

# Gouvernance d'entreprise

## Rapport du Président du Conseil d'administration sur la gouvernance d'entreprise et les procédures de contrôles internes

### Objectif

En vertu des « Dix Principes de la Gouvernance d'Entreprise » adoptés par la Bourse de Luxembourg et en vigueur depuis le 1er janvier 2007, SES a renforcé les flux d'informations destinées aux investisseurs, aux actionnaires et aux analystes, essentiellement par le biais de son site internet ([www.ses.com](http://www.ses.com)).

Dans ce contexte, SES a décidé de publier sur son site les procès-verbaux des assemblées des actionnaires ainsi que les résultats des votes. La section consacrée à la gouvernance d'entreprise donne accès aux mises à jour des principaux documents se rapportant à la gouvernance comme les statuts de la société, et la charte de la gouvernance d'entreprise (y compris les chartes des différents comités du Conseil d'administration). Il permet également de se renseigner sur la composition et les attributions du Conseil d'administration et de ses comités, ainsi que sur celles du Comité exécutif.

SES se conforme à et applique toutes les recommandations des « Dix Principes de la Gouvernance d'Entreprise », à l'exception de la recommandation 3.9, le Conseil d'administration déléguant parfois son pouvoir décisionnaire au Comité exécutif.

Etant donné que les certificats de dépôt fiduciaire (FDR) de la société sont cotés essentiellement sur Euronext Paris, SES se conforme aux règles françaises de la gouvernance d'entreprise, sauf lorsque ces dernières entrent en conflit avec les « Dix Principes » mentionnés antérieurement. C'est le cas en particulier en ce qui concerne la publication de la rémunération individuelle des membres du Comité exécutif. Dans ce cas, SES respecte la recommandation 8.14 des « Dix Principes » et publie dans le présent rapport annuel le montant total des rémunérations directes et indirectes des administrateurs et des membres de la direction en faisant une distinction entre la partie fixe et la partie variable de cette rémunération.

### Principes organisationnels

Créée le 16 mars 2001, SES est une société constituée au Luxembourg. A la suite de l'acquisition de GE Americom le 9 novembre 2001, SES est devenue la société de gestion de SES ASTRA, entreprise initialement fondée en 1985. Le Conseil d'administration a approuvé un ensemble de règlements internes en complément de ses obligations légales et réglementaires ainsi que des statuts de SES. Le plus récent texte amendé des statuts, datant du 28 juin 2007, ainsi que la dernière version de la charte de la gouvernance d'entreprise de SES adoptée par le Conseil d'administration peuvent être consultés sur le site de la société.

### Assemblée générale annuelle des actionnaires

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

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

En vertu des derniers amendements apportés aux statuts, la société a émis des actions des catégories A et B.

Les actions des catégories A et B disposent des mêmes droits, si ce n'est que les actions de catégorie B, détenues par l'Etat luxembourgeois et par deux entités détenues à 100% par ce dernier, donnent droit à 40% du dividende versé aux actionnaires de catégorie A ou, en cas de dissolution de la société, à 40% du produit net de la liquidation. Les actions de catégorie B ne peuvent pas être négociées librement.

Chaque action, de catégorie A ou de catégorie B, donne droit à un vote. Conformément aux statuts de la société, un actionnaire de catégorie A ne peut détenir, directement ou indirectement, plus de 20%, 33% ou 50% des actions de la société, sans avoir reçu l'accord préalable de l'assemblée générale. Cette limite est calculée en tenant compte des actions de toutes les catégories détenues par un actionnaire de catégorie A.

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

Si aucune opposition n'est formulée par le gouvernement luxembourgeois, le Conseil d'administration convoque une assemblée extraordinaire des actionnaires dont les membres peuvent, à la majorité prévue par l'article 67-1 de la loi du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales, telle que modifiée, autoriser la partie requérante à acquérir plus de 20%, 33% ou 50% des actions de la société.

Chaque actionnaire nominatif sera convoqué à l'assemblée générale annuelle et sera informé, par courrier recommandé au moins vingt jours avant l'assemblée, de l'heure à laquelle elle se déroulera, de l'ordre du jour et des propositions de résolutions à approuver. Chaque actionnaire recevra également une copie des états financiers annuels et consolidés, bilan et compte de résultat de la société inclus.

Les détenteurs des certificats de dépôt fiduciaire (FDR) de la société sont représentés à l'assemblée par la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat, qui agit en qualité de fiduciaire. Chaque FDR représente une action de catégorie A. Un détenteur de FDR qui souhaite assister en personne à l'assemblée générale annuelle des actionnaires doit convertir au moins un FDR en une action de catégorie A. Pour faciliter la participation à l'assemblée des détenteurs de FDR, la société supporte les frais de conversion applicables, à concurrence de 10 000 FDR, pendant la période précédant l'assemblée générale annuelle.

Les détenteurs de FDR sont notifiés par voie de presse de l'assemblée et des résolutions proposées. Le fiduciaire communique les propositions de résolutions aux deux systèmes de compensation internationaux afin de permettre aux détenteurs de FDR de donner leurs consignes de vote au fiduciaire à temps pour l'assemblée. Dans le même temps, les résolutions proposées peuvent être consultées sur le site internet de la société. A défaut d'avoir reçu des consignes spécifiques de la part des titulaires des FDR, le fiduciaire votera en faveur des propositions soumises par le Conseil.

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

Toutes les résolutions de l'assemblée sont adoptées par un vote à la majorité simple, sauf disposition contraire imposée par les statuts ou par la loi.

L'assemblée générale annuelle des actionnaires se réunit le premier jeudi d'avril à 10h30. L'assemblée générale tenue en date du 5 avril 2007 a réuni 99,95% des actionnaires de la société. Cependant, comme 103 149 900 actions de catégorie C (catégorie supprimée depuis par les actionnaires lors de l'assemblée générale extraordinaire du 28 juin 2007) étaient détenues par un fiduciaire pour le compte de SES, seulement 83,62% des actionnaires de la société ont voté lors de l'assemblée générale annuelle. Toutes les propositions soumises par le Conseil d'administration ont été adoptées à une très grande majorité, y compris celle d'augmenter la rémunération versée aux administrateurs. Les actionnaires ont par ailleurs approuvé les résultats financiers de l'exercice 2006 et l'affectation des bénéfices 2006, donné décharge au réviseur d'entreprises et aux administrateurs, et reconduit le mandat de Ernst & Young en qualité de réviseur de la société pour une année supplémentaire.

En 2007, le Conseil d'administration de SES a tenu deux assemblées générales extraordinaires, en date du 15 mars et du 28 juin. Ces deux réunions, qui se sont déroulées au siège social de la société, au Château de Betzdorf, au Grand-Duché de Luxembourg, ont réuni respectivement 96,82% et 99,94% des actionnaires de la société.

L'assemblée générale extraordinaire du 15 mars 2007 s'est réunie uniquement à la fin d'obtenir l'aval des actionnaires pour le rachat des actions de catégorie C détenues par General Electric (GE) et du nombre approprié d'actions de catégorie B afin que le rapport d'une action de la catégorie B pour deux actions des autres catégories d'actions du capital social soit maintenu à tout moment conformément à l'article 9 des statuts instituant un ratio de 1 à 2 entre le nombre d'actions B et le nombre d'actions des autres catégories formant le capital de la société. La résolution principale a été approuvée à l'unanimité tandis que la deuxième résolution a donné lieu à des votes séparés pour chaque catégorie d'actions, conformément à la loi luxembourgeoise. La proposition d'autoriser le Conseil d'administration à racheter au maximum 25% des actions des catégories B et C de la société en vue de leur annulation a été approuvée à l'unanimité par les détenteurs d'actions des catégories B et C et par 99,9981% des détenteurs d'actions de catégorie A.

L'assemblée générale extraordinaire de SES du 28 juin 2007 a élu deux nouveaux administrateurs pour remplacer MM. Charles Alexander et John Connelly qui ont démissionné du Conseil suite à la finalisation de la transaction de scission-échange avec General Electric. Les deux candidats proposés par le Comité de nomination et par le Conseil d'administration, MM. Bob Ross et Dr Ashok Ganguly, ont été élus à une très forte majorité.

Au cours de la même assemblée, les actionnaires ont amendé les statuts de la société en vue de les conformer au nouvel accord de concession signé entre SES ASTRA et l'Etat luxembourgeois. Les actionnaires ont également approuvé à une très grande majorité l'amendement des statuts résultant du rachat et de l'annulation des actions des catégories B et C par le Conseil d'administration en date du 5 avril, conformément à l'autorisation accordée par les actionnaires le 15 mars.

Les procès-verbaux de ces deux assemblées ainsi que les résultats détaillés des votes exprimés sont disponibles sur le site internet de la société.

### **Le Conseil d'administration et ses comités**

#### **Mission**

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

#### **Composition**

Fin 2007, le Conseil d'administration de SES était composé de dix-sept administrateurs, tous non exécutifs. Conformément aux statuts de la société, onze membres du Conseil représentent les détenteurs d'actions de catégorie A et FDR, et les six autres représentent les détenteurs d'actions de catégorie B. Les mandats des administrateurs actuels arriveront à expiration le jour de l'assemblée générale annuelle des actionnaires en avril 2008. Le Président du Conseil d'administration, M. René Steichen, a été élu par les membres du Conseil au cours de la séance du 6 mai 2005 qui a suivi l'assemblée générale annuelle. M. René Steichen est actuellement assisté par deux Vice-Présidents, MM. François Tesch et Jean-Paul Zens, qui ont été élus sur la base des propositions soumises par les administrateurs représentant les actionnaires des catégories A et B.

En cas de vacance d'un siège au Conseil d'administration, les membres restants du Conseil peuvent, sur proposition du Comité de nomination et à titre provisoire, pourvoir le poste vacant par vote à la majorité simple. Dans ce cas, la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires confirmera l'élection du nouvel administrateur qui mènera à terme le mandat de l'administrateur dont le siège est devenu vacant. Suite à la vacance des sièges résultant des démissions de MM. Charles Alexander et John Connelly le 29 mars, une assemblée générale extraordinaire a été convoquée le 28 juin 2007 qui a élu MM. Bob Ross et Dr Ashok Ganguly pour terminer les mandats des deux administrateurs démissionnaires.

# Gouvernance d'entreprise

Conformément au règlement interne, les administrateurs indépendants doivent représenter au moins un tiers des membres du Conseil. Un membre du Conseil est considéré comme indépendant lors qu'il n'entretient pas de rapports susceptibles d'influencer son jugement avec la société ou ses cadres. Afin d'être considéré comme indépendant, un administrateur devra :

- \_ ne pas avoir occupé un poste d'administrateur pendant plus de douze ans ;
- \_ ne pas avoir été salarié ou cadre de la société au cours des cinq dernières années ;
- \_ ne pas avoir entretenu une relation d'affaires significative avec la société au cours des trois dernières années ; et
- \_ ne pas représenter un actionnaire détenant directement ou indirectement plus de 5% des actions de la société.

Dix des dix-sept administrateurs sont considérés comme étant indépendants. Il s'agit de MM. Marcus Bicknell, Hadelin de Liedekerke Beaufort, Jacques Espinasse, Dr Ashok Ganguly, Bob Ross, Christian Schaack, Terry Seddon, Marc Speeckaert, Gerd Tenzer et François Tesch.

## Règles de fonctionnement

Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins de l'activité de la société, mais au moins une fois par trimestre. Il est autorisé à délibérer valablement si la majorité des administrateurs est présente ou représentée. Les résolutions du Conseil sont adoptées à la majorité simple des administrateurs votants présents ou représentés, sans tenir compte des abstentions. Tout contrat important que la société, ou une de ses filiales détenues à part entière, a l'intention de signer avec un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 5% des actions de la société, doit être soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. Le 15 février 2007, le Conseil d'administration a décidé de convoquer une assemblée extraordinaire le 15 mars pour demander l'autorisation de racheter et annuler les actions des catégories B et C résultant de la transaction envisagée avec GE.

## Activités du Conseil d'administration en 2007

Le Conseil d'administration s'est réuni six fois en 2007, avec une participation moyenne des membres de plus de 89%. Après approbation du Comité d'audit, le Conseil a approuvé les états financiers vérifiés de 2006 ainsi que les résultats du premier semestre 2007. En 2007, le Conseil d'administration a approuvé la version actualisée du plan stratégique et du plan d'entreprise de la société pour la période 2007-2014, qui a servi de base de référence au budget 2008 approuvé par le Conseil en décembre.

Le 14 février, le Conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions. Lancé sur Euronext Paris le 10 mars, ce programme visait initialement à racheter des titres pour les plans d'options d'acquisition en faveur des dirigeants de l'entreprise et pour favoriser la mise en œuvre d'un contrat de liquidité confié à la Banque Rothschild & Cie. Le Conseil d'administration a ensuite élargi la finalité de ce programme en décidant que les titres rachetés dans le cadre de ce programme seraient annulés ou affectés au financement d'une éventuelle acquisition. Les transactions réalisées sur les actions de la société sont décrites dans les déclarations hebdomadaires adressées aux autorités luxembourgeoises et françaises des marchés financiers et publiées sur le site internet de SES.

Lors de sa réunion du 5 avril, et en présence de Maître Joëlle Baden, notaire, le Conseil d'administration a racheté 103 149 900 actions de catégorie C et en a converti 17 191 650 en FDR pour payer les 42 979 125 actions de catégorie B destinées à être annulées avec les actions de catégorie C restantes, conformément à la décision prise par les actionnaires le 15 mars.

En 2007, le Conseil d'administration a approuvé la commande de plusieurs satellites, dont NSS-12 et NSS-14. Le Conseil d'administration a également décidé d'augmenter le montant de son programme d'émission d'obligations en euros à moyen terme (European Medium Term Note ou « EMTN ») à 4 milliards d'euros et a approuvé une mise à jour du plan d'intéressement en faveur des cadres pour le rendre conforme à la nouvelle législation fiscale américaine.

Enfin, dans le cadre d'une réorganisation interne qui a entraîné la création de SES ENGINEERING, le Conseil d'administration a approuvé la nomination de Martin Halliwell, Président de SES ENGINEERING, comme membre du Comité exécutif, et a amendé les chartes des Comités de rémunération et de nomination pour refléter l'augmentation du nombre de membres de ces comités qui est passé de cinq à six.

Le Comité exécutif a tenu le Conseil d'administration régulièrement informé des activités et de la situation financière de la société. Lors de chaque réunion, le Comité exécutif communique au Conseil d'administration toutes les informations portant sur les affaires courantes et les décisions sur de possibles investissements ou désinvestissements. A chaque réunion du Conseil d'administration, les présidents des trois comités présentent un rapport sur les questions récentes abordées au sein de leur comité respectif.

Le Conseil d'administration et chacun de ses trois comités ont également réalisé un exercice d'auto-évaluation qui confirme que les administrateurs sont généralement satisfaits de la manière dont la société gère la gouvernance d'entreprise. Aucune modification majeure n'a été décidée à la suite des résultats de cette enquête.

Membres du Conseil d'administration suite à l'assemblée générale annuelle du 28 juin 2007:

## René Steichen

Né le 27 novembre 1942, administrateur de la société depuis le 1er juin 1995 et élu Président du Conseil d'administration le 15 avril 1996. Auparavant, M. Steichen a été membre du gouvernement luxembourgeois (1984-1993) et de la Commission Européenne (1993-1995). Il est actuellement avocat au Barreau de Luxembourg et membre des Conseils d'administration de SES ASTRA, SES AMERICOM, SES ASTRA Services Europe, Comité spécial d'actionnaires de SES NEW SKIES, Dexia-Banque Internationale à Luxembourg, CLT Group et Luxempart. M. Steichen a étudié le droit et les sciences politiques à Aix-en-Provence et Paris. Il est diplômé de la faculté de droit et a obtenu un diplôme en économie et finances de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

M. Steichen est le Président du Conseil d'administration de SES et préside également le Comité de nomination et le Comité de rémunération. Représentant un actionnaire majeur, il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

## François Tesch

Né le 16 janvier 1951 et administrateur depuis le 15 avril 1999. Administrateur délégué de Luxempart et Président de Foyer S.A. et Audiolux, M. Tesch est également administrateur de plusieurs sociétés non cotées, dont la Bourse de Luxembourg et BNP Paribas Luxembourg. Il est diplômé en sciences économiques de la faculté d'Aix-en-Provence et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires).

M. Tesch est Vice-Président du Conseil d'administration et membre du Comité d'audit. Il peut assister aux réunions du Comité de rémunération et du Comité de nomination en tant qu'observateur. M. Tesch est considéré comme un administrateur indépendant.

### **Jean-Paul Zens**

Né le 8 janvier 1953, administrateur depuis le 7 mai 2002 et élu Vice-Président le même jour. M. Zens est aussi membre du Conseil d'administration de SES ASTRA, de SES ASTRA Services Europe, du Comité spécial d'actionnaires de SES NEW SKIES et de l'Entreprise des Postes et Télécommunications (Luxembourg). Il est actuellement Directeur du Service des Médias et des Communications du Ministère d'Etat de Luxembourg. Il est diplômé en droit, en psychologie et en sciences de la communication de l'Université de Strasbourg.

M. Zens a récemment été nommé membre du Comité de rémunération et du Comité de nomination. Représentant un actionnaire majeur, il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

### **Marcus Bicknell**

Né le 28 février 1948, siège au Conseil d'administration de SES depuis le 6 mai 2005. Il est aussi administrateur de New Media Foundry Ltd., une entreprise non cotée en Bourse en Gande-Bretagne, et administrateur du chapitre anglais de la Society of Satellite Professionals International. De 1986 à 1990, il a occupé les fonctions de Directeur commercial de la Société Européenne des Satellites. M. Bicknell est titulaire d'un Master en anthropologie physique avec mention, qui lui a été décerné par l'Université de Cambridge.

M. Bicknell est membre du Comité de rémunération et du Comité de nomination et il est considéré comme un administrateur indépendant.

### **Hadelin de Liedekerke Beaufort**

Né le 29 avril 1955 et administrateur depuis le 17 avril 2000. Il est actuellement administrateur de Santander Telecommunications S.A., une entreprise privée, et siège au Conseil d'administration de plusieurs autres sociétés dans le domaine de la finance, de la communication et de la promotion immobilière. M. de Liedekerke Beaufort est diplômé de l'Ecole Hôtelière de Lausanne.

M. de Liedekerke Beaufort est membre du Comité de rémunération et du Comité de nomination. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

### **Jacques Espinasse**

Né le 12 mai 1943, et nommé administrateur de SES par l'assemblée générale annuelle du 6 mai 2005. En mai 2007, après cinq ans de service, il a pris sa retraite du poste de membre du Directoire et Directeur Financier de Vivendi Universal. M. Espinasse occupait auparavant le poste de Directeur des Opérations de TPS. Il est membre du Conseil de Surveillance de Maroc Telecom, LBPAM, Axa Belgique, Axa Holdings Belgique, et Hammerson Plc.. Il est titulaire d'un BBA et d'un MBA de l'Université du Michigan.

M. Espinasse est membre du Comité d'audit, du Comité de rémunération et du Comité de nomination, et il est considéré comme un administrateur indépendant.

### **Jean-Claude Finck**

Né le 22 janvier 1956 et administrateur depuis le 31 mai 2001. M. Finck est Directeur général de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat, membre des Conseils d'administration de la Bourse de Luxembourg, de Luxair, de Cargolux, des compagnies d'assurances La Luxembourgeoise, de La Luxembourgeoise Vie, Paul Wurth, et de la Compagnie de Banque Privée. M. Finck est diplômé en sciences économiques de l'Université Aix/Marseille.

M. Finck est membre du Comité d'audit. Représentant un actionnaire majeur, il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

### **Ashok Ganguly**

Né le 28 juillet 1935, le Dr Ganguly est administrateur depuis le 29 juin 2007. Il est actuellement le président de Firstsource Solutions Ltd et de ABP Pvt Ltd (Ananda Bazar Patrika Group) et a été administrateur au Conseil central de la Reserve Bank of India depuis novembre 2000. Le Dr Ganguly est également un administrateur non-exécutif de Mahindra & Mahindra, Wipro Ltd et de Tata AIG Life Insurance Co Ltd. Il est également membre du conseil consultatif de Microsoft Corporation (India) Pvt Ltd. Il est membre du Conseil du Commerce et de l'Industrie du Premier ministre, de la Commission d'Investissement et de l'« India-USA CEO Council » mis en place par le Premier ministre de l'Inde et le Président des Etats-Unis. Il est également membre de la « National Knowledge Commission » du Premier ministre. Il est un ancien membre du Conseil d'administration de British Airways Plc (1996–2005).

M. Ganguly est un administrateur indépendant.

### **Gaston Reinesch**

Né le 17 mai 1958 et administrateur depuis le 1er juillet 1998. M. Reinesch est Professeur d'économie au Département Droit et Economie de l'Université de Luxembourg. Il est Président de la Société Nationale de Crédit et d'Investissement et du Conseil d'administration de l'Entreprise des Postes et Télécommunications. Il est également membre, entre autres, des Conseils d'administration de Cegedel, de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat et de la Banque Européenne d'Investissement. M. Reinesch est Administrateur général du Ministère des Finances du Grand-Duché de Luxembourg. Il est titulaire d'un Master en sciences économiques de la London School of Economics.

M. Reinesch est membre du Comité d'audit. Représentant un actionnaire majeur, il n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

### **Victor Rod**

Né le 26 avril 1950 et administrateur depuis le 23 novembre 1995. Il est Président du Commissariat aux Assurances, Président du Conseil d'administration de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat du Luxembourg et Vice-Président du Conseil d'Etat de Luxembourg. M. Rod est diplômé en droit de l'Université de Nancy.

Représentant un actionnaire majeur, M. Rod n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

### **Bob Ross**

Né le 8 janvier 1941 et administrateur depuis le 28 juin 2007. M. Ross a accompli une longue carrière dans le domaine des médias et télécommunications, au cours de laquelle il a occupé des fonctions dirigeantes et d'administrateur. Il a pris sa retraite de sa fonction de Directeur général de New Skies en janvier 2002, tout en poursuivant une fonction de conseiller de la société jusqu'en juillet 2004. Il est membre du Conseil d'administration de SES AMERICOM. M. Ross est diplômé de la Brown University et détient des diplômes (MA et JD) de la Boston University aux Etats-Unis.

M. Ross est un administrateur indépendant.

# Gouvernance d'entreprise

## **Luis Sanchez-Merlo**

Né le 10 octobre 1947 et administrateur depuis le 17 avril 2000. M. Sanchez-Merlo est Président du Conseil d'administration d'ASTRA Marketing Iberica S.A., de Lantana Capital S.A., de Comsamer SL, de Lauralia SL et de Martellina SL, ainsi que membre du conseil de Abantia S.A.. M. Sanchez-Merlo est diplômé en droit et sciences économiques de l'Universidad Comercial de Deusto. Il est également titulaire d'un Master en droit décerné par le Collège d'Europe et d'un Master en sciences économiques décerné par l'Université de Louvain.

M. Sanchez-Merlo n'est pas un administrateur indépendant en raison des liens étroits qu'il entretient avec la société.

## **Christian Schaack**

Né le 21 mars 1958 et administrateur depuis le 7 décembre 2000. M. Schaack est Country Management Coordinator de Fortis et Directeur général de Fortis Bank Luxembourg. Il siège aux Conseils d'administration de BIP Investment Partners et de Fortis Bank Turquie. M. Schaack est diplômé du Massachusetts Institute of Technology avec un doctorat (PhD) en recherche opérationnelle et un Master spécialisé en gestion.

M. Schaack est considéré comme un administrateur indépendant.

## **Georges Schmit**

Né le 19 avril 1953, et administrateur depuis le 12 novembre 1992. Il a été Vice-Président du Conseil du 31 mai 2001 au 6 mai 2002. M. Schmit est Directeur général de la Direction générale de l'entreprise, du développement économique et du commerce extérieur au Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur de Luxembourg. Il est Vice-Président et membre du Comité exécutif de la SNCI et Vice-Président du Conseil de l'Entreprise des Postes et Télécommunications, Luxembourg. Il est également membre des Conseils d'administration d'ArcelorMittal, de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat (Luxembourg), de Paul Wurth et de CTI Systems. M. Schmit est diplômé en sciences économiques de l'Université Catholique de Louvain et titulaire d'un Master en sciences économiques décerné par l'Université du Michigan.

Représentant un actionnaire majeur, M. Schmit n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

## **Terry Seddon**

Né le 14 février 1941, il a rejoint le Conseil d'administration de SES le 6 mai 2005 et il est membre du Comité spécial d'actionnaires de SES NEW SKIES. Sa longue carrière internationale dans le domaine des télécommunications l'a conduit à occuper plusieurs postes de cadre dirigeant et d'administrateur. Plus récemment, il a exercé les fonctions de Président de New Skies Satellites Ltd. Il est Président et Directeur général fondateur de AsiaSat et il a également détenu plusieurs mandats d'administrateur non exécutif au sein de divers constructeurs et opérateurs britanniques. M. Seddon est diplômé de l'Ecole Polytechnique de Blackburn et de l'Université de Leeds au Royaume-Uni.

M. Seddon est membre du Comité d'audit, du Comité de rémunération et du Comité de nomination. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

## **Marc Speeckaert**

Né le 23 mai 1951, Directeur général de Sofina S.A. et administrateur de plusieurs sociétés privées et de Rapala, entreprise cotée à la Bourse d'Helsinki. M. Speeckaert est titulaire d'un diplôme d'économie appliquée et d'un Master en gestion et administration de l'Université Catholique de Louvain (UCL) ; il est également détenteur d'un Advanced Management Program de Wharton, Université de Pennsylvanie (Etats-Unis).

M. Speeckaert est Président du Comité d'audit. Il est considéré comme un administrateur indépendant.

## **Gerd Tenzer**

Né le 4 août 1943 et administrateur depuis le 11 mars 1999. Il a été Vice-Président du 7 mai 2002 à avril 2006. De janvier 1990 à novembre 2002, M. Tenzer a été membre du Comité de direction de Deutsche Telekom AG où il était responsable des réseaux, des achats, de la protection environnementale, des services aux opérateurs de réseau, des câbles haut débit et des services de diffusion. Il a également été le conseiller particulier du Directeur général de Deutsche Telekom AG de décembre 2002 à décembre 2004 et Il siège au Conseils de ECI (Israël), de SES ASTRA et de SES ASTRA Services Europe à Luxembourg. Il est président du Conseil d'administration de Sutter Verzeichnisverlag GmbH & CO KG en Allemagne. M. Tenzer est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en communication (Dipl. Ing.) obtenu à l'Université technique d'Aix-la-Chapelle.

M. Tenzer est un administrateur indépendant.

## **Comités du Conseil d'administration**

### ***Le Bureau du Président***

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

Les membres actuels du Bureau du Président sont Messieurs:  
René Steichen  
François Tesch  
Jean-Paul Zens.

Le Bureau du Président s'est réuni six fois en 2007, avec un taux de participation des membres de 100%.

### ***Le Comité de rémunération***

Conformément aux normes générales de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a institué un Comité de rémunération chargé de fixer la rémunération des membres du Comité exécutif et de fournir des conseils sur les politiques de rémunération générales dans la société. Chaque fois qu'il se réunit, le Comité par l'intermédiaire de son Président rend compte au Conseil d'administration. Suite à une décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 août, le Comité de rémunération, formé en majorité de membres indépendants conformément au règlement interne de SES, comprend les six membres suivants :

M. René Steichen  
M. Marcus Bicknell (indépendant)  
M. Jacques Espinasse (indépendant)  
M. Hadelin de Liedekerke Beaufort (indépendant)  
M. Terry Seddon (indépendant)  
M. Jean-Paul Zens.

En 2007, le Comité de rémunération a été présidé par le Président du Conseil d'administration. En sa qualité de Vice-Président, M. François Tesch a le droit d'assister aux réunions du Comité de rémunération à titre d'observateur.

Le Comité de rémunération s'est réuni sept fois, avec un taux de participation des membres de 100%. Outre le nombre d'options sur actions et le bonus à allouer aux membres du Comité exécutif pour l'année 2007, le Comité de rémunération a également déterminé le nombre d'actions à leur allouer au titre de leur performance en 2006 et approuvé les modifications apportées à leur contrat de travail. Afin de se conformer à la récente évolution de la législation fiscale américaine, le Comité de rémunération a proposé au Conseil d'administration de relever de 14,54 euros à 15,80 euros le prix d'exercice des options sur actions et du plan STAR attribuées aux contribuables américains en 2007 et de payer aux bénéficiaires une compensation en numéraire de 1,26 euro par action, payable le jour de l'exercice des options. Le processus de détermination du prix d'exercice des futures attributions d'options a également été modifié conformément à la nouvelle législation fiscale américaine.

Le Comité de rémunération a adopté les objectifs 2007 de la société, qui entreront en ligne de compte dans la détermination du bonus à verser aux membres du Comité exécutif en 2007.

Le Comité a également analysé les résultats de l'exercice d'auto-évaluation réalisé en 2007.

#### **Le Comité d'audit**

Dans le cadre de sa mission générale de gouvernance d'entreprise, le Conseil a établi un Comité d'audit chargé de l'assister dans l'exécution de ses responsabilités en matière de politiques d'entreprise, de contrôles internes et de méthodes de reporting sur le plan financier et réglementaire. Le Comité joue un rôle de surveillance et assure le lien entre le Conseil d'administration et les auditeurs internes et externes. Le Comité d'audit est composé de six membres, dont quatre sont des administrateurs indépendants.

Les membres du Comité d'audit sont actuellement Messieurs :

Marc Speckaert, Président du Comité d'audit (indépendant)  
Jacques Espinasse (indépendant)  
Jean-Claude Finck  
Gaston Reinesch  
Terry Seddon (indépendant)  
François Tesch (indépendant).

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois, avec un taux de participation de ses membres de 96,7%. Les réunions ont été consacrées en particulier à la revue des résultats financiers de l'exercice 2006 avant soumission au Conseil et approbation consécutive par les actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale annuelle statutaire, et aux résultats du premier semestre 2007. Le Comité a par ailleurs entendu, par l'intermédiaire de son Président, les remarques du Conseil d'administration sur les résultats trimestriels de la société avant qu'ils ne soient publiés.

Le Comité d'audit a examiné la déclaration de la société sur les systèmes de contrôles internes avant qu'elle ne soit publiée dans le rapport annuel, ainsi que le budget d'audit interne. Il a également approuvé le plan d'audit interne et a décidé de soumettre la fonction d'audit interne à l'évaluation qualitative d'un cabinet externe. Les résultats de cette évaluation ont été analysés au cours de la dernière réunion du Comité d'audit. En octobre, le Comité d'audit a consacré toute une séance à l'étude de la gestion de la continuité des opérations de SES AMERICOM, l'entité opérationnelle de la société implantée aux Etats-Unis. La réunion a été suivie d'une visite de la station terrestre de SES AMERICOM à Woodbine.

Le Comité d'audit a également analysé les résultats de l'auto-évaluation réalisée par ses membres.

#### **Le Comité de nomination**

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a formé un Comité de nomination qui a pour mission de proposer des candidats susceptibles d'être élus au Conseil d'administration par les membres de l'assemblée générale annuelle des actionnaires. S'appuyant sur des listes fournies par les actionnaires, ces propositions doivent comporter un nombre de candidats au moins égal au nombre de sièges à pourvoir dans chaque catégorie d'actionnaires. Le rôle du Comité de nomination consiste également à proposer des candidats susceptibles d'être élus par le Conseil pour siéger au Comité exécutif.

Suite à la décision prise par le Conseil d'administration en août 2007, le Comité de nomination, formé en majorité d'administrateurs indépendants conformément au règlement interne de SES, se compose aujourd'hui des six membres suivants :

M. René Steichen  
M. Marcus Bicknell (indépendant)  
M. Jacques Espinasse (indépendant)  
M. Hadelin de Liedekerke Beaufort (indépendant)  
M. Terry Seddon (indépendant)  
M. Jean-Paul Zens.

En 2007, le Comité de nomination a été présidé par le Président du Conseil d'administration. En sa qualité de Vice-Président, M. François Tesch a le droit d'assister aux réunions du Comité de nomination à titre d'observateur.

Le Comité de nomination s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2007, avec un taux de participation de 100%. Les deux premières réunions du Comité ont eu pour objet le remplacement de M. Charles Alexander et de M. John Connelly au Conseil d'administration de SES. Les deux candidats choisis, Dr Ashok Ganguly et Bob Ross, ont été élus par les actionnaires le 28 juin à une très grande majorité puisqu'ils ont remporté plus de 99% des votes.

Le Comité de nomination a également proposé que le Président de SES ENGINEERING, M. Martin Halliwell, devienne membre du Comité exécutif de SES. Cette proposition a été approuvée par le Conseil d'administration en octobre 2007 et est entrée en vigueur le 1er janvier 2008. Les deux dernières réunions ont eu pour objet la préparation du renouvellement du Conseil d'administration en avril 2008.

#### **Comité exécutif**

##### **Mission**

Le Comité exécutif est chargé de la gestion journalière de la société. Il fonctionne selon le principe de la direction collégiale.

Le Conseil d'administration a confié au Comité exécutif la préparation et la planification des politiques et des stratégies générales de la société, ainsi que les décisions qui vont au-delà de la gestion journalière, qui feront l'objet de discussions et prises de décision au niveau du Conseil.

Le Comité exécutif est habilité à approuver des transactions spécifiques d'un montant n'excédant pas 10 millions d'euros par projet. Le Comité exécutif informe le Conseil de ces transactions lors de sa prochaine réunion. Le montant combiné de ces projets ne peut à aucun moment excéder 30 millions d'euros.

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

# Gouvernance d'entreprise

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

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

En 2007, le Comité exécutif a tenu quarante réunions, avec un taux de participation des membres de plus de 98%. Pierre Margue, Vice-Président Legal and Corporate Affairs et Secrétaire du Conseil d'administration, a également fait fonction de Secrétaire du Comité exécutif.

## Composition

Les membres du Comité exécutif sont : le Président et Directeur général de SES, qui assume la présidence du Comité exécutif, le Directeur financier de SES, le Président et Directeur général de SES ASTRA, le Président et Directeur général de SES AMERICOM, le Président et Directeur général de SES NEW SKIES, ainsi que le Président de SES ENGINEERING (depuis le 1er janvier 2008).

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

Les membres du Comité exécutif sont présentés aux pages 30 et 31 de ce rapport.

## Rémunération

### Rémunération des membres du Conseil d'administration

L'assemblée générale annuelle des actionnaires détermine les rémunérations versées aux administrateurs pour leur participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités. En 2007, les actionnaires ont approuvé la proposition de relever les rémunérations versées aux administrateurs à 28 000 euros par an. Les Vice-Présidents reçoivent une rémunération annuelle fixe de 33 600 euros, tandis que le Président reçoit 70 000 euros par an. Le Président du Comité d'audit reçoit 5 600 euros en plus par an pour assurer la présidence du Comité d'audit.

Les actionnaires ont également décidé que tous les membres du Conseil d'administration (Vice-Présidents et Président inclus) recevront une rémunération de 1 600 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration ou d'un de ses comités à laquelle ils participeront. Si l'administrateur participe à la réunion par téléphone ou visioconférence, il ne recevra que 50% de cette somme.

Toutes ces rémunérations sont nettes de tout impôt luxembourgeois prélevé à la source.

En 2007, le montant total net des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration (après prélèvement libératoire en vigueur au Grand-Duché de Luxembourg) s'est élevé à 772 842,50 euros, dont 305 305 euros sous forme de rémunération variable, et 467 537,50 euros sous forme de rémunération fixe. Le montant total brut pour l'année 2007 s'est élevé à 966 053,13 euros.

### Actions de la société détenues par les membres du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2007, les membres du Conseil d'administration détenaient un total combiné de 626 000 actions et certificats de dépôt fiduciaire (FDR) (soit 0,12% du capital social de la société), ainsi que 9 320 options. Ces options ont été attribuées lors de l'introduction en Bourse de la société en 1998. Les administrateurs n'ont pas bénéficié d'autres attributions d'options depuis.

### Rémunération des membres du Comité exécutif

La rémunération des six membres du Comité exécutif est déterminée par le Comité de rémunération. Elle comprend une partie fixe et une partie variable. La rémunération brute globale allouée aux membres du Comité exécutif pour l'année 2007 s'est élevée à 4 311 455,47 euros, dont 2 417 628,21 euros de rémunération fixe et 1 893 827,26 euros de rémunération variable.

La rémunération directe versée aux membres du Comité exécutif s'est élevée à 4 092 824,08 euros, et la rémunération indirecte à 218 631,39 euros.

Les membres du Comité exécutif participent également au plan d'options d'acquisition de FDR en faveur des cadres de l'entreprise, adopté par le Conseil d'administration le 31 janvier 2002. Pendant l'année 2007, un total combiné de 250 933 options sur les FDR de la société a été alloué aux membres du Comité exécutif, à un prix d'exercice de 14,54 euros. Ce prix est basé sur la moyenne des cours de clôture à la Bourse de Luxembourg les 20 premiers jours de bourse suivant l'assemblée générale annuelle. Pour les contribuables américains, le prix d'exercice a été relevé à 15,80 euros. Un quart de ces options a pu être exercé le 1er janvier 2008, et les trois quarts restants pourront l'être au 1er janvier 2009, 2010 et 2011. En 2007, les membres du Comité exécutif ont reçu 85 187 actions avec transfert de propriété différé dans le cadre d'un nouveau plan d'intéressement à long terme, ainsi que 30 344 actions liées à la performance destinées à compléter les actions avec transfert de propriété différé attribuées en 2006. Ces actions seront définitivement acquises au bout de trois ans.

Aucun des membres du Comité exécutif n'a exercé d'options en 2007.

### Actions de la société détenues par les membres du Comité exécutif

Au 31 décembre 2007, les membres du Comité exécutif détenaient un total combiné de 78 870 actions et FDR, ainsi que 1 417 675 options. Les transactions effectuées par des membres du Comité exécutif ou des membres des Comités de direction de SES ASTRA, SES AMERICOM et SES NEW SKIES sont publiées sur le site internet de la société pendant une période d'au moins trois mois.

### Réviseur d'entreprises

Conformément à la loi luxembourgeoise sur les sociétés commerciales, les comptes annuels et consolidés de la société sont certifiés par un réviseur nommé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Le 5 avril 2007, l'assemblée a reconduit pour une année le mandat de la société Ernst & Young et approuvé sa rémunération à une majorité de 99,99%. Le mandat du réviseur viendra à expiration lors de l'assemblée générale annuelle du 3 avril 2008.

## Procédures de contrôles internes

### Objectif

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale de veiller au caractère irréprochable du système de contrôles internes du groupe SES, y compris des contrôles financier, opérationnel et de conformité. Ce système fait partie intégrante de la stratégie de gouvernance d'entreprise du groupe.

Les procédures de contrôles internes contribuent à assurer une gestion correcte des risques et à assurer la réalisation des objectifs de la société. Les procédures de contrôles internes ont pour finalité d'assurer :

- \_ l'efficacité et l'efficacités des activités ;
- \_ la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles à usage interne et externe ;
- \_ la sauvegarde des actifs ; et
- \_ la conformité des actions et des décisions avec les lois, les réglementations, les normes, règles internes et les contrats en vigueur.

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

### Principes d'organisation

Le Conseil d'administration a délégué la conception, la mise en œuvre et le maintien d'un système rigoureux et efficace de contrôles internes au Comité exécutif de SES, qui collabore étroitement avec les Comités de direction de SES ASTRA, SES AMERICOM et SES NEW SKIES en vue de la mise en place de pratiques et de procédures de contrôles.

Chaque entité opérationnelle de la société applique deux niveaux de règles et de procédures de contrôle interne :

- \_ les règles communes formalisées par plusieurs comités de coordination ou équipes inter-fonctionnelles de la société, applicables à tous les employés, cadres et administrateurs de la société, de ses filiales et des autres sociétés qu'elle contrôle, et servant de cadre général à leurs propres processus de gestion ; et
- \_ les règles et procédures spécifiques, adaptées à l'activité, la taille, l'organisation et l'environnement légal et réglementaire de chaque société.

L'organisation, l'application et la surveillance de ces règles et procédures – et par conséquent la gestion des risques – relèvent de la responsabilité de la direction de chaque entité opérationnelle.

### Procédures de contrôles internes

La société a adopté un solide cadre de contrôle interne fondé sur un ensemble de lignes directrices élaborées par une organisation professionnelle reconnue, le COSO (Committee of Sponsoring Organizations). Ce cadre permet d'assurer que les objectifs de contrôle interne sont atteints et qu'ils respectent le cadre de référence proposé par l'Autorité Française des Marchés Financiers (AMF).

Les instruments de contrôle constituent un élément essentiel du cadre de contrôle interne de la société, car ils donnent le ton général à l'ensemble du groupe et ils définissent la discipline et la structure qui serviront de base à tous les autres éléments de contrôle interne.

Un « Code de Conduite et d'Ethique Professionnelle » a été adopté pour renforcer les principes de gouvernance d'entreprise et l'environnement de contrôle. Ce code s'applique à tous les employés, dirigeants et administrateurs de la société, de ses filiales ou des autres sociétés contrôlées.

Les politiques définies dans ce code visent à garantir que les employés, les dirigeants et les administrateurs agissent à tout moment conformément aux lois, aux réglementations et aux normes de conduite applicables, en respectant les plus hauts standards d'intégrité. Le code a été soumis au Comité d'audit et approuvé par le Conseil d'administration.

Les employés et cadres de toutes les entités de la société ont été informés du contenu du code de conduite et de ses principes applicables. Le Comité exécutif de SES a mis en place un groupe inter-fonctionnel chargé de veiller à l'application systématique du code de conduite dans toutes les entités du groupe.

Concernant les contrôles internes relatifs à la comptabilité et aux rapports financiers, il est à noter que :

- \_ le personnel participant à l'élaboration des comptes et des rapports financiers est régulièrement informé de l'évolution des normes internationales d'information financière (IFRS). Des textes de référence portant sur des questions spécifiques et un guide d'information financière résumant les directives et les politiques du groupe sont également disponibles si nécessaire ;
- \_ des contrôles ont été établis au niveau du traitement des transactions comptables pour s'assurer qu'il existe les autorisations pour les transactions, qu'une séparation adéquate des responsabilités est mise en place, et que l'enregistrement complet et exact des informations financières est effectué ;
- \_ les activités à potentiel de risque important, comme les transactions sur les produits dérivés, sont soit limitées par un cadre bien défini par le Conseil d'administration, soit soumises à son approbation ;
- \_ d'éventuelles faiblesses découvertes dans le système de contrôles internes par les auditeurs internes ou les réviseurs externes sont corrigées de manière rapide et intégrale ;
- \_ le groupe utilise un système étendu de reporting financier. Les plans stratégiques, les plans d'affaires, les budgets et les comptes annuels consolidés de la société sont élaborés selon un processus détaillé, et soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Ce dernier approuve également les investissements majeurs, et reçoit des rapports financiers mensuels détaillés permettant de comparer les résultats financiers du groupe avec le budget approuvé et les chiffres des exercices antérieurs ; et
- \_ les réviseurs externes réalisent un examen limité des états financiers semestriels et un audit complet des comptes annuels du groupe.

# Gouvernance d'entreprise

Concernant les contrôles internes relatifs à la gestion de la trésorerie, il est à noter que :

- \_ un progiciel spécifique de gestion de trésorerie a été mis en place afin d'assurer une couverture efficace des risques du groupe associés aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Les responsabilités du personnel du service Trésorerie et du service Comptabilité ont été clairement définies et séparées ;
- \_ une politique de gestion complète de la trésorerie définit notamment le traitement comptable qu'il convient de réserver aux instruments dérivés utilisés, et elle a été approuvée par le Comité d'audit ; et
- \_ les activités du Trésorier du groupe, notamment les activités de couverture exercées pendant l'année, sont autorisées dans les limites approuvées par le Conseil d'administration ;

Le Trésorier du groupe adresse de façon formelle des rapports trimestriels au Conseil d'administration.

Concernant les contrôles internes relatifs à la gestion de la fiscalité, il est à noter que :

- \_ le département de la gestion fiscale cherche à obtenir auprès des autorités fiscales locales concernées des quitus fiscaux préalables pour les ramifications fiscales des principales co-entreprises, restructurations d'entreprises et structures de financement du groupe. Si l'obtention de certificats de confirmation préalables est impossible, le traitement fiscal est analysé sur la base des interprétations des meilleurs référentiels et défini à partir des opinions émises par des cabinets de conseil fiscal externes ;
- \_ afin d'assurer une bonne coordination des initiatives mises en place dans les principales entités et structures de financement du groupe, la plate-forme interne de SES, constituée de responsables administratifs du groupe et de ses entités opérationnelles, est chargée d'examiner les programmes fiscaux et se réunit périodiquement à cet effet ;
- \_ une équipe est chargée d'améliorer et de mettre à jour en permanence la documentation requise sur les prix de transfert entre les sociétés du groupe (conformément à la réglementation locale), à la base de toutes les transactions inter-entreprises du groupe ; et
- \_ dans le contexte du contrôle externe, le risque fiscal du groupe est analysé tous les semestres par les auditeurs externes (et leurs conseillers fiscaux locaux) à partir d'une note d'information sur le risque fiscal préparée par le département de l'optimisation fiscale. (S'il existe un risque fiscal, il peut être décidé de passer une provision pour en couvrir l'impact éventuel sur le compte de résultat consolidé ou sur celui d'une entité opérationnelle donnée).

Concernant les contrôles internes relatifs aux opérations satellitaires, il est à noter que :

- \_ un processus de gestion du risque des activités opérationnelles permet de surveiller et d'évaluer les sources de risques techniques et de développer des méthodes qualitatives, quantitatives et statistiques permettant de réduire les risques au niveau de l'infrastructure spatiale ; et
- \_ un système de gestion de crise, doté d'infrastructures et de dispositifs de soutien, a été conçu pour répondre, au niveau de responsabilité approprié, aux anomalies de fonctionnement des satellites en orbite.

Concernant les contrôles internes relatifs aux technologies de l'information et de la communication, il est à noter que :

- \_ la direction s'est engagée à ce que les données et infrastructures de la société, ainsi que ses systèmes informatiques, soient, dans la limite du raisonnable, aussi sécurisés que possible. Des contrôles, politiques et procédures de sécurité ont été mis en place pour empêcher un accès non autorisé aux locaux, ordinateurs, réseaux et données de la société ;
- \_ les informations électroniques sont régulièrement sauvegardées et les copies de sauvegarde sont stockées hors site ; et
- \_ des plans de récupération d'urgence pour les applications de gestion non liées à l'infrastructure satellitaire ont été mis en place en cas de sinistre et sont régulièrement testés.

## Evaluation des procédures de contrôles internes

La fonction d'Audit interne de SES a été créée en 2000. L'Audit interne évalue la pertinence des procédures de contrôles internes et veille à leur respect.

L'Audit interne a pour rôle de veiller de manière objective et indépendante à la performance et à l'efficacité des opérations du groupe, à la fiabilité du reporting financier et opérationnel et au respect des lois et des réglementations. Dans ce contexte, l'Audit interne est également chargé de déterminer, de prévenir et de maîtriser les risques et de sauvegarder les actifs de la société.

Selon la charte du Comité d'audit, amendée en 2006, la fonction d'Audit interne est directement rattachée au Président et Directeur général de SES, mais peut être également placée sous l'autorité directe du Comité d'audit.

Les tâches de la fonction d'Audit interne sont exécutées conformément à un plan annuel d'audit qui est revu et approuvé par le Comité d'audit et qui s'appuie sur un plan stratégique de trois ans défini suivant la méthodologie de la cartographie des risques. Cet exercice est accompli tous les trois ans par l'Audit interne. Il implique la détermination des risques inhérents à tous les processus opérationnels, ainsi que l'évaluation des niveaux de risques résiduels, après l'application de contrôles spécifiques d'atténuation des risques.

L'Audit interne fait un suivi de la mise en œuvre des recommandations relatives au plan de correction des faiblesses des contrôles internes, et adresse régulièrement des rapports de conformité au Président et Directeur général de SES et au Comité d'audit.

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

Durant l'exercice 2007, le département d'Audit interne a réalisé un bilan de qualité fondé sur une auto-évaluation qui a été soumise à la validation externe d'un conseil indépendant. L'évaluation a confirmé que le département d'Audit interne se conforme généralement à toutes les normes professionnelles de l'IIA (Institut Interne des Auditeurs).

## Ressources humaines

### Stratégie en matière de ressources humaines

SES se positionne comme l'employeur de choix de l'industrie. Le groupe découvre, recrute, développe et fidélise les meilleurs talents, afin d'élargir sa portée technologique et ses objectifs stratégiques.

SES respecte ses collaborateurs et leur fait confiance, reconnaissant l'atout que représentent les origines diverses de son personnel, et vivant en accord avec ses valeurs. Les leaders donnent l'exemple en adoptant les comportements définis dans le document intitulé « Compétences de Leadership » (SES Leadership Competencies).

Les collaborateurs de SES sont impliqués, motivés et sont fiers de travailler au sein du groupe.

Afin de valoriser pleinement le potentiel des collaborateurs, SES attache une importance particulière au développement des compétences, à l'harmonisation des objectifs et au partage des connaissances.

SES veille à ce que chaque employé dispose des ressources et du soutien nécessaires pour réussir sa carrière dans le cadre de notre système de gestion des performances. Les ressources humaines sont le catalyseur permettant de promouvoir les initiatives organisationnelles et culturelles, conduisant à une création de valeur durable pour les actionnaires.

### Effectif du groupe SES

A la fin de l'exercice 2007, SES employait 1 550 personnes<sup>1</sup> qui se répartissaient comme suit :

	2007
SES	58
SES ASTRA	368
SES AMERICOM	414
SES NEW SKIES	169
APS	148
SES SIRIUS	41
ND SatCom	330
Autres participations	22
<b>Total</b>	<b>1 550</b>

<sup>1</sup> Equivalents plein temps

### SES : valeurs et culture

Les sociétés du groupe SES partagent un ensemble de valeurs communes qui les guident dans leurs activités. Ces valeurs sont la source d'inspiration d'une culture organisationnelle unique et le reflet de ses aspirations, qui poussent les membres du personnel à servir au mieux nos clients, nos actionnaires et la société dans son ensemble. Les valeurs de SES, qui visent en priorité à offrir à nos clients un service de la plus haute qualité, sont les suivantes :

#### L'excellence

La passion et la détermination d'être les meilleurs dans notre industrie.

#### Le partenariat

Le développement et le maintien de relations de coopération construites sur les atouts et le savoir-faire du groupe afin de réaliser des objectifs et des avantages communs, au service des clients.

#### Le leadership

L'articulation d'une vision stratégique, l'expression de nos valeurs et la création d'un environnement dans lequel nous pouvons répondre aux exigences du marché.

#### L'intégrité

La mise en pratique permanente des principes d'honnêteté, de responsabilité, d'équité et de respect.

#### L'innovation

La création d'une culture d'entreprise capable de stimuler la créativité au sein de l'organisation, de développer le savoir-faire des employés et d'améliorer les processus, les produits et les services.

#### Rémunération

Les sociétés SES appliquent une philosophie de rémunération fondée sur les performances. La rémunération inclut : des salaires, des primes de performance, des options sur actions, des droits à la plus-value des actions, des plans d'intéressement à long terme, et des avantages accessoires qui sont périodiquement revus pour être réalignés sur les meilleures pratiques du marché.

#### Programmes de rémunération en actions

SES utilise un programme de rémunération incitative par attribution d'actions (equity incentive compensation plan). Ce plan a pour but d'attirer et de fidéliser un personnel dirigeant hautement qualifié. Cette politique s'applique aux salariés dirigeants de SES. En 2007, 1 756 320 options ont été attribuées à 165 cadres.

#### Plan d'intéressement à long terme en faveur des cadres

Notre plan d'intéressement à long terme pour les cadres s'appuie sur des actions à transfert de propriété différé (dont l'exercice est différé pendant trois ans) et, dans le cas des cadres supérieurs, sur des actions à transfert de propriété différé et des actions attribuées en fonction de la performance (actions qui ne sont attribuées qu'à condition que la société et le cadre atteignent ou dépassent un certain seuil de performance). 203 365 actions à transfert de propriété différé, et 69 768 actions liées à la performance ont été attribuées en 2007.

#### Plan d'attribution fondé sur l'appréciation du titre (« STAR Plan »)

SES met en œuvre un plan de rémunération réglé en instruments de capitaux propres (Stock Appreciation Rights Plan ou plan STAR) en faveur des salariés non cadres. Par l'attribution de droits à la plus-value des actions, la société vise à encourager l'engagement à long terme du personnel envers l'entreprise et à lui donner la possibilité d'avoir sa part de création de valeur. 863 041 droits ont été attribués en 2007.

Plusieurs systèmes de primes ont été mis en place pour récompenser et renforcer les contributions des employés. Ces systèmes incluent tout un éventail de primes, à savoir des primes ponctuelles et des primes de réalisation d'objectifs, auxquelles s'ajoutent les « SES ASTRA Awards » et l'« AMERICOM President's Award ».

#### La fonction des Ressources humaines (RH)

Au 31 décembre 2007, une équipe de professionnels des RH encadrait notre organisation à travers le monde. Un conseil des ressources humaines assure la coordination des opérations courantes.

En outre, un Comité de coordination des ressources humaines veille à ce que la stratégie et les objectifs des RH soient parfaitement harmonisés au sein du groupe, et conformes aux objectifs opérationnels et aux décisions et instructions du Comité exécutif de SES.

La satisfaction des employés est périodiquement mesurée par une enquête réalisée auprès du personnel et appelée en interne « Voice of the Employee ». Un sondage de ce type a été effectué fin 2006 et des actions de suivi spécifiques ont été planifiées et mises en œuvre en 2007.

# Gouvernance d'entreprise

La communication interne, à laquelle la direction attache une grande importance, peut prendre la forme de réunions ou de petits-déjeuners de travail ou bien encore peut se dérouler dans le cadre de forums consacrés à des sujets spécifiques. Le site intranet de la société a été significativement amélioré et reste l'un des piliers de notre communication interne.

Par ailleurs, la vision stratégique et commerciale de la société est régulièrement communiquée aux membres du personnel afin de renforcer ainsi leur vigilance et leur engagement.

## Développement du savoir-faire

Dans le cadre d'un suivi systématique de la satisfaction de ses employés, SES s'efforce d'apporter les améliorations que le personnel lui suggère dans ses retours d'information. Fidèle à sa volonté de développer en permanence le savoir-faire et l'expertise de ses collaborateurs, SES a continué, en 2007, de développer l'AMERICOM University et le « Programme de Formation et d'Enseignement de SES » (STEP).

En 2007, un cadre de compétences fonctionnelles et stratégiques a été développé pour doter SES des talents et savoir-faire nécessaires pour relever les défis du futur.

## Former des dirigeants hors pair

SES dispose en interne d'un plan de succession qui a pour but de découvrir et de développer les profils de cadres à haut potentiel. Ce plan consiste, entre autres, à soumettre les candidats sélectionnés à des programmes de développement et de coaching et à les affecter de manière ponctuelle à des postes à responsabilité plus élevée. En 2007, nous avons réalisé un inventaire des talents susceptibles de pourvoir rapidement et efficacement les postes stratégiques de la société.

Un nouveau programme de formation destiné à former les dirigeants de demain a été lancé : 36 cadres dirigeants issus de toutes les unités et entités opérationnelles de SES en ont bénéficié en 2007, et 25 cadres supplémentaires en profiteront en 2008.

SES dispose d'un autre programme de développement visant à favoriser les échanges inter-fonctionnels et intercontinentaux de cadres dirigeants et administratifs au sein du groupe. Le premier comité élargi de SES relevant de ce programme s'est tenu à Berlin, en Allemagne, en octobre 2007.

## Dialogue social interne

Dans leurs relations avec les salariés, SES et ses entités opérationnelles s'appuient sur les meilleures pratiques en matière de dialogue social et de climat d'ouverture. Ces principes sont appliqués à tous les niveaux de l'organisation et sont enracinés à la fois dans les obligations légales et dans la culture de l'entreprise.

Le cadre juridique de SES ASTRA prévoit une délégation du personnel et un comité mixte.

La délégation du personnel se compose de sept membres qui sont élus pour cinq ans. Leur mandat consiste à protéger les intérêts du personnel en matière de conditions de travail, de sécurité de l'emploi et d'affaires sociales. La délégation du personnel est tenue informée des développements affectant la société et donne son avis sur les changements des règles de travail.

Le comité mixte est composé de trois représentants de l'employeur et de trois représentants des salariés. Ce comité dispose de pouvoirs de codécision dans les affaires touchant à l'évaluation des performances, à la santé et à la sécurité du travail, ainsi qu'aux critères généraux appliqués pour le recrutement et aux règles de promotion et de licenciement. Le comité mixte est consulté sur toutes les décisions importantes concernant les investissements industriels ou les processus et les conditions de travail. Le comité est informé du développement général de l'entreprise et des tendances de l'emploi.

La délégation du personnel prévue par le cadre juridique de SES comprend actuellement un membre.

Dans les autres sociétés SES, le dialogue social s'appuie sur les règles définies par des cadres juridiques locaux, et peut prendre la forme de comités d'entreprise tels que, par exemple, au sein de SES NEW SKIES, APS et ND SatCom.

## Relations avec les investisseurs

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

Le service « Relations avec les investisseurs » a la responsabilité de définir et d'exécuter un programme de gestion active des relations avec les investisseurs de SES, notamment en participant à des conférences et à d'autres événements similaires organisés à l'intention des investisseurs. Ce service veille également à ce que les communications externes du groupe soient conformes aux lois et réglementations en vigueur.

## Politique de responsabilité sociale des entreprises

En 2007, SES a mis en œuvre un programme de « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE) en ligne avec les valeurs de la société. La réputation mondiale se construit sur l'action locale. Dans la droite ligne de cette conviction, SES a élaboré un programme visant à mettre en place des projets et des activités de RSE dans toutes les régions du monde où la société fournit des services ou déploie des infrastructures de communication.

Le programme RSE consiste avant tout à parrainer des projets éducatifs dans le but de favoriser le développement d'une société fondée sur le savoir et les communications. SES est convaincu qu'il s'agit là d'un élément essentiel pour l'émergence d'un modèle de développement durable. Le programme RSE a pour ambition d'être à la mesure du positionnement mondial de SES dans le domaine de la fourniture d'infrastructures et de services de communications.

SES a signé la « Charte de la responsabilité sociale des entreprises », élaborée conjointement avec d'autres entreprises luxembourgeoises et qui engage ses signataires à promouvoir les principes de la RSE, à les mettre en évidence et à les appliquer dans le cadre de leurs activités de tous les jours.

En 2007, SES a soutenu le projet humanitaire OLPC « One Laptop per Child ». Cette initiative mondiale à but non lucratif vise à mettre au point un ordinateur bon marché équipé d'une connexion sans fil haut débit dans le but d'améliorer les infrastructures de communication et d'éducation dans les pays en développement. Entreprises partenaires, SES ASTRA et SES AMERICOM apportent à ce projet leur savoir-faire au niveau du développement conceptuel, des capacités satellitaires et une aide financière de deux millions de dollars US. Le projet OLPC est géré par une société issue du Massachusetts Institute of Technology et il est subventionné par une série d'entreprises partenaires. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site [www.laptop.org](http://www.laptop.org).

En 2007, SES a continué de contribuer au financement du programme de bourses d'études de la Society of Satellite Professionals International (SSPI), une association à but non lucratif implantée aux Etats-Unis qui a pour vocation de favoriser le développement professionnel des représentants de l'industrie des satellites à l'échelle mondiale.

SES a également poursuivi sa coopération avec l'International Space University (ISU) de Strasbourg, en finançant des bourses pour des programmes d'études supérieures dans le domaine des applications spatiales.

SES a parrainé l'initiative luxembourgeoise « Business Initiative 123-GO » destinée à promouvoir le développement de projets innovants, et a également apporté son soutien financier à l'Institut Saint Joseph de Betzdorf au Luxembourg, un foyer pour personnes atteintes d'un handicap mental.

En 2007, SES NEW SKIES a parrainé le programme NEPAD (New Partnership for African Development), une initiative visant le développement de compétences liées aux technologies de l'information et de la communication en Afrique. Le programme NEPAD vise à équiper les écoles africaines d'ordinateurs et de réseaux techniques permettant de les connecter à internet. La contribution de SES NEW SKIES consiste en la fourniture de capacité satellitaire et de services liés ; de concert avec des partenaires équipementiers, SES NEW SKIES s'est engagé à mettre en place des réseaux connectés par satellite dans 35 écoles. Le programme NEPAD dispose de l'appui et du support des Nations-Unies et des pays du G8.

SES NEW SKIES a, d'autre part, continué d'appuyer financièrement le programme de « Action Medical Research ».

SES AMERICOM a fait une donation financière en faveur de « Habitat pour l'Humanité », une organisation caritative qui construit des maisons pour des familles à revenu modeste, ainsi qu'en faveur du programme « Race for the Cure » de la Fondation Susan G. Komen dédiée à la recherche et à des actions de sensibilisation sur le cancer du sein. SES AMERICOM a réalisé un abondement de un dollar pour chaque don de deux dollars versé par ses salariés à différentes écoles et universités. SES AMERICOM a également abondé les dons d'ordinateurs portables réalisés par les employés. Les collaborateurs de SES AMERICOM ont participé à la « Race for the Cure » en Virginie et dans le New Jersey ainsi qu'à la construction de maisons financées par « Habitat pour l'Humanité ».

### **Mécénat**

En 2007, SES a parrainé « Luxembourg et Grande Région – capitale européenne de la culture 2007 », un festival culturel qui s'est déroulé durant toute l'année au Luxembourg et les régions limitrophes de Belgique, de France et d'Allemagne, ainsi que dans la ville de Sibiu en Roumanie.

SES a poursuivi son programme de mécénat au profit de la Fondation Steichen, une organisation portant le nom du photographe Edward Steichen. Le soutien financier de SES contribue à financer une bourse accordée bi-annuellement à des artistes de la « grande région » (Luxembourg ainsi que les régions frontalières limitrophes), pour leur permettre de travailler pendant un certain temps à New York.

En 2007, SES a parrainé un festival local de musique au Luxembourg, « Musek am Syrdall ».

### **Protection de l'environnement**

Les entreprises du groupe SES s'emploient à respecter l'environnement et à aligner leur conduite et celle de leur personnel sur les principes du développement durable. Le principe de base est de veiller à ce que tous les services, aussi bien ceux que nous fournissons que ceux qui nous sont fournis par des tiers, respectent les normes les plus rigoureuses de protection de l'environnement.

SES se conforme aux lois et réglementations en vigueur dans les pays où les entreprises du groupe exercent leurs activités, ainsi qu'aux meilleures pratiques de l'industrie. L'objectif est d'améliorer en permanence nos performances environnementales et de réduire le potentiel de nuisance de nos activités.

Les activités de SES et de ses entités opérationnelles sont essentiellement des activités bureautiques et technologiques. Dans notre activité, nous encourageons les économies d'énergie et de ressources naturelles et nous avons réussi à mettre en œuvre un programme de cogénération partout où cela était possible. Nous avons également adopté un programme de recyclage visant à réduire sinon à éviter la production de déchets et à les retraiter de la manière la plus efficace possible. Ce programme est contrôlé par des organismes indépendants et régulièrement soumis à des contrôles de qualité. Nous organisons également régulièrement des formations sur l'environnement et encourageons notre personnel à adopter, dans le cadre des activités professionnelles, des comportements responsables sur le plan de la préservation de l'environnement.

Les entités opérationnelles de SES appliquent les meilleures pratiques pour minimiser l'impact environnemental des activités sous-traitées, telles que la fabrication et la mise en orbite des satellites. Elles veillent également à ce que les rayonnements émis par leurs stations terrestres restent en-deçà des limites définies par les pays concernés et se soumettent, à ce titre, à des audits annuels effectués en interne ou par des organismes accrédités spécialisés dans la sécurité industrielle.