

2.4 INFORMATIONS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (VOTE *EX ANTE*)

La politique de rémunération établie en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et présentée dans la section ci-après sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle (AG) appelée à approuver les comptes de l'exercice financier clos le 30 juin 2026. Il convient de se référer à l'avis de convocation de l'Assemblée générale des actionnaires pour un aperçu complet de la politique de rémunération.

2.4.1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération des mandataires sociaux, proposée par le Comité des rémunérations, respecte l'intérêt social, soit adaptée à la stratégie commerciale de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et le long terme en vue d'assurer sa pérennité.

Les principes généraux de cette politique de rémunération sont d'attirer, de retenir, de motiver des dirigeants de haut niveau et d'aligner leurs intérêts sur la création de valeur pour le Groupe, en prenant en compte l'intensité capitalistique du Groupe, son environnement hautement technologique, son horizon d'investissement à long terme, les défis en termes de croissance dans un contexte fortement concurrentiel ainsi que le caractère très international de l'industrie et de la vision du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, définit des principes généraux et les caractéristiques de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Il assure la mise en œuvre de cette politique en procédant à l'évaluation du niveau auquel les différents critères ont été atteints. Ainsi, les décisions du Conseil d'administration sont prises après avis et recommandations du Comité des rémunérations.

Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas au vote sur leur rémunération. Voir section 2.3.4 pour de plus amples informations sur les conflits d'intérêts.

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut, conformément à l'article L. 22-10-8-III du Code de commerce, déroger à l'application de la politique de rémunération lorsque cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. En particulier, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, peut modifier

les critères de performance de la rémunération variable annuelle, de la rémunération pluriannuelle, le cas échéant, et/ou de la rémunération à long terme. Pour lever toute ambiguïté, il est précisé que, le cas échéant, les éventuelles dérogations à la politique de rémunération seront strictement limitées à un ou plusieurs des éléments susmentionnés. En outre, les plafonds existants pour les éléments précités resteront inchangés.

Le cas échéant, ces dérogations seront strictement mises en œuvre et justifiées notamment au regard de leur alignement avec les intérêts des actionnaires. Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8-II et L. 22-10-34-II du Code de commerce, la rémunération variable annuelle restera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle et ne pourra être versée qu'en cas de vote favorable de cette dernière.

2.4.1.2 PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La structure de la rémunération du Président non exécutif du Conseil d'administration est composée exclusivement d'une rémunération d'administrateur (anciennement nommée jetons de présence).

En cohérence avec son rôle non exécutif, et en ligne avec les pratiques du marché en France, le Président du Conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme en numéraire, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie d'un dispositif d'intéressement à long terme.

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

En cas de nomination d'un nouveau Président du Conseil d'administration, les principes, critères et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration s'appliquent.

Pour obtenir de plus amples informations sur le Président du Conseil et son mandat, voir section 2.1.2.

2.4.1.3 ADMINISTRATEURS

Le montant annuel maximal de rémunération d'administrateur alloué aux administrateurs, soit 1 690 000 euros, a été adopté lors de l'Assemblée générale annuelle du 20 novembre 2025. Les critères de répartition de cette enveloppe sont définis ci-après.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs tiennent compte, de manière prépondérante, de la participation effective des membres aux réunions du Conseil et des comités, conformément à l'article 21 du Code Afep-Medef :

Conseil d'administration :

- part fixe annuelle de 25 000 euros par administrateur (augmentée à 30 000 euros pour le Vice-président et 260 000 euros pour le Président) ;
- complément annuel de 10 000 euros pour tout administrateur résidant hors de France (au prorata de l'assiduité physique) ;
- part variable de 4 000 euros par administrateur pour chaque réunion du Conseil d'administration à laquelle il a assisté.

Comité d'audit, risques et conformité :

- part fixe annuelle de 4 000 euros par membre du Comité (augmentée à 14 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 3 000 euros par membre du Comité pour chaque réunion du Comité à laquelle le membre a assisté.

Comité de gouvernance, Comité des nominations et Comité RSE (depuis le 5 décembre 2025 et, individuellement, pour le Comité de gouvernance et de nominations et le Comité RSE avant cette date) :

- part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 2 000 euros par membre du Comité pour chaque réunion du Comité à laquelle le membre a assisté.

Comité des rémunérations :

- part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 2 000 euros par membre du Comité pour chaque réunion du Comité à laquelle le membre a assisté.

Comité stratégique (nouveau comité) :

Dans le cadre du rapprochement avec OneWeb, un nouveau Comité stratégique a vu le jour (voir section 2.1). Sa structure de rémunération est alignée sur celle des autres comités du Conseil :

- part fixe annuelle de 3 000 euros par membre du Comité (augmentée à 8 000 euros pour le Président du Comité) ;
- part variable de 2 000 euros par membre du Comité pour chaque réunion du Comité à laquelle le membre a assisté.

Comité ad hoc :

- uniquement une part variable de 1 000 euros par membre du Comité pour chaque réunion du Comité à laquelle le membre a assisté.

Les administrateurs peuvent recevoir une rémunération d'administrateur supplémentaire raisonnable pour leur participation à des comités spécialisés, leur présidence ou l'exécution de missions spéciales telles que la vice-présidence ou l'administrateur référent, selon ce que le Conseil peut décider et en cohérence avec les règles de répartition ci-dessus.

L'exécution d'une mission spécifique confiée à un administrateur peut donner lieu à une rémunération d'administrateur raisonnable, selon décision du Conseil et soumise au régime des conventions réglementées le cas échéant.

La rémunération d'administrateur (jetons de présence) est versée une fois par an après la clôture de l'exercice financier. Conformément à l'article L. 22-10-34-III du Code de commerce, le versement de la rémunération d'administrateur au titre de l'exercice en cours est subordonné à l'approbation par l'Assemblée générale annuelle de la politique de rémunération.

La part fixe annuelle (applicable aux membres du Conseil et des comités) est proportionnelle à la durée du mandat sur l'exercice considéré. Par ailleurs, dans le cas où le nombre de réunions tenues mènerait mécaniquement à un dépassement de l'enveloppe totale de 1 690 000 euros, la part variable serait réduite en proportion du dépassement de l'enveloppe de rémunération d'administrateur fixée par l'Assemblée générale annuelle, afin de rester dans les limites allouées à cette enveloppe.

En cas de nomination d'un nouvel administrateur ou de renouvellement du mandat d'un administrateur, les principes, critères et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération des administrateurs seraient applicables. Pour obtenir de plus amples informations sur les administrateurs et leurs mandats, voir section 2.1.2.



1

2

3

4

5

6

7

A

2.4.1.4 DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Pour obtenir de plus amples informations sur les dirigeants mandataires sociaux et leurs mandats, voir sections 2.1.2 et 2.2.1.

Compte tenu des principes mentionnés précédemment, le Groupe a mis en place une politique globale de rémunération des dirigeants mandataires sociaux structurée comme suit (voir également la section « Politique de positionnement par rapport au marché ») :

	Objectif	Principales caractéristiques
Salaires fixe annuel	Reconnaître le niveau de responsabilité dans un marché compétitif.	Voir section « Politique de positionnement par rapport au marché ».
Rémunération variable annuelle	S'assurer que les objectifs financiers sont atteints et inciter au dépassement des objectifs internes pour l'exercice.	Trois catégories d'objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ■ objectifs financiers quantitatifs : chiffre d'affaires généré par les « activités opérationnelles », chiffre d'affaires des services LEO, EBITDA ajusté, cash-flow net provenant du segment opérationnel diminué du CAPEX brut, coûts totaux hors créances douteuses et coût des marchandises vendues, créances douteuses ; ■ objectifs RSE quantitatifs et mesurables ; ■ objectifs qualitatifs : objectifs spécifiques liés à la feuille de route stratégique. Voir section « Politique de rémunération variable ».
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Néant.
Avantages à long terme (Plan d'intéressement à long terme)	<ul style="list-style-type: none"> ■ maximiser la création de valeur à long terme ; ■ aligner les intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires et des autres parties prenantes ; ■ retenir les dirigeants clés. 	Attribution d'actions fictives ou d'actions de performance liées à des objectifs de création de valeur à trois ans : chiffre d'affaires lié au segment Connectivité, EBITDA ajusté, CAPEX brut ⁽¹⁾ exercices 2027, 2028, 2029, TSR relatif ⁽²⁾ , critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise (environnement, taux de réussite de la première étape de la procédure de désorbitation). Voir section « Politique de rémunération variable ».
Rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnité de départ.	Pour le Directeur général, une indemnité de départ équivalant à 18 mois de la rémunération annuelle fixe et variable en cas de départ forcé (sauf faute lourde ou intentionnelle). Rémunération soumise à des conditions de performance.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Voir paragraphe « Rémunération exceptionnelle ».
Avantages en nature	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ■ voiture de fonction avec ou sans chauffeur pour le Directeur général ; ■ voiture de fonction pour le Directeur général délégué.
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	Rémunération des administrateurs.	Pour le Directeur général : les règles régissant la répartition de la rémunération d'administrateur (jetons de présence) sont décrites dans la section 2.4.1.3.
Engagements de non-concurrence	Tenir compte du contexte très concurrentiel des opérateurs de satellites.	Clause de non-concurrence : indemnité équivalant à 50 % du salaire de base durant les 18 mois suivant la cessation des fonctions, en contrepartie de l'engagement de ne pas travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellites de télécommunications.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Néant.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite en vigueur au sein du Groupe dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie d'employés à laquelle ils sont assimilés pour la fixation des avantages sociaux.

(1) Voir ci-après pour la définition complète.

(2) Le TSR est le taux de rentabilité d'une action sur une période donnée qui intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée (à savoir, l'évolution du cours de Bourse).

Note :

1. parmi les critères pris en compte pour l'établissement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurent notamment le positionnement par rapport au marché (voir section dédiée), les performances antérieures, la fonction ainsi que l'ancienneté ;
2. la pondération précise des différents objectifs pour la rémunération variable annuelle est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, au cas par cas en rapport avec les fonctions de chacun des dirigeants mandataires sociaux.

Politique de positionnement par rapport au marché

Le caractère compétitif de la politique de rémunération est évalué en référence à trois différents panels d'entreprises : (i) un panel d'entreprises du marché français comprenant les sociétés du SBF 120 (hors services financiers), (ii) un panel composé d'acteurs de l'industrie des satellites, (iii) un panel international composé principalement de sociétés appartenant au secteur des technologies et des télécommunications au sens large, et dont l'envergure en termes de connectivité globale et de technologie correspond à celle du Groupe Eutelsat.

Positionnement par rapport au marché

Un ensemble de principes directeurs a été retenu afin d'évaluer la compétitivité de la politique de rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux par rapport au marché en tenant compte des spécificités d'Eutelsat :

- la dimension à long terme de la rémunération est conforme à celle des entreprises comparables, afin de mettre l'accent sur les objectifs à long terme et de renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires ;
- le positionnement relatif visé en matière de rémunération en numéraire : le salaire de base et la rémunération totale en numéraire se situent généralement autour de la médiane.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle des dirigeants mandataires sociaux rétribue les responsabilités inhérentes à leurs fonctions, en tenant compte des qualités individuelles des intéressés ainsi que des données issues d'études de marché.

Ainsi, elle est déterminée en prenant en compte les éléments ci-dessous :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées au mandat social exercé, chaque dirigeant mandataire social disposant des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société, en toutes circonstances, et la représenter dans ses relations avec les tiers ;
- performances antérieures, compétences, expériences, expertise, ancienneté et parcours de chaque dirigeant mandataire social ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables ;
- accent mis sur la rémunération à long terme pour assurer un alignement complet avec la politique d'investissement à long terme de la Société et les intérêts des actionnaires. Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil d'administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe annuelle du Directeur général ne devrait faire l'objet de révision qu'à intervalles de temps relativement longs. Ainsi, c'est en 2023 qu'a eu lieu la dernière révision de la rémunération fixe du Directeur général.

La rémunération fixe annuelle du Directeur général s'établit à 950 000 euros.

Toutefois, une révision peut intervenir en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de la fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou à un

décalage important par rapport au positionnement du marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de cette rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Pour les autres dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration appréciera, s'il le juge pertinent, l'opportunité d'une révision de leur rémunération fixe annuelle.

La rémunération fixe annuelle constitue la base de référence pour déterminer le pourcentage maximal de la rémunération variable annuelle ainsi que la valorisation de l'intéressement à long terme.

La Société n'a pas actuellement de Directeur général délégué en poste. Néanmoins, afin de maintenir la flexibilité et la capacité du Conseil d'administration à nommer un Directeur général délégué sur proposition du Directeur général, la rémunération fixe annuelle du Directeur général délégué doit être soumise chaque année au vote des actionnaires, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Alors que le niveau de rémunération fixe annuelle dépend entièrement du profil, du niveau de responsabilité, des compétences, de l'expérience, de l'expertise et de l'ancienneté de tout futur candidat potentiel, il est demandé aux actionnaires d'approuver un niveau de rémunération qui se situerait dans la fourchette du montant de la rémunération fixe annuelle de l'ancien Directeur général délégué (qui était lui-même également inchangé depuis 2016) et plafonné à l'ancien montant de la rémunération fixe annuelle du Directeur général applicable jusqu'à l'exercice 2023 ⁽¹⁾.

Politique de rémunération variable

Rémunération variable annuelle

Modalités de détermination

Le montant potentiel de cette rémunération variable est déterminé notamment en fonction des pratiques de marché observées et repose sur l'atteinte de niveaux de performance définis à partir de paramètres clés et d'objectifs de performance économiques et personnels, quantitatifs et qualitatifs, en cohérence avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Chaque année, durant le premier trimestre de l'exercice, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, confirme ou détermine ces objectifs, leur pondération et les niveaux de performance associés :

- seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée ;
- niveau cible lorsque l'objectif est atteint ; et
- niveau maximum traduisant une surperformance par rapport au niveau cible de l'objectif fixé.

Les objectifs de performance économique quantitatifs, reposant sur des indicateurs financiers, sont fixés de manière précise sur la base du budget ou des objectifs financiers préalablement approuvés par le Conseil d'administration et sont soumis à des seuils de performance.

Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'administration.

⁽¹⁾ Concrètement, dans la fourchette de 365 000 euros (arrondi pour des raisons de praticité) à 650 000 euros (plafond).

Présentation détaillée des critères de rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Les critères sont fixés par le Conseil d'administration durant le premier trimestre de l'année concernée. Ils sont susceptibles d'évoluer d'une année sur l'autre. La pondération de chaque critère pour les dirigeants mandataires sociaux est résumée dans le tableau de synthèse ci-dessous :

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Dirigeant mandataire social
OBJECTIFS FINANCIERS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %
Chiffre d'affaires des activités opérationnelles	14 %
Chiffre d'affaires service LEO	17,5 %
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	17,5 %
Cash-flow net provenant du segment opérationnel diminué du CAPEX brut ⁽²⁾	7 %
Coûts totaux hors provision pour créances douteuses et coût des marchandises vendues ⁽³⁾	0,1 %
Créances douteuses	3,5 %
OBJECTIFS RSE QUANTITATIFS	15 %
OBJECTIFS QUALITATIFS	15 %
TOTAL	100 %

(1) EBITDA ajusté : correspond au résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations, pertes de valeur des actifs et autres produits et charges opérationnels.

(2) Cash-flow net provenant du segment opérationnel diminué du CAPEX brut : comprend le cash-flow net provenant du segment opérationnel, tel qu'il ressort du tableau consolidé du cash-flow, diminué des acquisitions de satellites, des autres immobilisations corporelles et des remboursements des dettes locatives.

(3) Coût des marchandises vendues, pour les activités historiques d'Eutelsat et de OneWeb.

Les indicateurs clés de performance financiers (KPI) proposés pour l'exercice 2026-27 sont identiques à ceux retenus pour l'exercice 2025-26. Toutefois, la pondération attribuée à chaque indicateur clé de performance (KPI) a été revue afin de stimuler davantage la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité de LEO.

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

La part financière quantitative serait payée à hauteur de :

- 150 % en cas de dépassement du niveau de surperformance défini par rapport au budget ;
- 100 % en cas d'atteinte de l'objectif cible du budget ;
- si la performance est inférieure au niveau cible, un niveau seuil est défini par rapport au budget pour chaque indicateur, avec une acquisition pour ce critère de 50 % ;
- 0 % si le niveau atteint est inférieur à ce seuil prédéfini par le Conseil.

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

Objectifs RSE quantitatifs

Afin de prendre en compte l'importance croissante du développement responsable pour les attentes de toutes les parties prenantes et de renforcer cette dimension dans la rémunération

des dirigeants mandataires sociaux, le Groupe a progressivement introduit des critères liés à la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) de l'entreprise. Ces objectifs représentent 15 % de la rémunération variable du dirigeant. Ces objectifs RSE sont fondés sur des indicateurs quantitatifs et peuvent porter sur des priorités spécifiques du Groupe, telles que la réduction de la fracture numérique, l'engagement des salariés et l'environnement. Ils sont susceptibles d'évoluer d'une année sur l'autre afin de refléter les ambitions stratégiques, commerciales et managériales pour l'exercice à venir.

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

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

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

Pour l'exercice 2026-27, les objectifs quantitatifs de RSE et les pondérations sont les suivants :

- 33 % Fracture numérique – liée à la réduction de la fracture numérique en Afrique mesurée par le nombre de nouveaux utilisateurs individuels connectés ;
- 34 % Environnement – lié à l'atteinte de l'objectif de réduction absolue des émissions de carbone (scopes 1 et 2) pour l'exercice 2027 par rapport aux résultats réels de l'exercice 2026 ;
- 33 % Social – lié aux indicateurs clés combinés de l'enquête « Great Place to Work ».

Objectifs qualitatifs

Ces paramètres sont fixés par le Conseil d'administration durant le premier trimestre de l'exercice considéré et évoluent d'une année sur l'autre afin de refléter les ambitions stratégiques, commerciales et managériales pour l'exercice à venir, et ce, pour chaque mandat concerné. Ils peuvent notamment porter sur la mise en œuvre des orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration, les développements et programmes industriels et commerciaux importants et des actions d'organisation et de gestion. Ils ne relèvent pas des tâches courantes, mais d'actions spécifiques sur lesquelles le Conseil d'administration attend des performances particulières suite à la fixation d'objectifs les plus mesurables possibles et appréciés globalement.

Pour l'exercice 2027, ces objectifs portent sur la mise en œuvre réussie du projet IRIS², la gestion de l'activité dans le respect des objectifs de levier financier, ainsi que la priorité accordée à la satisfaction client.

Plafond

Il est précisé que, compte tenu des éléments précédents, le montant de la rémunération variable annuelle ne pourra dépasser 142,5 % de la rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux (compte tenu d'une possibilité de paiement pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de surperformance sur les 70 % correspondant aux objectifs financiers quantitatifs au niveau Groupe et sur les 15 % d'objectifs quantitatifs liés à la RSE, les objectifs qualitatifs étant plafonnés à 100 %).

Conditions de versement

Conformément à l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2025-26 dû au titre de l'exercice 2026-27 (dans le mois qui suit son approbation) sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver les états financiers de l'exercice clos le 30 juin 2026.

Nomination ou fin de mandat

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'une fin de mandat en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueront pour la période d'exercice du mandat (*pro rata temporis*). Cependant, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

Intéressement à long terme

Objectif visé

Le Conseil d'administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clés de l'entreprise, est particulièrement adapté aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux étant donné le niveau attendu de leur contribution directe à la performance à long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif, qui repose sur l'atteinte de conditions de performance sur plusieurs années ainsi que sur l'évolution de la valeur des actions

du Groupe Eutelsat, permet de renforcer la motivation et la fidélisation de ces fonctions clés tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Présentation détaillée des caractéristiques de l'intéressement à long terme

Instrument

L'intéressement à long terme repose sur l'attribution d'actions fictives ou d'actions de performance d'Eutelsat Communications. À l'issue d'une période d'au moins trois ans, le niveau d'atteinte des conditions de performance présentées ci-dessous déterminera le nombre d'actions qui seront acquises. Une fois cette période d'acquisition achevée, deux cas de figure sont possibles : soit un versement en numéraire en fonction du cours de l'action d'Eutelsat Communications à cette date, soit un paiement en actions, selon la formule choisie.

Obligation de conservation

Dans le cas d'une attribution d'actions de performance, les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver à titre d'investissement personnel 20 % des actions de performance acquises (une fois la période de conservation expirée, le cas échéant) jusqu'au terme de leur dernier mandat de dirigeant mandataire social. Cette obligation de conservation s'applique jusqu'à une valeur équivalant à 200 % de leur rémunération fixe annuelle. Elle s'accompagne d'une interdiction formelle de recourir à des instruments de couverture pour couvrir le risque lié aux actions de performance.

Critères de performance

Le pourcentage d'actions varie selon l'atteinte de conditions de performance internes et externes dont la mesure sera effectuée sur trois années.

Les conditions internes pèsent pour 80 % et sont rattachées :

- à un objectif de chiffre d'affaires lié au segment Connectivité, pour 40 %. Le chiffre d'affaires lié au segment Connectivité, en particulier, inclut le chiffre d'affaires des activités de Connectivité Fixe et Mobile ainsi que celui des Services aux gouvernements selon le reporting externe du Groupe ;
- à l'EBITDA ajusté pour 10 %. Pour la définition de l'EBITDA ajusté, voir chapitre 6 ;
- au CAPEX brut des exercices 2027, 2028 et 2029 pour 10 %. Le CAPEX couvre l'acquisition des satellites et des autres actifs corporels ou incorporels, ainsi que les paiements liés aux dettes locatives. Le cas échéant, il est net du montant des indemnités d'assurance. Les résultats seront évalués à l'issue de la période d'évaluation de trois ans ;
- à un critère lié à la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), pour 20 %, fondé sur un objectif quantifié relatif à l'environnement, à la diversité de genre, aux taux de réussite de la première étape de la procédure de désorbitation, pour un total de 20 %.

Les objectifs en matière de chiffre d'affaires, d'EBITDA ajusté et de dépenses d'investissement brutes pour les exercices 2027, 2028 et 2029 sont confidentiels et reposent sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail de ces objectifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'administration.

Le critère externe est pondéré à hauteur de 20 % et repose sur un objectif TSR relatif sur la période définie (trois ans à compter de la date d'attribution).



1

2

3

4

5

6

7

A

L'indice retenu pour le TSR relatif est calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clés dans le secteur d'activité du Groupe.

La sélection des valeurs a été faite avec la logique suivante :

- des opérateurs de satellites, qui sont les comparables les plus proches. Compte tenu du nombre limité d'opérateurs de satellites cotés en Bourse, n'ont été retenus que SES, ViaSat, Echostar et Telesat, SpaceX est désormais également inclus ;
- des opérateurs de télévision payante (RTL et TF1). Pour mémoire, la Vidéo, activité dans laquelle les opérateurs de télévision sont les principaux clients du Groupe, représente près de 45 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
- des opérateurs télécoms européens. Les activités hors diffusion du Groupe consistent notamment à fournir de la connectivité ou de l'accès Internet à des particuliers, des entreprises, des gouvernements. Les opérateurs télécoms retenus sont des clients majeurs pour le Groupe, que ce soit pour interconnecter leurs réseaux mobiles ou pour la distribution de services de Haut Débit Fixe, de Connectivité Mobile ou de Données Fixes. Ces opérateurs sont BT, KPN, United Internet, Proximus, Telecom Italia et Nokia ;
- des sociétés spécialisées dans les infrastructures de télécommunications compte tenu de la nature d'infrastructure de l'activité du Groupe, qui se caractérise notamment par un niveau d'investissement élevé et des cycles longs. Ces sociétés sont Cellnex, Inwitt Helios Towers et OVH Cloud.

Le panel ci-dessus a été ajusté en 2023 à la suite du rapprochement avec OneWeb, afin de mieux représenter l'évolution du Groupe et l'importance accrue de la connectivité.

Pour cette condition, le pourcentage d'acquisition effectif d'actions varie de la manière suivante :

- 0 % en cas de performance inférieure à la médiane du panel ;
- 100 % en cas de performance égale à la médiane du panel ;
- 115 % en cas de surperformance de 10 points par rapport à la médiane du panel ;
- 130 % en cas de surperformance de 20 points par rapport à la médiane du panel.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions est également subordonnée à la présence du bénéficiaire au sein de l'entreprise à l'issue de la période d'acquisition. En cas de départ du bénéficiaire avant la fin de la période d'acquisition, le principe de base est la perte des droits à actions. Cependant, le Conseil d'administration pourrait décider de maintenir tout ou partie du bénéfice des actions à condition de motiver et d'explicitier les circonstances spécifiques

qui l'ont amené à prendre cette décision. Dans ce cas de figure, le Conseil d'administration veillera à ce que la levée de la condition de présence soit au *pro rata temporis* et soit fonction de l'atteinte des critères de performance de sorte que le paiement ne pourra avoir lieu qu'à la fin de la période définie pour le plan.

Plafond d'attribution

À la date d'attribution, la valeur des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle, établie à 182 % (cible correspondant à 140 % du salaire brut avec un pourcentage potentiel d'acquisition de 130 % en cas de surperformance).

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration a retenu le principe selon lequel les dirigeants mandataires sociaux ne peuvent recevoir une rémunération exceptionnelle que dans des circonstances bien précises, telles que la réalisation d'une opération significative pour le Groupe. En toute hypothèse, dans le cas d'une telle décision du Conseil d'administration :

- cette rémunération exceptionnelle ne pourrait pas être d'un montant supérieur à 100 % de la prime annuelle cible des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice ;
- son versement ne pourra pas intervenir avant son approbation par une Assemblée générale annuelle ;
- cette décision sera rendue publique immédiatement après la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle la décision a été prise ;
- elle devra être motivée et la réalisation de l'événement y ayant conduit explicitée.

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

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux peuvent bénéficier d'une indemnité équivalant à 50 % de leur salaire de base durant les 18 mois suivant la cessation des fonctions, en contrepartie de l'engagement de ne pas travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellites de télécommunications.

Cette indemnité ne sera pas versée si l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

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

Éléments de rémunération et avantages dus ou susceptibles d'être dus du fait ou à l'issue de la cessation des fonctions des mandataires sociaux du Groupe

En cas de révocation ou de démission forcée (quelles qu'en soient les circonstances, y compris notamment en cas de fusion ou de scission, ou en cas de changement de contrôle de la société au sens des dispositions de l'article L. 233-3 du Code de commerce), le Directeur général percevra une indemnité de départ correspondant à 18 mois de la rémunération annuelle fixe et variable versée au cours des 12 derniers mois précédant le départ. Cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général de la Société de sa propre initiative ou en cas de faute grave ou lourde.

L'indemnité de départ est soumise à des conditions de performance liées à la réalisation des objectifs fixés et évalués annuellement par le Conseil d'administration au titre de la rémunération variable annuelle des trois exercices précédant le

départ. Les critères d'attribution de la rémunération variable annuelle approuvés chaque année par le Conseil reposent sur des objectifs financiers, opérationnels et stratégiques ambitieux, assortis de seuils de déclenchement. En tout état de cause, conformément au Code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra dépasser deux années de rémunération fixe et variable.

Cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général de la Société de sa propre initiative ou en cas de faute grave ou lourde.

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucun régime de retraite complémentaire mis en place par la Société. Le Directeur général bénéficie d'un régime de retraite complémentaire dans le cadre des conditions de son contrat de travail.

Contrat de travail et retraites (Tableau n° 10 – Recommandation AMF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus du fait de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Mandataires sociaux								
ÉRIC LABAYE								
Président du Conseil d'administration								
Coopté le 4 août 2025		x ⁽¹⁾		x		x		x
Échéance du mandat : Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2029								
JEAN-FRANÇOIS FALLACHER								
Directeur général (depuis le 1^{er} juin 2025)								
		x ⁽²⁾	x		x		x ⁽³⁾	

(1) Éric Labaye n'a de contrat de travail dans aucune des sociétés du Groupe Eutelsat.

(2) Jean-François Fallacher n'a de contrat de travail dans aucune des sociétés du Groupe Eutelsat.

(3) En cas de fin de mandat, il est prévu un engagement de non-concurrence, rémunéré par le versement sur 18 mois de 50 % de la rémunération fixe.



1

2

3

4

5

6

7

A

2.4.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉMUNÉRATIONS EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-34-II DU CODE DE COMMERCE (VOTE EX POST)

En application de l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, les informations mentionnées au point I de l'article L. 22-10-8-II du même Code, incluant les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au titre de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et au Directeur général délégué, seront également soumises au vote de cette même Assemblée générale annuelle.

2.4.2.1 RÉMUNÉRATION TOTALE DES MANDATAIRES SOCIAUX

Il convient de noter ce qui suit :

- la politique de rémunération est décrite dans la section précédente ;
- la rémunération des mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé est détaillée dans la section 2.4.3.

Synthèse des rémunérations des mandataires sociaux de la Société (Tableau n° 1 – Recommandation AMF)

Le tableau suivant présente une synthèse des rémunérations et des options de souscription/d'achat d'actions ou des actions de performance attribuées aux mandataires sociaux au titre des exercices clos les 30 juin 2025 et 2026 :

(en euros)	Exercice 2024-25	Exercice 2025-26
DOMINIQUE D'HINNIN – Président du Conseil d'administration (du 8 novembre 2017 au 4 août 2025)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2) y compris rémunération d'administrateur (jetons de présence)	343 000	37 219
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	—	—
Autres avantages à long terme	—	—
TOTAL	343 000	37 219
ÉRIC LABAYE – Président du Conseil d'administration (depuis le 4 août 2025)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2) y compris rémunération d'administrateur (jetons de présence)	—	325 197
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	—	—
Autres avantages à long terme	—	—
TOTAL	—	325 197
EVA BERNEKE – Directrice générale (du 1^{er} janvier 2022 au 31 mai 2025)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	5 406 925	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	—	—
Autres avantages à long terme	—	—
TOTAL	5 406 925	—
JEAN-FRANÇOIS FALLACHER – Directeur général (depuis le 1^{er} juin 2025)		
Rémunérations (détaillées au tableau n° 2)	164 964	1 896 622
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	—	1 330 000
Autres avantages à long terme	—	—
TOTAL	164 964	3 226 622

Synthèse des rémunérations de chaque mandataire social (Tableau n° 2 – Recommandation AMF)

Le tableau suivant présente un état récapitulatif des rémunérations allouées aux mandataires sociaux au cours des exercices clos les 30 juin 2025 et 2026 :

(en euros)	Exercice 2024-25		Exercice 2025-26	
	Montants dus	Montants payés	Montants dus	Montants payés
DOMINIQUE D'HINNIN – Président du Conseil d'administration (du 8 novembre 2017 au 4 août 2025)				
Rémunération fixe	–	–	–	–
Rémunération variable	–	–	–	–
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	343 000	355 480	37 219	343 000
Avantages en nature	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
TOTAL	343 000	355 480	37 219	343 000
ÉRIC LABAYE – Président du Conseil d'administration (depuis le 4 août 2025)				
Rémunération fixe	–	–	–	–
Rémunération variable	–	–	–	–
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	–	–	325 197	–
Avantages en nature	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
TOTAL	–	–	325 197	–
EVA BERNEKE – Directrice générale (du 1^{er} janvier 2022 au 31 mai 2025)				
Rémunération fixe	870 833	848 000	–	870 833
Rémunération variable ⁽¹⁾	870 833	1 021 840	–	870 833
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	54 500	78 857	–	54 500
Avantages en nature	2 898	2 898	–	2 898
Rémunération exceptionnelle ⁽²⁾	203 479	304 001	–	203 479
Indemnité de départ	3 404 382	–	–	3 404 382
TOTAL	5 406 925	2 255 596	–	5 406 925
JEAN-FRANÇOIS FALLACHER – Directeur général (depuis le 1^{er} juin 2025)				
Rémunération fixe	79 167	–	950 000	79 167
Rémunération variable	85 555	–	945 250	85 555
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	–	–	–	–
Avantages en nature	242	–	1 372	242
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
TOTAL	164 964	–	1 896 622	164 964

(1) Il est rappelé que les rémunérations variables versées à Eva Berneke au cours de l'exercice 2024-25 correspondent aux parts variables attribuées au titre de l'exercice 2023-24 et ont été approuvées par l'Assemblée générale annuelle du 21 novembre 2024.

(2) Une rémunération exceptionnelle de la Directrice générale a été approuvée par l'Assemblée générale annuelle du 23 novembre 2023, sous la forme d'une attribution d'actions de performance réalisée en trois tranches. La valeur mentionnée ici est basée sur le nombre d'actions attribuées multiplié par la valeur IFRS 2 fixée à la date de l'attribution (23 novembre 2023). Voir ci-après.

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

Le tableau suivant présente le montant brut de la rémunération d'administrateur (jetons de présence) et des autres formes de rémunération correspondant aux montants dus au cours des exercices clos le 30 juin 2025 et le 30 juin 2026. Il est précisé que la rémunération d'administrateur (jetons de présence) due au titre de l'exercice N est versée au début de l'exercice N+1.

L'exercice 2025-26 a de nouveau été une année exceptionnelle. Au total, 38 réunions du Conseil d'administration et des comités ont eu lieu, contre environ 25 pour une année classique.

Président du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2024-25	Exercice 2025-26
DOMINIQUE D'HINNIN – Président du Conseil d'administration (jusqu'au 4 août 2025)		
Rémunération d'administrateur	343 000	37 219
Autres rémunérations	—	—
ÉRIC LABAYE – Président du Conseil d'administration (depuis le 4 août 2025)		
Rémunération d'administrateur	—	325 197
Autres rémunérations	—	—
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX PRÉSIDENTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	343 000	362 416

Membre du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2024-25	Exercice 2025-26
SUNIL BHARTI MITTAL – Administrateur		
Rémunération d'administrateur	75 000	83 500
Autres rémunérations	—	—
FSP – Administrateur, représenté par Agnès Audier		
Rémunération d'administrateur	122 000	150 151
Autres rémunérations	—	—
SECRÉTAIRE D'ÉTAT À LA SCIENCE, À L'INNOVATION ET À LA TECHNOLOGIE DU ROYAUME-UNI – Administrateur, représenté par Elena Ciallie		
Rémunération d'administrateur	90 000	113 000
Autres rémunérations	—	—
CMA CGM – Administrateur, représenté par Philippe Lemonnier		
Rémunération d'administrateur	107 000	121 710
Autres rémunérations	—	—
JÉRÉMIE GUÉ – Administrateur (depuis le 21 novembre 2025)		
Rémunération d'administrateur	—	46 915 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	—	—
BHARTI SPACE LIMITED – Administrateur, représenté par Akhil Gupta		
Rémunération d'administrateur	123 000	150 790
Autres rémunérations	—	—
ÉTAT FRANÇAIS – Administrateur, représenté par Guillemette Kreis (depuis le 1^{er} août 2025)		
Rémunération d'administrateur	—	116 178
Autres rémunérations	—	—
JEAN-BAPTISTE MASSIGNON – Administrateur (depuis le 21 novembre 2025)		
Rémunération d'administrateur	—	48 915 ⁽²⁾
Autres rémunérations	—	—

(1) Conformément à l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 (relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique), les honoraires revenant à Jérémie Gué, compte tenu de son statut d'administrateur proposé par l'État français et de son statut de fonctionnaire de l'État, sont versés directement à l'État français.

(2) Conformément à l'article 1^{er} du décret du 5 janvier 2018 modifiant le décret du 18 décembre 2014, pris en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 (relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique), 15 % des honoraires revenant à Jean-Baptiste Massignon, compte tenu de son statut d'administrateur proposé par l'État français, sont versés directement à l'État français.

Membre du Conseil d'administration (en euros)	Exercice 2024-25	Exercice 2025-26
PADRAIG MCCARTHY – Administrateur		
Rémunération d'administrateur	130 000	165 000
Autres rémunérations	–	–
FLORENCE PARLY – Administratrice		
Rémunération d'administrateur	90 000	126 000
Autres rémunérations	–	–
LUCIA SINAPI-THOMAS – Administratrice (depuis le 4 août 2025)		
Rémunération d'administrateur	–	118 510
Autres rémunérations	–	–
Anciens membres du Conseil d'administration (en euros)		
BPIFRANCE PARTICIPATIONS – Administrateur, représenté par Samuel Dalens (jusqu'au 1^{er} juillet 2025)		
Rémunération d'administrateur	92 000	–
Autres rémunérations	–	–
ESTHER GAIDE – Administratrice (jusqu'au 13 février 2025)		
Rémunération d'administrateur	63 200	–
Autres rémunérations	–	–
CYNTHIA GORDON – Administratrice (jusqu'au 13 février 2025)		
Rémunération d'administrateur	52 500	–
Autres rémunérations	–	–
FLEUR PELLERIN – Administratrice (jusqu'au 13 février 2025)		
Rémunération d'administrateur	43 000	–
Autres rémunérations	–	–
EVA BERNEKE – Administratrice (jusqu'au 31 mai 2025)		
Rémunération d'administrateur	54 500	–
Autres rémunérations	(voir tableaux 1 et 2)	–
MIA BRUNELL LIVFORS – Administratrice (jusqu'au 13 février 2025)		
Rémunération d'administrateur	51 033	–
Autres rémunérations	–	–
MICHEL COMBES – Administrateur (du 13 février 2025 au 3 août 2025)		
Rémunération d'administrateur	–	6 329
Autres rémunérations	–	–
HANWHA SYSTEMS UK LTD – Administrateur, représenté par Joo-yong Chung (jusqu'au 2 avril 2025)		
Rémunération d'administrateur	59 429	–
Autres rémunérations	–	–
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS D'ADMINISTRATEURS (PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EXCLU)	1 339 626	1 246 997



1

2

3

4

5

6

7

A

2.4.2.2 PROPORTION RELATIVE DE LA RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

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

(en % de la rémunération totale due au titre de l'exercice 2025-26)	Éric Labaye	Jean-François Fallacher
Rémunération fixe	— %	50,1 %
Rémunération variable annuelle	— %	49,8 %
Avantages à long terme	— %	— %
Indemnité de non-concurrence	— %	— %
Indemnité de départ	— %	— %
Autres ⁽¹⁾	100 %	0,1 %

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

2.4.2.3 RECOURS À LA FACULTÉ DE DEMANDER LA RESTITUTION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Néant.

2.4.2.4 ENGAGEMENTS LIÉS À L'ARRIVÉE OU AU DÉPART DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

Il est rappelé que le Directeur général peut bénéficier d'une indemnité équivalant à 50 % du salaire de base durant les 18 mois suivant la fin de son mandat, en contrepartie de l'engagement de ne pas travailler directement ou indirectement pour tout opérateur de satellites de télécommunications. Le Conseil a la faculté de renoncer à cet engagement.

En cas de révocation ou de démission forcée (quelles qu'en soient les circonstances, y compris notamment en cas de fusion ou de scission, ou en cas de changement de contrôle de la société au sens des dispositions de l'article L. 233-3 du Code de commerce), le Directeur général percevra une indemnité de départ correspondant à 18 mois de la rémunération annuelle fixe et variable (à l'exclusion de la prime d'intéressement à long terme).

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

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

2.4.2.5 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES PAR UNE ENTREPRISE COMPRISE DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16

Néant.

2.4.2.6 RATIOS SUR LES MULTIPLES DE RÉMUNÉRATION

Les ratios sur les multiples de rémunération, calculés sur la base de la rémunération versée aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025-26 rapportée à la rémunération moyenne et médiane versée aux salariés équivalent temps plein d'Eutelsat S.A. (correspondant à 36 % des salariés du Groupe et à la totalité des salariés du Groupe en France) sont indiqués ci-dessous. Veuillez noter que la société holding Eutelsat Communications n'a pas été retenue dans le périmètre pertinent pour cette analyse car elle compte moins de cinq salariés.

De plus amples informations concernant la méthodologie de calcul et les montants retenus pour la rémunération des dirigeants sont données dans la section suivante.

Ratio d'équité sur la base de la rémunération moyenne	Président du Conseil d'administration	3,3
	Directeur général	21,1
Ratio d'équité sur la base de la rémunération médiane	Président du Conseil d'administration	3,8
	Directeur général	25,1

2.4.2.7 ÉVOLUTIONS DE LA RÉMUNÉRATION, DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE SUR CINQ ANS

Remarques méthodologiques

Les rémunérations des mandataires sociaux indiquées pour un exercice correspondent à la rémunération versée au cours de cet exercice. Afin de faciliter les comparaisons, certaines données sont annualisées ou retraitées comme suit :

■ pour le Président du Conseil d'administration :

- la rémunération indiquée pour les exercices 2021-22, 2022-23, 2023-24, 2024-25 et 2025-26 correspond à la rémunération versée à Dominique D'Hinnin au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration. Il est précisé que les fonctions de Dominique D'Hinnin en qualité de Président du Conseil d'administration ont pris fin le 4 août 2025 ;

■ pour le Directeur général :

- les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées depuis le 1^{er} mars 2016,
- la rémunération indiquée pour l'exercice 2021-22 correspond à la rémunération versée à Rodolphe Belmer en qualité de

Directeur général pour laquelle la rémunération fixe annuelle a été annualisée. Il convient de noter que les fonctions de Rodolphe Belmer en tant que Directeur général ont pris fin le 31 décembre 2021,

- la rémunération indiquée pour les exercices 2022-23, 2023-24, 2024-25 et 2025-26 correspond à la rémunération versée à Eva Berneke en qualité de Directrice générale. Pour l'exercice 2024-25, la rémunération fixe annuelle perçue a été annualisée. Pour l'exercice 2025-26, le montant total versé a été annualisé. Afin de garantir une comparabilité pertinente, ce montant ne tient pas compte de l'indemnité de départ versée à la fin de son mandat, car cet élément non récurrent fausserait sinon la comparaison d'une année sur l'autre. Il convient de noter que les fonctions d'Eva Berneke en qualité de Directrice générale ont pris fin le 31 mai 2025 ;

■ pour le Directeur général délégué :

- la rémunération indiquée pour les exercices 2020-21 à 2023-24 correspond à la rémunération versée à Michel Azibert en tant que Directeur général délégué et Directeur commercial puis en tant que Directeur général délégué (à compter du 1^{er} juillet 2019). Il convient de noter que les fonctions de Michel Azibert en tant que Directeur général délégué ont pris fin le 10 novembre 2022.

Rémunération versée aux mandataires sociaux

Exercice clos le 30 juin (en milliers d'euros)	2022	2023	2024	2025	2026
Président du Conseil d'administration	241	282	286	355	343
Variation	7 %	17 %	1 %	24 %	(3 %)
Directeur général	1 598	718	1 424	2 256	2 185
Variation	14 %	(55 %)	98 %	58 %	(3 %)
Directeur général délégué	928	811	287	—	—
Variation	17 %	(13 %)	(65 %)	— %	— %

Rémunération moyenne

Le périmètre retenu est celui d'Eutelsat S.A., qui représente 37 % des salariés du Groupe au niveau mondial et la totalité des salariés en France. La rémunération moyenne est calculée pour les salariés à temps plein présents sur l'ensemble de l'exercice. Elle prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération bruts (salaire de base, bonus annuel, actions fictives et, le cas échéant, intéressement, participation).

Exercice clos le 30 juin	2022	2023	2024	2025	2026
Rémunération moyenne versée (en milliers d'euros)	103	101	104	106	104
Variation	(2 %)	(2 %)	3 %	2 %	(2 %)

Performance de l'entreprise

Deux indicateurs figurent dans le tableau ci-dessous :

- le résultat net part du Groupe tel que publié dans les comptes consolidés ;
- le chiffre d'affaires des activités opérationnelles tel que défini dans les objectifs financiers.

Exercice clos le 30 juin	2024	2025	2026
Chiffre d'affaires des activités opérationnelles tel que défini dans les objectifs financiers ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	1 268	1 226	1 197
Variation telle que définie par les objectifs financiers ⁽²⁾	6 %	0,8 %	1,8 %
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	(310)	(1 082)	(457,3)
Variation	N/A	N/A	N/A

(1) Pour l'exercice 2023-24, le chiffre d'affaires est présenté sur la base d'un taux de change EUR/USD de 1,00, et sur la base d'un taux de 1,08 pour l'exercice 2024-25.

(2) Variation à périmètre et taux de change constants. L'exercice 2023-24 est pro forma avec les chiffres de OneWeb sur 12 mois.

Ratio d'équité**Sur la base de la rémunération moyenne**

Exercice clos le 30 juin	2022	2023	2024	2025	2026
Président du Conseil d'administration	2,3	2,8	2,8	3,4	3,3
Variation	9 %	19 %	– %	21 %	(3 %)
Directeur général	15,6	7,1	13,7	21,3	21,1
Variation	16 %	(54 %)	93 %	55 %	(1 %)
Directeur général délégué	9	8	2,8	–	–
Variation	19 %	(11 %)	(65 %)	– %	– %

Sur la base de la rémunération médiane

Exercice clos le 30 juin	2022	2023	2024	2025	2026
Président du Conseil d'administration	2,9	3,5	3,4	4	3,8
Variation	11 %	21 %	(2,9 %)	18 %	(5 %)
Directeur général	19,2	8,9	17,2	25,6	25,1
Variation	19 %	(54 %)	93,3 %	49 %	(2 %)
Directeur général délégué	11,2	10	3,5	–	–
Variation	22 %	(11 %)	(65 %)	– %	– %

2.4.2.8 RESPECT DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La rémunération totale a été établie en conformité avec la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée générale annuelle du 20 novembre 2025. En particulier, sur recommandation du Comité des rémunérations, le niveau d'atteinte des différents critères de performance a été évalué et approuvé par le Conseil d'administration.

2.4.2.9 PRISE EN COMPTE DU VOTE DE LA DERNIÈRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

La dernière Assemblée générale annuelle en date du 20 novembre 2025 a adopté l'ensemble des résolutions concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec un pourcentage de 94 % ou plus pour toutes les résolutions.

Résolution n°	Titre	Pourcentage favorable
15	Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos au 30 juin 2025	99,9 %
16	Rémunération de M. D'Hinnin au titre de l'exercice 2024-25	99,94 %
17	Rémunération de Mme Berneke au titre de l'exercice 2024-25	94,07 %
18	Rémunération de M. Fallacher au titre de l'exercice 2024-25	99,77 %
19	Principes et critères de la rémunération du Président du Conseil	99,94 %
20	Principes et critères de la rémunération du Directeur général	99,26 %
21	Principes et critères de la rémunération du Directeur général délégué	99,3 %

2.4.2.10 ÉCART OU DÉROGATION PAR RAPPORT À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Néant.

2.4.2.11 SUSPENSION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS EN CAS DE NON-APPLICATION DE LA LOI SUR L'ÉQUILIBRE FEMMES/HOMMES

Néant.

2.4.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025-26 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

La section 2.4.3 présente les éléments soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2026 en application de l'article L. 22-10-34-II, à savoir les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération individuelle totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025-26 ou attribués au titre de ce même exercice au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.

2.4.3.1 CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PART VARIABLE ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fixée en fonction d'objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéterminés.

Au titre de l'exercice 2025-26, la part variable annuelle de la rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux variait entre 0 % et 100 % de la part fixe pour Jean-François Fallacher.

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

Pour Jean-François Fallacher :

- des objectifs financiers quantitatifs au niveau Groupe (représentant 70 % du salaire fixe), liés au chiffre d'affaires (pour 28 %), à l'EBITDA ajusté (pour 14 %), au cash-flow net provenant du segment opérationnel diminué du CAPEX brut (pour 10,5 %), aux charges d'exploitation totales (pour 14 %) et aux créances douteuses (pour 3,5 %) ;
- des objectifs RSE quantitatifs (pour 15 %) ;
- des objectifs qualitatifs (pour 15 %).

La pondération attribuée à chaque critère figure dans le tableau récapitulatif ci-après.

(en pourcentage de la rémunération fixe)

	Dirigeant mandataire social
OBJECTIFS FINANCIERS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %
Chiffre d'affaires des activités opérationnelles	14 %
Chiffre d'affaires service LEO	14 %
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	14 %
Cash-flow net provenant du segment opérationnel diminué du CAPEX brut ⁽²⁾	10,5 %
Coûts totaux hors provision pour créances douteuses et coût des marchandises vendues ⁽³⁾	14 %
Créances douteuses	3,5 %
OBJECTIFS RSE QUANTITATIFS	15 %
OBJECTIFS QUALITATIFS	15 %
TOTAL	100 %

(1) EBITDA ajusté : correspond au résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations, pertes de valeur des actifs et autres produits et charges opérationnels.

(2) Cash-flow net provenant du segment opérationnel diminué du CAPEX brut : comprend le cash-flow net provenant du segment opérationnel, tel qu'il ressort du tableau consolidé du cash-flow, diminué des acquisitions de satellites, des autres immobilisations corporelles et des remboursements des dettes locatives.

(3) Coût des marchandises vendues, pour les activités historiques d'Eutelsat et de OneWeb.



1

2

3

4

5

6

7

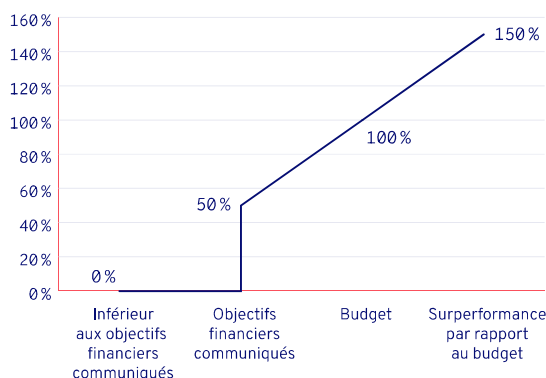
A

Objectifs financiers quantitatifs au niveau Groupe

Concernant les objectifs financiers quantitatifs au niveau Groupe, le montant attribué pour chaque critère est le suivant :

- 150 % en cas de dépassement du niveau cible par rapport au budget ;
- 100 % en cas d'atteinte du budget ;
 - en cas de performance inférieure au niveau cible, un seuil est défini pour chaque indicateur, avec une acquisition au titre de ce critère à hauteur de 50 % ;
- 0 % en cas de niveau de réalisation inférieur à ce niveau seuil/plancher.

Les montants attribués en fonction du niveau atteint pour les objectifs financiers quantitatifs peuvent être représentés comme suit :



Objectifs RSE quantitatifs

Les objectifs RSE de l'exercice 2025-26 s'articulent autour de trois axes cohérents avec la stratégie de développement durable du Groupe et reposent sur des indicateurs mesurables :

- 33 % Fracture numérique – liée à la réduction de la fracture numérique en Afrique mesurée par le nombre de nouveaux utilisateurs individuels connectés ;

Rémunération d'Éric Labaye

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

- 34 % Environnement – lié à l'atteinte de l'objectif de réduction absolue des émissions de carbone (scopes 1 et 2) pour l'exercice 2026 par rapport aux résultats réels de l'exercice 2025 ;
- 33 % Social – lié aux indicateurs clés combinés de l'enquête « Great Place to Work ».

Objectifs qualitatifs

Ces paramètres sont fixés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice concerné et sont susceptibles d'évoluer d'une année sur l'autre afin de refléter les ambitions stratégiques, commerciales et managériales pour l'exercice à venir, et ce, pour chaque mandat concerné. Ils peuvent notamment porter sur la mise en œuvre des orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration, les développements et programmes industriels et commerciaux importants et des actions d'organisation et de gestion. Ils ne relèvent pas des tâches courantes, mais d'actions spécifiques sur lesquelles le Conseil d'administration attend des performances particulières suite à la fixation d'objectifs les plus mesurables possibles et appréciés globalement.

Pour l'exercice 2025-26 ils portent sur le succès de la mise en œuvre des projets stratégiques et de financement, ainsi que sur les efforts en faveur de la satisfaction des clients.

2.4.3.2 MÉCANISMES ET CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME

Afin de faciliter la lecture de ce document, ces mécanismes sont décrits dans la section 2.4.4.

2.4.3.3 DÉTAIL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES, DUES OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2025-26 POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Le versement de la rémunération variable annuelle est soumis au vote de l'Assemblée générale annuelle appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2026. Il est rappelé que la politique de rémunération est exposée à la section 2.4.1.

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2025-26	Montant ou valeur comptable (en euros)
Rémunération fixe	—
Rémunération variable annuelle	—
Rémunération exceptionnelle	—
Options sur actions	—
Actions de performance	—
Plan de rémunérations variables pluriannuelles	—
Indemnités liées à la prise des fonctions	—
Indemnité de non-concurrence	—
Avantage de toute nature	—
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	325 197
Régime de retraite supplémentaire	—

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

Rémunération d'administrateur (jetons de présence)

Le montant de la rémunération d'administrateur (jetons de présence) attribuée à Éric Labaye pour l'exercice 2025-26 en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications s'élève à 325 197 euros.

Il est rappelé que la rémunération des membres du Conseil d'administration (jetons de présence) allouée au Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2024-25, versée à Dominique D'Hinnin, s'élevait à 343 000 euros et a été versée au cours de l'exercice 2025-26.

Rémunération variable

Néant.

Autres

Néant.

Rémunération de Jean-François Fallacher

Éléments de rémunération attribuée au titre de l'exercice 2025-26	Montant ou valeur comptable (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	950 000	Voir ci-dessous
Rémunération variable annuelle	945 250	Voir ci-dessous
Rémunération exceptionnelle	—	Voir ci-dessous
Options sur actions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Actions de performance	1 330 000	Voir ci-dessous
Plan de rémunérations variables pluriannuelles		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Autres avantages à long terme		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnités liées à la prise des fonctions		Sans objet Non prévu par la politique de rémunération
Indemnité de non-concurrence		Sans objet Voir ci-dessous
Avantage de toute nature	1 372	Voir ci-dessous
Rémunération d'administrateur (jetons de présence)	—	Voir ci-dessous
Régime de retraite supplémentaire	—	Sans objet Non prévu par la politique de rémunération

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de Jean-François Fallacher en sa qualité de Directeur général d'Eutelsat Communications au titre de l'exercice clos le 30 juin 2026 s'élève à 950 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Les critères de la part variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2025-26 sont rappelés dans la section 2.4.3.1 de ce document. Après examen du niveau de réalisation des objectifs, il a été constaté que la part variable de la rémunération de Jean-François Fallacher en sa qualité de Directeur général au titre de l'exercice 2025-26 s'établit à 99,5 % de la rémunération fixe annuelle brute. Les objectifs quantitatifs ont été atteints à 99,3 % et les objectifs qualitatifs à 100 %. La part variable due à Jean-François Fallacher, au titre de l'exercice 2025-26, s'établit ainsi à 945 250 euros.



1

2

3

4

5

6

7

A

Le détail du calcul est présenté dans le tableau ci-dessous : cette part variable sera versée au cours du premier semestre de l'exercice clos le 30 juin 2027, sous réserve du vote de l'Assemblée générale annuelle.

(en pourcentage de la rémunération fixe)	Pondération	% de réalisation	% de réalisation pondéré	Réalisation (en euros)
OBJECTIFS QUANTITATIFS AU NIVEAU GROUPE	70 %	100,5 %	70,4 %	668 800
Chiffre d'affaires provenant des activités opérationnelles	14 %	111,4 %	15,6 %	148 242
Chiffre d'affaires généré par les services LEO	14 %	55,8 %	7,8 %	74 293
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	14 %	54,8 %	7,7 %	72 963
Trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation, diminuée des dépenses d'investissement brutes ⁽²⁾	10,5 %	150,0 %	15,8 %	149 704
Coûts totaux hors provision pour créances douteuses et coût des marchandises vendues ⁽³⁾	14 %	130,5 %	18,3 %	173 644
Créances douteuses	3,5 %	150,0 %	5,3 %	49 954
OBJECTIFS QUALITATIFS	15 %	100 %	15 %	142 500
OBJECTIFS RSE QUANTITATIFS	15 %	93,7 %	14,1 %	133 950
TOTAL	100 %	—	99,5 %	945 250

(1) L'EBITDA ajusté : correspond au résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations, pertes de valeur des actifs et autres produits et charges opérationnels.

(2) Trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation, diminuée des dépenses d'investissement brutes : comprend la trésorerie nette provenant des activités opérationnelles, telle qu'il ressort du tableau de flux de trésorerie consolidé, diminué des acquisitions de satellites, des autres immobilisations corporelles et des remboursements des dettes locatives.

(3) Coût des marchandises vendues, pour les activités historiques d'Eutelsat et de OneWeb.

Concernant les objectifs qualitatifs, le niveau de réalisation de chacun des objectifs a été établi de manière précise, mais n'est rendu public qu'à un niveau agrégé pour des raisons de confidentialité.

Rémunération exceptionnelle

Les dirigeants mandataires sociaux peuvent percevoir une rémunération exceptionnelle, uniquement dans des circonstances très particulières, comme dans le cas d'une opération significative pour le Groupe. Voir également le paragraphe « Rémunération exceptionnelle » de la section 2.4.1.4 pour de plus amples informations.

Faisant suite à une décision du Conseil, l'Assemblée générale du 20 novembre 2025 a approuvé une rémunération exceptionnelle pour Jean-François Fallacher, sous la forme d'une attribution d'actions.

Cette attribution vise à compenser la perte de rémunération variable de long terme de Jean-François Fallacher consécutive à son départ de ses précédentes fonctions.

Dans ce cas, le recours à un mécanisme de rémunération en actions plutôt qu'en numéraire est motivé par la volonté de privilégier un instrument assurant une meilleure convergence des intérêts de l'entreprise, de ses actionnaires et du Directeur général.

L'attribution exceptionnelle d'actions de performance présente les caractéristiques suivantes :

- 300 000 actions de performance attribuées par la Société ;
- assorties d'une période d'acquisition de trois ans ;
- sous réserve d'une condition de présence d'un an et de conditions de performance qui seront déterminées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ;
- aucune acquisition ne pourra avoir lieu en cas de départ de sa propre initiative avant la fin de la période d'acquisition de trois ans ou en cas de départ pour faute grave ou lourde avant cette date.

Compte tenu des enjeux auxquels Jean-François Fallacher a été confronté dès sa prise de fonctions, ainsi que de leur caractère à court terme, il a été proposé de prévoir des conditions de performance évaluées à l'issue de la première année de la période d'acquisition des droits.

Critères de performance

Les conditions de performance applicables à cette attribution exceptionnelle ont été déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et évaluées à l'issue de la première année de la période d'acquisition.

Ces conditions reposent sur la réalisation d'objectifs stratégiques et managériaux clés liés à la prise de fonctions de Jean-François Fallacher et sont pondérées comme suit :

- 33 % : réalisation réussie de l'opération d'augmentation de capital de la Société ;
- 33 % : mise en œuvre réussie du plan de refinancement du Groupe ;
- 34 % : évaluation du leadership et de l'efficacité managériale, incluant notamment :
 - la capacité à favoriser la collaboration, l'engagement et l'alignement au sein des équipes,
 - l'efficacité dans l'exécution des priorités stratégiques du Groupe.

Le Conseil d'administration a fixé à 100 % le niveau de réalisation de ces objectifs sur la base d'une évaluation qualitative globale, tenant compte du degré de réalisation des objectifs, ainsi que de leur contribution au développement stratégique et à la transformation du Groupe.

Il est rappelé qu'aucune acquisition ne pourra avoir lieu en cas de départ de sa propre initiative avant la fin de la période d'acquisition de trois ans ou en cas de départ pour faute grave ou lourde avant cette date.

Actions de performance

Au titre de l'exercice écoulé et dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2025, 815 951 actions de performance ont été attribuées à Jean-François Fallacher, correspondant à une valorisation de 1 330 000 euros à la date du plan. Conformément à la politique de rémunération, la valeur de cette attribution correspond à 140 % de la rémunération fixe annuelle divisée par la valeur de l'action Eutelsat Communications établie sur la base de la valorisation en normes IFRS à la date du plan.

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

Rémunération d'administrateur (jetons de présence)

Sans objet.

Avantages en nature

Le montant des avantages en nature attribués à Jean-François Fallacher pour l'exercice clos le 30 juin 2026 correspond à la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Engagement de non-concurrence

Le Directeur général peut bénéficier d'une indemnité de non-concurrence équivalant, le cas échéant, à 50 % du salaire fixe durant les 18 mois suivant la fin de son mandat, en contrepartie de son engagement à ne pas travailler directement ou indirectement pour un opérateur de satellites de télécommunications. Le Conseil a la faculté de renoncer à cet engagement.

Aucun montant n'a été versé ni attribué à ce titre à Jean-François Fallacher au titre de l'exercice 2025-26.

Indemnité de départ

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

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

Aucun montant n'a été versé ni attribué à ce titre à Jean-François Fallacher au titre de l'exercice 2025-26.

2.4.4 MÉCANISMES ET CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME

PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Aucun plan d'option de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par l'entreprise au cours des six exercices précédents. Aucune action de performance n'est devenue disponible pour les dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé (voir ci-après).

Néanmoins, au cours des exercices précédents, la filiale opérationnelle Eutelsat S.A. avait mis en place des plans d'option de souscription ou d'achat d'actions. À la date du présent document, aucun des mandataires sociaux ni leurs apparentés ne détiennent d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions Eutelsat S.A.

PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 23 NOVEMBRE 2023

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration d'Eutelsat Communications S.A. a approuvé, en date du 23 novembre 2023, un programme d'attribution d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée générale annuelle du 23 novembre 2023, et s'inscrit dans la continuité du plan précédent approuvé en novembre 2022. Comme pour le plan 2022, pour les autres salariés, le plan d'intéressement à long terme demeure sous forme d'actions fictives.

Les droits attribués au titre de ce plan aux autres salariés sont conditionnels et ne confèrent aucun droit sur les actions de la Société. Ils consistent uniquement en des versements en numéraire lors du dénouement, sous réserve de conditions de performance et de présence. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 26.3.3) est sans objet.

L'attribution d'actions de performance, à l'échéance du plan, est soumise à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices financiers concernés (exercices 2023-24, 2024-25 et 2025-26).

Le nombre d'actions de performance attribuées s'élève à :

- pour Eva Berneke : 140 % du salaire annuel brut divisé par la valeur de l'action Eutelsat Communications établie sur la base de la valorisation en norme IFRS, soit un total de 362 398 actions, représentant 0,06 % du capital social.

Il est rappelé que, conformément à la politique de rémunération, le pourcentage d'attribution définitif pourrait atteindre un maximum de 130 % des montants indiqués ci-dessus en cas de surperformance. De plus, le plan s'accompagne d'une obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme du dernier mandat en tant que mandataire social ainsi que d'une stricte interdiction d'utiliser des instruments de couverture contre le risque pesant sur les actions de performance.

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

- pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires des nouvelles activités qui inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec le deuxième axe du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en saisissant les opportunités sur le long terme ;
- pour 20 %, un objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté tel que défini par le Groupe ;
- pour 20 %, un objectif de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), incluant des critères liés à la féminisation et à l'environnement, détaillés comme suit : féminisation du Groupe (5 %) et féminisation des dirigeants/cadres supérieurs (5 %), réduction des émissions de carbone en Italie et au Mexique (10 %) ;
- pour 20 %, un objectif de TSR relatif, calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clés dans le secteur d'activité du Groupe.



1

2

3

4

5

6

7

A

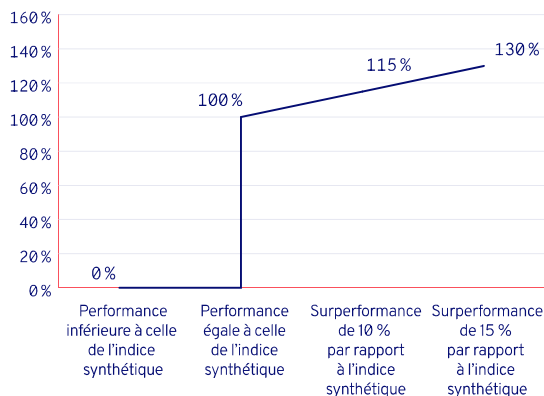
Pour chacun des deux critères internes (chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités et cash-flow libre discrétionnaire ajusté), les objectifs sont confidentiels et se fondent sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail du taux d'atteinte de ces objectifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'administration.

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

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

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

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 115 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 130 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus. Pour le critère de TSR, le pourcentage d'acquisition en fonction du niveau d'atteinte peut être représenté comme suit :



Le plan d'actions de performance de novembre 2023 était soumis à une condition de présence. Eva Berneke perd donc l'intégralité de ses droits afférents à ce plan à la suite de la cessation de son mandat de Directrice générale intervenue le 31 mai 2025.

PLAN D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 21 NOVEMBRE 2024

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration d'Eutelsat Communications S.A. a approuvé, en date du 21 novembre 2024, un programme d'attribution d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée générale annuelle du 21 novembre 2024, et s'inscrit dans la continuité du plan précédent approuvé en novembre 2023. Comme pour le plan 2023, pour les autres salariés, le plan d'intéressement à long terme demeure sous forme d'actions fictives. Les droits attribués au titre de ce plan aux autres salariés sont conditionnels et ne confèrent aucun droit sur les actions de la Société. Ils consistent uniquement en des versements en numéraire lors du dénouement, sous réserve de conditions de performance et de présence. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 26.3.3) est sans objet.

L'attribution d'actions de performance, à l'échéance du plan, est soumise à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices financiers concernés (exercices 2024-25, 2025-26 et 2026-27).

Le nombre d'actions de performance attribuées s'élève à :

- pour Eva Berneke : 140 % du salaire annuel brut divisé par la valeur de l'action Eutelsat Communications établie sur la base de la valorisation en norme IFRS, soit un total de 390 029 actions, représentant 0,08 % du capital social.

Il est rappelé que, conformément à la politique de rémunération, le pourcentage d'attribution définitif pourrait atteindre un maximum de 130 % des montants indiqués ci-dessus en cas de surperformance. De plus, le plan s'accompagne d'une obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme du dernier mandat en tant que mandataire social ainsi que d'une stricte interdiction d'utiliser des instruments de couverture contre le risque pesant sur les actions de performance.

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

- pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires des nouvelles activités qui inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec le deuxième axe du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en saisissant les opportunités sur le long terme ;
- 10 % au titre de l'EBITDA tel que défini par le Groupe.
L'EBITDA reflète la rentabilité du Groupe avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements ;
- 10 % au titre du CAPEX tel que défini par le Groupe ;

Le CAPEX couvre l'acquisition des satellites et des autres actifs corporels ou incorporels, ainsi que les paiements liés aux dettes locatives. Le cas échéant, il est net du montant des indemnités d'assurance. Il comprend les dépenses liées à la nouvelle génération de satellites LEO. Il exclut les dépenses d'investissement envisagées dans le cadre de la participation d'Eutelsat au consortium SpaceRISE pour le projet européen de constellation IRIS². La définition du CAPEX a été alignée sur celle des orientations, afin d'exclure l'impact des facilités de financement.

- pour 20 %, un objectif de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), incluant des critères liés à la féminisation et à l'environnement, détaillés comme suit : féminisation du Groupe (5 %) et féminisation des dirigeants/cadres supérieurs (5 %), réduction absolue des émissions de scope 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2021 (5 %), intensité carbone de scope 3 (tCO₂e/Mbps) (5 %) ;
- pour 20 %, un objectif de TSR relatif, calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clés dans le secteur d'activité du Groupe.

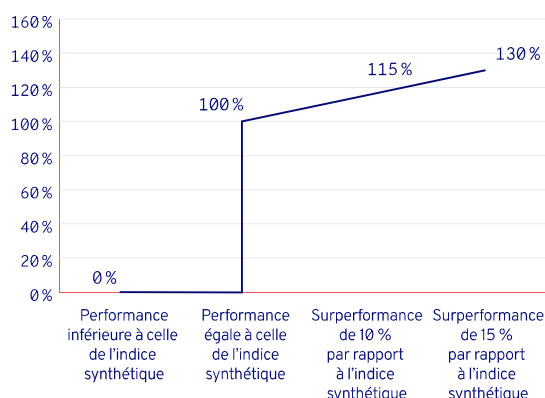
Pour chacune de ces mesures, les objectifs sont confidentiels et se fondent sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail du taux d'atteinte de ces objectifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'administration.

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

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

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

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 115 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 130 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus. Pour le critère de TSR, le pourcentage d'acquisition en fonction du niveau d'atteinte peut être représenté comme suit :



Le plan d'actions de performance de novembre 2024 était soumis à une condition de présence. Eva Berneke perd donc l'intégralité de ses droits afférents à ce plan à la suite de la cessation de son mandat de Directrice générale intervenue le 31 mai 2025.

PLAN D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 20 NOVEMBRE 2025

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration d'Eutelsat Communications S.A. a approuvé, en date du 20 novembre 2025, un programme d'attribution d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Ce plan est conforme à la politique du Groupe en matière de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée générale annuelle du 20 novembre 2025, et s'inscrit dans la continuité du plan précédent approuvé en novembre 2024. Comme pour le plan 2024, pour les autres salariés, le plan d'intéressement à long terme demeure sous forme d'actions fictives. Les droits attribués au titre de ce plan aux autres salariés sont conditionnels et ne confèrent aucun droit sur les actions de la Société. Ils consistent uniquement en des versements en numéraire lors du dénouement, sous réserve de conditions de performance et de présence. Compte tenu de la différence des instruments utilisés, la recommandation du Code de Référence relative à la mise en place d'un sous-plafond pour les attributions aux mandataires sociaux (article 26.3.3) est sans objet.

L'attribution d'actions de performance, à l'échéance du plan, est soumise à la réalisation de conditions de performance et d'une condition de présence sur les trois exercices financiers concernés (exercices 2025-26, 2026-27 et 2027-28).

Le nombre d'actions de performance attribuées s'élève à :

- pour Jean-François Fallacher : 140 % du salaire annuel brut divisé par la valeur de l'action Eutelsat Communications établie sur la base de la valorisation en norme IFRS, soit un total de 815 951 actions, représentant 0,07 % du capital social.

Il est rappelé que, conformément à la politique de rémunération, le pourcentage d'attribution définitif pourrait atteindre un maximum de 130 % des montants indiqués ci-dessus en cas de surperformance. De plus, le plan s'accompagne d'une obligation de conservation de 20 % des actions de performance acquises jusqu'au terme du dernier mandat en tant que mandataire social ainsi que d'une stricte interdiction d'utiliser des instruments de couverture contre le risque pesant sur les actions de performance.

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

- pour 40 %, un objectif de chiffre d'affaires des nouvelles activités qui inclut notamment le chiffre d'affaires des activités de Connectivité en lien avec le deuxième axe du plan stratégique du Groupe, dont l'horizon devient plus proche, et qui prévoit un retour à la croissance notamment en saisissant les opportunités sur le long terme ;
- 10 % au titre de l'EBITDA tel que défini par le Groupe.
L'EBITDA reflète la rentabilité du Groupe avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements ;
- 10 % au titre du CAPEX brut tel que défini par le Groupe ;

Le CAPEX couvre l'acquisition des satellites et des autres actifs corporels ou incorporels, ainsi que les paiements liés aux dettes locatives. Le cas échéant, il est net du montant des indemnités d'assurance. Il comprend les dépenses liées à la nouvelle génération de satellites LEO. Il exclut les dépenses d'investissement envisagées dans le cadre de la participation d'Eutelsat au consortium SpaceRISE pour le projet européen de constellation IRIS². La définition du CAPEX a été alignée sur celle des orientations, afin d'exclure l'impact des facilités de financement.

- pour 20 %, un objectif de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), incluant des critères liés à l'environnement, à la fracture numérique et à la féminisation, détaillés comme suit : Intensité carbone de scope 3 (tCO₂e/Mbps) (7 %), nouveaux utilisateurs connectés via des points d'accès Wi-Fi en Afrique (6,5 %), féminisation de la Direction générale et de la Direction (6,5 %) ;

- pour 20 %, un objectif de TSR relatif, calculé sur la base de la médiane d'un panel de sociétés comparables constitué par des acteurs clés dans le secteur d'activité du Groupe.

Pour chacune de ces mesures, les objectifs sont confidentiels et se fondent sur le plan stratégique du Groupe. Pour des raisons de confidentialité, le détail du taux d'atteinte de ces objectifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'administration.

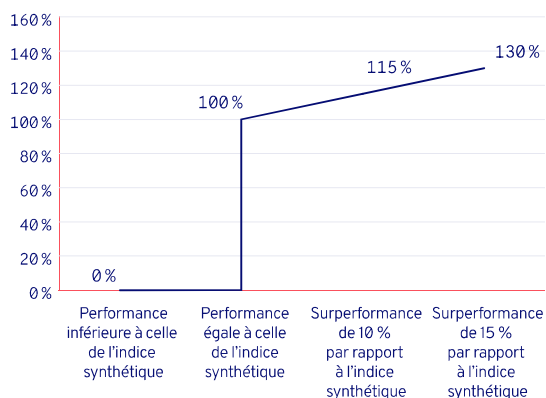
En ce qui concerne les objectifs autres que le TSR, le pourcentage d'acquisition réel est le suivant :

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

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

- 0 % en cas de performance inférieure à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 100 % en cas de performance égale à celle de l'indice synthétique défini ci-dessus ;

- 115 % en cas de surperformance de 10 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus ;
- 130 % en cas de surperformance de 15 % par rapport à l'indice synthétique défini ci-dessus. Pour le critère de TSR, le pourcentage d'acquisition en fonction du niveau d'atteinte peut être représenté comme suit :



Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026
(Tableau n° 6 – Recommandation AMF)

Dirigeant mandataire social	Date et durée du plan	Nombre d'actions de performance attribuées pour l'exercice clos le 30 juin 2026	Valeur (en euros)	Date d'acquisition définitive	Conditions de performances du plan
JEAN-FRANÇOIS FALLACHER Directeur général	20 novembre 2025	815 951 ⁽¹⁾	1 330 000	Au plus tard en novembre 2028	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % de l'attribution basée sur un chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ■ 10 % de l'attribution basée sur l'EBITDA ■ 10 % de l'attribution basée sur le CAPEX brut ■ 20 % de l'attribution basée sur un TSR relatif ■ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE
JEAN-FRANÇOIS FALLACHER Directeur général	Rémunération exceptionnelle (voir plus haut)	300 000	549 000	Au plus tard en novembre 2028	Voir plus haut (section 2.4.3.3)
TOTAL		907 741	2 945 001		

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

Actions fictives ou actions de performance proposées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026 (Tableau n° 7 – Recommandation AMF)

Le plan d'actions de performance de novembre 2023 était soumis à une condition de présence. Eva Berneke perd donc l'intégralité de ses droits afférents à ce plan à la suite de la cessation de son mandat de Directrice générale intervenue le 31 mai 2025.

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

	Plan n° 5 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 6 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 7 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 8 (Plan d'actions de performance)	Plan n° 9 (Plan d'actions de performance)
Date du Conseil d'administration	20 janvier 2022	10 novembre 2022	23 novembre 2023	21 novembre 2024	20 novembre 2025
NOMBRE TOTAL D' ACTIONS ATTRIBUÉES :					
Dirigeants mandataires sociaux	75 736	98 010	—	—	815 951
Eva Berneke	75 736	98 010 ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	—
Jean-François Fallacher	N/A	N/A	N/A	N/A	815 951
Date du Conseil d'administration attribuant définitivement les instruments sous réserve du vote de l'Assemblée générale annuelle	8 août 2024	4 août 2025			
Date de fin de période de performance	Janvier 2025	Novembre 2025	Novembre 2026	Novembre 2027	Novembre 2028
Conditions de performance (pour les dirigeants mandataires sociaux)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ; ■ 20 % de l'attribution basée sur l'objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté ; ■ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE ; ■ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ; ■ 20 % de l'attribution basée sur l'objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté ; ■ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE ; ■ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % de l'attribution basée sur le chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ; ■ 20 % de l'attribution basée sur l'objectif de cash-flow libre discrétionnaire ajusté ; ■ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE ; ■ 20 % de l'attribution basée sur un objectif de TSR relatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % de l'attribution basée sur un chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ; ■ 10 % de l'attribution basée sur l'EBITDA ; ■ 10 % de l'attribution basée sur le CAPEX ; ■ 20 % de l'attribution basée sur un TSR relatif ; ■ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % de l'attribution basée sur un chiffre d'affaires lié aux nouvelles activités ; ■ 10 % de l'attribution basée sur l'EBITDA ; ■ 10 % de l'attribution basée sur le CAPEX brut ; ■ 20 % de l'attribution basée sur un TSR relatif ; ■ 20 % de l'attribution basée sur des objectifs liés à la RSE.
Nombre d'instruments acquis au 30 juin 2025 par les dirigeants mandataires sociaux	62 331	—	—	—	—
Eva Berneke	—	—	—	—	—
Nombre cumulé d'instruments annulés ou caducs	—	16 335	362 398	390 029	—
Nombre d'instruments restants à la fin de l'exercice	75 736	81 675	—	—	815 951

(1) Les plans d'actions de performance de novembre 2022, 2023 et 2024 étaient soumis à une condition de présence. À la suite de la cessation de son mandat, Eva Berneke perd donc l'intégralité de ses droits afférents aux plans d'actions de performance 2023 et 2024. Le plan d'actions de performance 2022 a été versé prorata temporis de sa présence au sein de l'entreprise au cours de l'exercice 2024-25, comme indiqué ci-dessus.