plus grande prospérité sociale et économique. En 2016, SES a participé à plusieurs salons de recrutement au Luxembourg, aux Pays-Bas (Delft) et aux Etats-Unis (Princeton et Indiana). SES a également organisé des visites sur son site de quatre universités du Luxembourg. Par ailleurs, SES a organisé deux événements au Luxembourg pour des collégiens afin de les

encourager à envisager des études dans les domaines des sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM).

Entre autres événements organisés en 2016, SES était présente au Salon IBC d'Amsterdam, de l'AfricaCom du Cap, de l'Africa CEO Forum, au Global VSAT à Londres, au Global MilSatCom à Londres, de la Conférence sur la sécurité à Berlin, de la Conférence World Satellite Business Week à Paris, de la 2^{ème} Conférence de l'UE sur l'industrie aéronautique à Bruxelles, au Satellite 2016 à Washington et de l'APEX à Singapour.

SES a par ailleurs organisé la Conférence GovSatCom sur la défense et la sécurité en Europe à son siège à Betzdorf, Luxembourg. La société a également accueilli les Journées de l'industrie de SES à Luxembourg et au Cap, ainsi que la Conférence SES Satellite Monitor et la conférence sur l'Ultra HD à Londres.

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ

Il est de la responsabilité du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'assurer le respect de procédures et enregistrements comptables adéquats permettant, à tout moment, la présentation de la situation financière du Groupe ne comportant pas d'anomalies significatives. Cette responsabilité couvre également la mise en place d'un système de contrôles internes approprié garantissant un déroulement efficace et transparent des opérations commerciales du Groupe.

Conformément à l'article 3 de la loi du 11 janvier 2008, telle qu'ultérieurement modifiée, relative aux obligations de transparence concernant l'information sur les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé, nous déclarons que, à notre connaissance, les comptes annuels statutaires, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, préparés suivant les lois et règlements en vigueur à Luxembourg, et les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, préparés suivant les normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union Européenne, donnent une image fidèle et sincère des actifs et passifs, de la situation financière et du bénéfice de la société SES prise individuellement, ainsi que de SES et de ses filiales consolidées, prises comme un tout, respectivement. Par ailleurs, la présentation des informations financières par la direction contient une description fidèle des développements, de la performance et de la position de la société SES prise individuellement ainsi que de SES et de ses filiales consolidées, prises comme un tout, ainsi que des risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté, le cas échéant.

23 février 2017



Romain Bausch
Président du Conseil
d'administration



Karim Michel Sabbagh
Président et Directeur
général