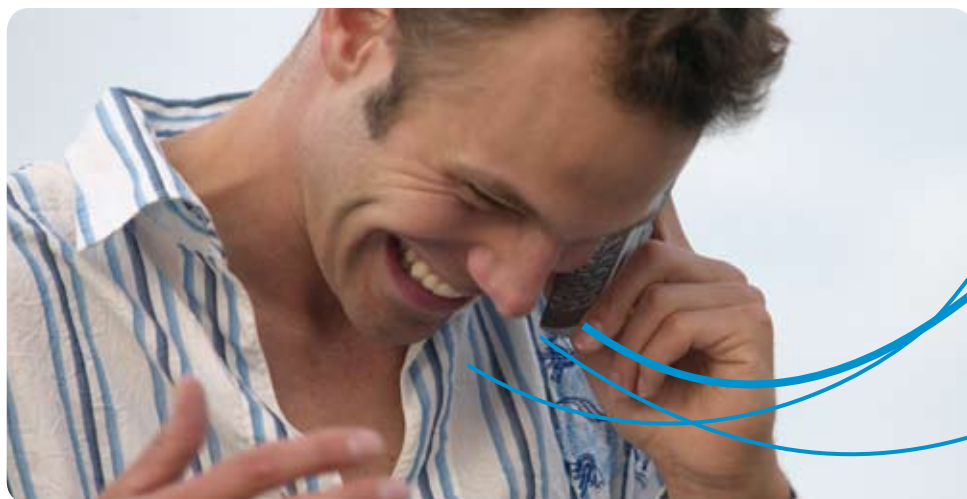


the future...
now

rapport
annuel
2005



the future now



Un titre évocateur qui en dit long sur nos ambitions. Avant tout, il traduit l'enthousiasme qui inspire le Groupe Belgacom. Une énergie qui guide l'ensemble de nos actions et qui nous pousse chaque jour à améliorer nos performances vis-à-vis de nos clients, de nos actionnaires, mais aussi de nos collaborateurs. Mais la signification de ce titre ne s'arrête pas là, il constitue également le miroir de l'esprit de pionnier qui anime le Groupe depuis de nombreuses années. L'ADSL, Belgacom TV, la 3G, Happy Time, des solutions innovantes qui ont révolutionné le marché et prouvé que le monde de l'internet et de la téléphonie offrent des possibilités quasi illimitées. Conjuguer le futur au présent, c'est la mission que nous nous efforçons d'accomplir tous les jours.

chiffres clés⁽¹⁾

Année se terminant au 31 décembre	2003	2004	2005
Compte de résultats (en millions EUR)			
Revenus totaux avant éléments non récurrents	5.454	5.540	5.458
Revenus non récurrents	0	0	238
Revenus totaux	5.454	5.540	5.696
EBITDA ⁽²⁾ avant éléments non récurrents	2.250	2.394	2.214
EBITDA ⁽²⁾	1.353	2.353	2.098
Bénéfice opérationnel (EBIT)	566	1.611	1.372
Revenus/(coûts) financiers nets	-27	-27	64
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-4	-1	0
Bénéfice avant impôts et intérêts minoritaires	534	1.583	1.436
Charges d'impôts	-208	-508	-339
Intérêts minoritaires	154	152	139
Bénéfice net (part du Groupe)	172	922	959
Au 31 décembre	2003	2004	2005
Flux de trésorerie et Investissements (en millions EUR)			
Cash flow net d'exploitation	296	1.899	1.883
Investissements	-502	-556	-696
Cash flow net en provenance des autres activités d'investissement	17	78	389
Cash flow libre ⁽³⁾	-189	1.421	1.575
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-575	-1.658	-1.102
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-764	-237	473
Bilan (en millions EUR)			
Total du bilan	6.009	5.368	5.831
Actifs non courants	4.381	3.963	3.808
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	604	406	884
Capitaux propres	2.548	2.223	2.221
Intérêts minoritaires	446	407	370
Dettes pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi	840	760	1.010
Position financière nette	157	110	534
Année se terminant au 31 décembre	2003	2004	2005
Données par action			
Bénéfice de base par action (en EUR)	0,43	2,57	2,78
Résultat dilué par action (en EUR)	0,43	2,57	2,77
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	399.932.159	358.612.854	345.406.186
Dividende par action, brut (en EUR)	0,99	1,38	1,52
Dividende extraordinaire par action, brut (en EUR)	0,00	0,55	0,00
Au 31 décembre	2003	2004	2005
Données opérationnelles			
Nombre total de canaux d'accès (en milliers) ⁽⁴⁾	5.219	5.252	5.251
Nombre total de canaux d'accès ADSL retail et wholesale (en milliers)	790	1.032	1.268
Nombre de clients mobiles actifs (en milliers) ⁽⁵⁾	4.201	4.198	4.253
Nombre de minutes transportées par International Carrier Services (en milliards)	6,4	6,9	9,6
Personnel	17.541	16.933	16.335

(1) Préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées pour application dans l'Union Européenne.

(2) Bénéfices opérationnels avant amortissements.

(3) Cash flow avant activités de financement.

(4) PSTN + ISDN BA + ISDN PRA + ADSL retail.

(5) Les clients qui ont établi ou reçu au moins un appel ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois.

chiffres financiers du Groupe

240.807

clients récupérés
par Belgacom

33.000

clients Belgacom TV

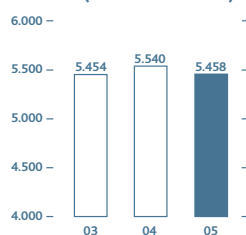
55.606

nouveaux clients actifs
Proximus

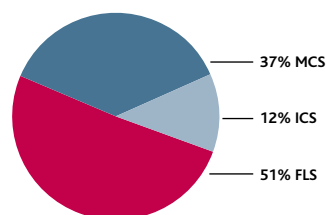
Revenus⁽¹⁾

Les revenus reportés⁽¹⁾ du Groupe ont diminué de 1,5%. Après ajustement⁽²⁾, cependant, les revenus du Groupe sont restés quasiment stables malgré une concurrence féroce dans les segments de la ligne fixe (FLS) et des communications mobiles (MCS). Les revenus des services internationaux de carrier (ICS) ont augmenté de 11%.

Revenus⁽¹⁾ (en millions EUR)



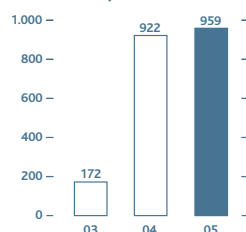
Revenus 2005 par segments⁽¹⁾ (avant éliminations)



Bénéfice net

Le bénéfice net (part du Groupe) se monte à 959 millions EUR.

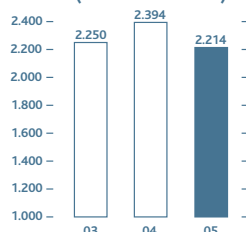
Bénéfice net (en millions EUR)



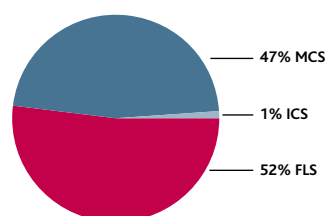
EBITDA⁽¹⁾

L'EBITDA reporté du Groupe a diminué de 7,5% tandis que l'EBITDA ajusté⁽²⁾ du Groupe a diminué de 4,8% pour atteindre 2,209 milliards EUR.

EBITDA⁽¹⁾ (en millions EUR)



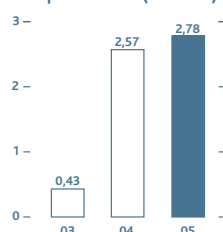
EBITDA 2005 par segments⁽¹⁾ (avant éliminations)



Bénéfice par action

Le bénéfice par action a progressé de 8,2% à 2,78 EUR.

Bénéfice par action (en EUR)



(1) Chiffres avant éléments non-récurrents.

(2) Hors éléments non récurrents et après l'ajustement lié à la vente de sociétés consolidées en 2005 et aux éléments exceptionnels de 2004.



sommaire

02 • le Groupe Belgacom
06 • faits marquants 2005
08 • le mot du Président
10 • le mot du CEO
12 • évolution des activités
14 • Services de la ligne fixe
18 • Services de communications mobiles
22 • Services internationaux de carrier
24 • stratégie du Groupe
28 • ressources humaines
32 • corporate social responsibility
38 • corporate governance et management
50 • informations aux actionnaires
56 • rapport financier
123 • glossaire
124 • informations générales



Le Groupe Belgacom est un
«**quadruple** player»



le Groupe Belgacom

Profil de l'entreprise

Le Groupe Belgacom, composé de Belgacom S.A. et ses filiales, est la première entreprise de télécommunications en Belgique et le leader du marché dans de nombreux domaines, dont notamment les services de téléphonie fixe retail et wholesale, les services de communications mobiles et les services internet et de transmission de données à large bande. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2005, le Groupe a enregistré des revenus totaux de 5,696 milliards EUR et un bénéfice d'exploitation avant amortissement et dépréciations (EBITDA) de 2,098 milliards EUR, éléments non récurrents compris. Les activités du Groupe sont réparties en trois grands secteurs d'activités.

Services de la ligne fixe (FLS)

Au sein du Groupe, ces activités sont principalement assurées par Belgacom S.A. Belgacom propose une gamme complète de services vocaux, de services de transmission de données et de services internet via la ligne fixe aux clients résidentiels et professionnels. Fin 2005, Belgacom comptait environ 5,2 millions de canaux d'accès sur son réseau de ligne fixe, dont environ 955.000 lignes d'accès ISDN et 977.000 lignes d'accès ADSL retail.

En tant que principal fournisseur d'accès internet (FAI) en Belgique, Belgacom offrait l'accès internet à bande étroite et à large bande à plus de 1 million d'abonnés à la fin de 2005.

En outre, Belgacom fournit des services wholesale à d'autres opérateurs et fournisseurs de services en Belgique.

Grâce à ses points de vente, son réseau de revendeurs, ses account managers, ses call centers et son site web, Belgacom dispose de la plus grande couverture commerciale de tous les opérateurs télécoms en Belgique.

Belgacom est le principal fournisseur de services de connectivité en Belgique, où elle propose une gamme de services pour

entreprises «site-à-site» ou «utilisateur-à-site» pouvant être personnalisés en fonction des exigences des clients.

Enfin, pour répondre à une demande manifeste des téléspectateurs belges d'avoir une offre télé plus attractive, Belgacom est entrée dans le monde de la télévision interactive en lançant fin juin 2005 Belgacom TV. Fin décembre 2005, Belgacom TV comptait environ 33.000 abonnés.

Services de communications mobiles (MCS)

Au sein du Groupe Belgacom, ces activités sont assurées par la filiale Belgacom Mobile, mieux connue sous le nom commercial Proximus. Celle-ci est détenue à 75% par le Groupe Belgacom et à 25% par Vodafone, un des plus grands opérateurs mobiles au monde.

Par le biais de sa marque Proximus et de son offre online «UglyDuck», Belgacom Mobile est le principal fournisseur de communications mobiles en Belgique, avec environ 4,25 millions de clients actifs et une part de marché active estimée à quelque 48,4%.

Proximus offre une gamme étendue de services de communications mobiles à une clientèle résidentielle et professionnelle en Belgique: des services vocaux traditionnels, des services de données (SMS et MMS) et des services de roaming, ainsi qu'une vaste gamme de solutions mobiles destinées aux sociétés et des services de données wholesale s'adressant à des tiers.

Proximus tire profit de sa relation stratégique avec Vodafone et a récemment renforcé cette coopération en concluant un accord couvrant un certain nombre de domaines, notamment le développement de nouveaux produits et services, le branding et les achats. Le déploiement du portail «Vodafone live!» en Belgique est un exemple de ces efforts conjoints.

En 2005, Proximus était le premier opérateur mobile en Belgique à lancer des services UMTS (3G) à destination du grand public.



> Vision et mission

Nous croyons en un monde aux possibilités illimitées de communication qui mettront de nouveaux services innovants et stimulants à la portée de tous. En élargissant l'univers fascinant des possibilités de communication, nous permettons aux individus et aux entreprises de réaliser leurs rêves et d'atteindre leurs objectifs dans un monde en constante évolution.



Services internationaux de carrier (ICS)

Au sein du Groupe Belgacom, ces activités sont assurées par la filiale Belgacom International Carrier Services, une société détenue à 72% par Belgacom S.A. et à 28% par Swisscom Fixnet. Cette coentreprise regroupant les activités internationales wholesale de carrier des deux groupes est opérationnelle depuis le 1^{er} juillet 2005.

Belgacom International Carrier Services est le fournisseur privilégié de Swisscom et de Belgacom pour les services de connectivité internationale. L'entreprise fournit également des

services de capacité et de connectivité de voix et de données aux opérateurs de télécommunications dans le monde entier. Elle est aujourd'hui le huitième plus grand opérateur au monde en termes de volume de trafic vocal et le leader mondial en termes de services de signalisation pour les opérateurs mobiles.

Basé à Bruxelles, Belgacom International Carrier Services est également présent à Berne, Singapour, New York et Dubaï. Sa compétence et son professionnalisme sont largement reconnus, notamment au travers des World Communication Awards de Total Telecom décrochés en 2003 et 2005.

les marques Belgacom

belgacom

Services de
la ligne fixe

belgacom

TELINDUS®

skynet
Belgacom

belgacom TV



ARENA51



Services internationaux de carrier



Services de communications mobiles





Belgacom International Carrier Services est désigné meilleur opérateur wholesale

Belgacom lance l'offre tarifaire «Happy Time»

faits marquants 2005

Janvier

- Belgacom vend sa participation dans Alert Services Holding à Securitas.

Février

- Belgacom cède Belgacom Directory Services (BDS) et poursuit sa coopération avec Promedia.
- Belgacom S.A. et Swisscom Fixnet AG combinent leurs activités de carrier internationales au sein de Belgacom International Carrier Services.
- Philippe Vander Putten est nommé Président du conseil d'administration de Proximus et Michel Georgis lui succède comme CEO.

Mars

- Lancement de la nouvelle offre tarifaire «Belgacom No Limit 1, 2, 3» permettant d'appeler de manière illimitée 1, 2, ou 3 numéros fixes Belgacom pour un montant mensuel fixe.

Avril

- Belgacom vend sa filiale Expercom, spécialisée dans les cartes téléphoniques prépayées à IDT Telecom.
- Belgacom vend sa participation dans Digital Age Design (DAD), spécialiste des solutions interactives à LB Icon.

Mai

- Skynet iMotion Activities décroche les droits de diffusion du football belge professionnel (D1 et D2) pour les trois prochaines saisons.
- Proximus lance un nouveau programme d'actions marketing et promotionnelles pour faire face à une concurrence accrue.
- Belgacom lance l'offre tarifaire «Happy Time» qui permet de téléphoner gratuitement après 17h en semaine et toute la journée durant les week-end et les jours fériés.

Juin

- Le Groupe Belgacom clôture la première tranche de rachat de ses actions (100 millions EUR).
- Belgacom annonce la fin prochaine du service de sémaphonie, remplacé par les technologies de téléphonie mobile.



11

La chaîne du foot belge sur Belgacom TV



> Faits marquants début 2006

- Janvier - L'offre publique d'achat sur Telindus est un succès.
- Janvier - Belgacom Skynet acquiert Extenseo, leader belge du marché du Search Engine Marketing (SEM).
- Janvier - Proximus lance un nouveau système de paiement par GSM.
- Janvier - Belgacom et Skynet renforcent leur offre de musique en ligne en coopération avec iTunes Music Store.
- Février - MTN Group signe avec Belgacom International Carrier Services un contrat de sous-traitance.
- Mars - Belgacom détient 99,19 % de Telindus et demande à l'autorité de marché d'Euronext Bruxelles la radiation de la cotation de l'action Telindus Group.

- Belgacom lance Belgacom TV, son offre de télévision interactive via le réseau ADSL.

Juillet

- Le Groupe Belgacom clôture la deuxième tranche de rachat de ses actions (100 millions EUR).

Août

- Première en Belgique: l'ensemble d'une journée de championnat de football de D1 est retransmise en direct sur 11, la chaîne du foot belge sur Belgacom TV.
- Belgacom dévoile le prix de «Classic +», l'abonnement aux chaînes traditionnelles sur Belgacom TV: 9,95 EUR.
- Proximus lance Smile, de nouveaux forfaits pour ses abonnés.
- Le Groupe Belgacom présente des résultats semestriels conformes aux prévisions: chiffre d'affaires en hausse de 7,1% et EBITDA en hausse de 12,7%.
- Belgacom clôture sa troisième et dernière tranche de rachat d'actions propres (100 millions EUR) ce qui porte au total sa participation à 5,9%.
- Proximus lance UglyDuck: une nouvelle offre tarifaire par internet basée sur des solutions prépayées.

Septembre

- Proximus est le premier opérateur mobile à proposer un tarif social.
- Proximus est le premier opérateur mobile à lancer des services 3G à destination des clients résidentiels.
- Belgacom lance une offre publique d'achat sur Telindus à 13,50 EUR par action.

Octobre

- Belgacom Skynet décroche le premier prix pour son nouveau logo au TopCom Consumer 2005.
- Belgacom International Carrier Services est désigné meilleur opérateur wholesale.
- Proximus lance le forfait d'accès internet mobile «No Limit».
- Belgacom rejoint la «Global Fingerprint Sharing Alliance» afin de lutter contre la cybercriminalité.

Novembre

- Belgacom conclut un accord social innovant avec les organisations syndicales en matière de reconversion et d'aménagements de fin de carrière.
- Le nombre d'abonnés à Belgacom TV franchit le cap des 20.000.
- L'étude Interbrand consacre Belgacom et Proximus comme première et deuxième marque en Belgique.

Décembre

- Belgacom revoit son offre sur Telindus (16,6 EUR) à la hausse suite à la contre-offre de France Télécom.
- Belgacom et Telindus parviennent à un accord conditionnel sur un partenariat.
- La facturation électronique séduit de plus en plus de clients Belgacom: 254.746 utilisateurs Bill Viewer et 22.037 utilisateurs Bill Online étaient enregistrés au 31 décembre 2005.

> Plus que jamais Belgacom s'engage à répondre aux attentes de ses clients, à impliquer l'ensemble de ses employés dans sa stratégie et à mériter la confiance de ses actionnaires. Et ce pour que tous ensemble nous conjuguions le futur au présent.

le mot du Président

Comme chaque année, le rapport annuel est l'occasion de dresser le bilan de l'année écoulée et de réaffirmer les objectifs de l'année en cours.

L'an dernier, le rapport annuel de Belgacom s'intitulait «L'engagement du leader. L'esprit du challenger». Pendant toute l'année 2005, Belgacom s'est efforcée d'atteindre les objectifs fixés en jouant sur ces deux tableaux contrastés.

Belgacom évolue dans un environnement extrêmement compétitif. En jouant à la fois son rôle de leader et la carte du challenger, Belgacom a réussi à déjouer les attaques de ses concurrents et, bien plus encore, à marquer des points en s'engageant sur de nouveaux terrains. Plus que jamais Belgacom s'engage à répondre aux attentes de ses clients, à impliquer l'ensemble de ses employés dans sa stratégie et à mériter la confiance de ses actionnaires. Et ce pour que tous ensemble nous conjuguions le futur au présent.

Dynamisme et leadership

En mai de l'an dernier, Belgacom a soumis une offre en vue d'acquiescer les droits de diffusion du football belge (Jupiler League) pour trois saisons. Il est clair que cet événement a surpris tout le monde: il a réellement propulsé Belgacom au devant de la scène médiatique. Au-delà de l'effet de surprise, il a fallu concrétiser cette occasion et pousser le ballon au fond des buts. Les mois d'été ont été particulièrement agités pour Belgacom TV: tout devait être prêt pour le début du championnat. Et tout fut prêt, grâce à l'esprit d'équipe et d'entreprise de dizaines de collaborateurs de Belgacom qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour que tous les éléments du puzzle s'assemblent dans les délais. A ceux-ci, techniciens, vendeurs, installateurs, responsables du contenu, journalistes,... je tiens à exprimer, au nom de l'ensemble du Conseil d'Administration, toute ma gratitude.

Il n'y a pas que dans ces nouveaux domaines d'activités que sont la télévision ou le football que Belgacom a étonné. L'entreprise a eu la même attitude dans ses activités plus traditionnelles. Nos équipes ont surpris en lançant des tarifs particulièrement innovants – je pense à Happy Time en fixe ou UglyDuck en mobile – ou des services nouveaux, comme les services 3G de Proximus.

Sur la scène internationale aussi nous avons progressé: Belgacom International Carrier Services a participé à la consolidation de son secteur grâce à la conclusion d'une joint-venture avec Swisscom. En entrant dans le top 10 mondial de son activité, Belgacom International Carrier Services s'est également idéalement positionné pour rendre de meilleurs services à ses clients.

Une année sociale constructive

Tout en remportant des succès opérationnels concrets en 2005, Belgacom a déjà pavé les routes du futur, notamment en négociant avec les syndicats un cadre qui permettra à la société d'envisager le futur avec plus de sérénité. Je tiens ici à remercier et à féliciter nos partenaires sociaux et le management de Belgacom pour leurs efforts et leur esprit constructif. Le plan que nous avons réussi à négocier et qui a été approuvé lors de la Commission paritaire est particulièrement innovant et équilibré. Le volet «tutorat» est exemplaire: il répond aux aspirations d'un grand nombre d'employés de travailler moins en fin de carrière, il prévoit une période de transfert d'expérience entre les employés les plus expérimentés et les plus jeunes et, last but not least, il ne représente aucun poids pour la sécurité sociale de notre pays.

Création de valeur

L'avenir de Belgacom est devant nous. C'est pourquoi, nous l'avons déjà dit, nous voulons investir dans la croissance.



Dans ce cadre, le management de Belgacom a pour mission d'explorer et de regarder certaines opportunités, en Belgique et à l'étranger. Sans pour autant céder à la pression du marché: pour qu'une acquisition reste une opportunité, il faut que le prix soit raisonnable et qu'il y ait création de valeur. Dans cette approche, le management et le Conseil d'Administration de Belgacom ont toujours été très consistants. A ce titre, l'année 2005 s'est terminée par une note extrêmement positive: l'annonce d'un accord de partenariat entre Telindus et Belgacom. Le processus d'alignement de nos deux sociétés sera sans doute un des défis les plus importants et les plus passionnants de l'année 2006.

Corporate Governance

Dans ce rapport annuel 2005, une large place est faite à la gouvernance d'entreprise. Belgacom se conforme en effet parfaitement aux exigences de communication du Code Lippens. Tout comme la charte de Corporate Governance, publiée sur le site internet de Belgacom depuis janvier 2006, cette communication a pour but d'offrir un maximum de transparence dans l'intérêt de toutes les parties concernées.

Une entreprise faite d'hommes et de femmes

C'est tous les jours, à force de persévérance et de dynamisme qu'il faut convaincre le client, que ce soit en téléphonie fixe, en mobile, en télévision, pour l'Internet, à l'international. Que ce soient des clients résidentiels ou des clients corporate, la difficulté reste la même. Bien sûr, il faut le meilleur produit et le meilleur prix, mais surtout le meilleur service. Et là, il n'y a pas de secret: c'est l'aspect humain qui fait la différence. Encore une fois, je tiens à souligner l'importance de nos employés dans toute notre stratégie: c'est le travail et le dévouement de ces employés de call center, de ces vendeurs en points de vente, de ces

jointeurs, de ces techniciens et j'en oublie qui ont fait le succès de Belgacom. C'est eux que je tiens à féliciter et à remercier très chaleureusement.

Je tiens aussi à remercier les membres du Conseil d'Administration de Belgacom pour leur dévouement et l'intérêt qu'ils ont porté à toutes les questions stratégiques qui se sont posées en cours d'année et qui continuent à se poser.

Enfin, je tiens à féliciter le management de Belgacom d'avoir fait plus que se maintenir lors d'une année marquée par les attaques parfois très agressives de la part de nos concurrents. Belgacom a surpris, à plus d'une reprise, par son dynamisme et par sa manière de surgir là où on ne l'attendait pas.

Theo Dilissen
Président du Conseil d'Administration



le mot du CEO

Belgacom évolue dans le secteur de l'ICT, un des secteurs les plus turbulents de notre économie globale. Notre détermination à transformer n'est pas neuve: d'une société technologique, nous voulons devenir une société de services, toujours plus axée sur les besoins de ses clients. A cet égard, 2005 a été une année de transformations pour Belgacom. Une année qui a vu la concrétisation de projets mis en place par toutes les équipes depuis des mois, voire des années.

Activités fixes

En ce qui concerne l'activité des lignes fixes, Belgacom a identifié les évolutions du marché et y a répondu avec la rapidité voulue. Or, à côté des activités traditionnelles de téléphonie vocale et de transfert de données comme le SMS, l'e-mail, l'internet, nos clients continuent à nous demander aujourd'hui de nouvelles applications. Je pense notamment aux applications domotiques, aux réseaux domestiques, à tous les «télé»-services... Je pense aussi aux films à la demande, à la télévision digitale interactive, aux jeux en réseau, à la musique que l'on télécharge sur Internet, ...

Toutes ces nouvelles tendances ont une constante: elles répondent aux aspirations de nos clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises, et jouent sur la convergence entre la voix, les données et l'image. En d'autres mots, nos clients recherchent une offre complète. Et aujourd'hui, c'est ce que Belgacom leur offre: en 2005, nous avons lancé Belgacom TV, un projet qui nous a permis de casser un monopole de fait qui freinait le développement de la télévision digitale en Belgique. Ce faisant, nous avons pris une position stratégique qui nous permettra de gagner la bataille de la large bande. Sans oublier l'importance du contenu: parallèlement au lancement de Belgacom TV, nous avons transformé Skynet pour en faire une société de médias numériques à part entière.

Bien entendu, toutes ces évolutions ne signifient pas que nous nous éloignons de nos activités traditionnelles. Grâce à des offres créatives, comme Happy Time, et à une approche du marché dynamique, nous avons réussi à améliorer notre position sur le marché de la téléphonie vocale, à augmenter la satisfaction de nos clients et à reconquérir plus de 240.000 clients.

Du côté des entreprises aussi, les clients demandent toujours plus: plus de qualité, plus de convergence, plus de solutions. En lançant NSI (Network and System Integration), notre unité d'intégration de réseaux et de systèmes, nous avons comme objectif de devenir un acteur important sur le marché ICT. Cette perspective s'est encore davantage concrétisée avec l'acquisition de Telindus, une opération que nous avons menée dans le même esprit de convergence et d'écoute des attentes des clients.

Ce partenariat constitue une étape stratégique importante qui nous permettra, à terme, de réaliser des synergies commerciales positives, et ce tant pour Belgacom que pour Telindus, en offrant une gamme élargie de services à nos clients corporate et du secteur public. La présence internationale de Telindus nous permet aussi de nous étendre au-delà de nos limites géographiques traditionnelles afin d'anticiper les besoins de nos clients dans le cadre d'une économie globalisée. Ensemble, Telindus et Belgacom ont l'ambition de constituer un champion belge dans le paysage européen des technologies de l'information et de la communication.

Activités mobiles

Pour l'activité mobile aussi, l'année 2005 a été une année importante. Bien que Proximus ait publié d'excellents résultats opérationnels, nous devons faire face à une concurrence qui s'est encore accrue. Comme la tendance négative observée fin 2004 ne se renversait pas au premier trimestre de 2005, nous avons immédiatement réagi en prenant des initiatives concrètes:

> Nos différentes divisions ou filiales répondent de manière optimale aux besoins croissants des clients et des consommateurs, en offrant un éventail complet de solutions. Tel est le label que portent toutes les activités du Groupe Belgacom: nous ne cessons d'innover pour rencontrer les attentes du client.

Proximus a lancé de nouvelles offres tarifaires, comme Smile, et a renforcé les actions d'acquisition et de fidélisation et de ses clients en lançant le Market Share Leadership Program. Cette rapidité d'action nous a permis de redresser la situation: fin 2005, le nombre de clients actifs de Proximus a augmenté de 55.606 unités pour dépasser la barre des 4.250.000.

Proximus continue à jouer son rôle de leader du marché: grâce aux services 3G, dont le lancement pour le marché résidentiel nous a également confirmé dans notre rôle de précurseur, les clients de Proximus ont pu découvrir de nouvelles applications passionnantes, comme la vidéophonie, la télévision sur le mobile ou le téléchargement de musique. Je suis réellement convaincu que ces premières applications 3G et d'autres innovations apportées par Proximus en 2005 ouvrent la porte à de nouvelles évolutions et amèneront l'utilisateur à repenser ses habitudes.

Belgacom International Carrier Services

Last but not least, Belgacom International Carrier Services (ICS) a connu une année exceptionnelle, fort du partenariat conclu en début d'année avec Swisscom. Et les résultats ont été au rendez-vous: Belgacom ICS a remporté d'importants contrats et a vu ses succès récompensés par des prix internationaux.

Aujourd'hui numéro 8 mondial des acteurs du secteur en termes de volumes de trafic vocal, Belgacom ICS entend poursuivre cette stratégie fructueuse. Desservant plus de 400 clients dans le monde entier, Belgacom ICS est d'ores et déjà l'un des principaux fournisseurs de services et de capacités à des opérateurs télécoms mobiles ou fixes dans le monde entier. Et notre objectif consiste à poursuivre la stratégie de consolidation et à développer notre offre de services aux opérateurs mobiles.

«The future... now»

Pour beaucoup d'opérateurs, le «triple play» est la stratégie du futur. Chez Belgacom, c'est déjà une réalité aujourd'hui. Et comme nous continuons à anticiper les besoins du marché, nous sommes même sur le point d'être un opérateur «quadruple play». Nos différentes divisions ou filiales répondent en effet de manière optimale aux besoins croissants des clients et des consommateurs, en offrant un éventail complet de solutions.

Tel est le label que portent toutes les activités du Groupe Belgacom: nous ne cessons d'innover pour rencontrer les attentes du client. Cet effort conjoint nous permet non seulement de rester compétitifs, il est aussi un des fondements de notre avenir. Cette simple vision nous permet d'aborder l'avenir avec confiance: Belgacom continuera à être le vainqueur de la révolution des télécommunications.



Didier Bellens
Administrateur Délégué & CEO

divertir



Parce que dans la vie, il n'y a pas que le travail, le Groupe Belgacom se veut aussi un fournisseur de divertissements. Sur votre téléviseur, votre ordinateur ou votre GSM, faites votre choix: films à la demande, retransmissions sportives en direct, jeux vidéos, informations, musique, programmes télés.



évolution des activités

- 14 • Services de la ligne fixe
- 18 • Services de communications mobiles
- 22 • Services internationaux de carrier

Belgacom à la conquête de nouvelles activités tout en restant concentrée sur ses activités existantes



Services de la ligne fixe (FLS)

Évolution du marché des télécoms

La croissance des clients résidentiels qui deviennent «mobile only» représente une menace pour les services de téléphonie fixe.

	2002	2003	2004	2005
Population (en milliers)	10.310	10.356	10.396	10.479
Ménages (en milliers)	4.325	4.361	4.402	4.437
Parts de marché des ménages (en %)				
Pas de téléphone/mobile only	24%	25%	26%	28%
Téléphonie fixe	76%	75%	74%	72%
Belgacom	72%	70%	67%	64%
Câble et OLO	4%	5%	7%	8%

La téléphonie fixe en tant que source de revenus est soumise à une forte pression. Belgacom a augmenté sa part de marché relatif au volume de trafic.

Total du marché de la voix pour la ligne fixe (en millions EUR)	2002	2003	2004	2005
Revenus d'accès voix	963	957	931	901
Revenus du trafic voix	990	908	802	707
Total des revenus voix FLS	1.953	1.865	1.733	1.608
Part de marché retail voix FLS (en valeur) ⁽¹⁾	-	77,8%	78,1%	77,6%
Part de marché retail voix trafic FLS (sur réseau propre)	82,7%	74,5%	67,9%	71,4%

Malgré le ralentissement de la croissance générale du marché de la large bande, Belgacom continue de défendre sa position de leader sur le marché.

Total du marché de la large bande	2002	2003	2004	2005
ADSL retail de FLS	50%	53%	52%	52%
Autres DSL	10%	9%	13%	15%
Câble	40%	38%	35%	33%
DSL retail de FLS en Flandre	43%	45%	44%	44%
Câble (Telenet) en Flandre	57%	55%	56%	56%

Modèle concurrentiel en pleine évolution

La concurrence sur le marché national de Belgacom devient de plus en plus intense. En raison de la convergence entre tous les types de services, les acteurs du marché des télécoms, et même ceux qui sont actifs sur le marché des médias, ont dû revoir leur stratégie en matière d'offres de produits et services.

(1) Source – Gartner: examen des données historiques jusqu'en 2003.

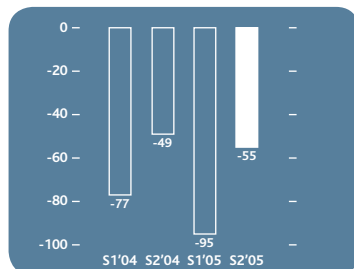
Sur le **marché résidentiel**, la croissance reste un enjeu important.

- La pression sur les revenus provenant des services vocaux, de la transmission des données et de l'accès à internet reste élevée en raison du lancement par des opérateurs fixes et mobiles de paquets de services proposés à des prix agressifs ainsi que de tarifs forfaitaires et «gratuits». En Belgique, et plus spécifiquement dans le nord du pays, les câblo-opérateurs continuent d'être une menace concurrentielle sur les marchés de la voix et de la large bande. La bataille pour les clients prend la forme de nouvelles offres avantageuses, de largeurs de bande accrues et de promotions importantes.
- Stimulés par différentes formes de convergence - convergence des services télécoms et médias par le biais de la télévision numérique, convergence des services vocaux et de données par le biais d'offres VoIP ou convergence des services fixes et mobiles -, les acteurs du marché étendent leur champ d'action traditionnel à d'autres domaines complémentaires. Vu cette tendance, les opérateurs télécoms se tournent vers des offres «triple» ou «quadruple play» qui combinent des services de communications fixes, internet, de communications mobiles et de télévision. A côté de l'accès, qu'il soit commuté, large bande, voire mobile, où l'enjeu est de conserver ses clients. De nouveaux services, tels que la télévision numérique ou la vidéoconférence, commencent à générer de nouveaux revenus.

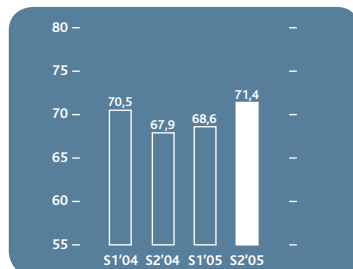
En raison d'une nouvelle concurrence plus agressive sur le **marché professionnel**, il devient nécessaire de se concentrer davantage sur de nouveaux segments de clients potentiels et de nouveaux services.

- Par le biais d'offres de produits groupées, de solutions ICT personnalisées, voire de filiales distinctes, les opérateurs vont se concentrer de plus en plus sur le marché des PME.
- Les clients corporate et business demandent toujours plus de solutions de communication et de solutions IT intégrées et recherchent des fournisseurs capables d'offrir et d'intégrer un maximum de composants de ces solutions. De plus, le marché est confronté à une demande croissante de sous-traitance des services de technologies de l'information et de la communication, motivée par un impératif de rentabilité et une focalisation accrue des clients professionnels sur leurs activités de base. Les concurrents continuent de promouvoir leur réseau international et leurs capacités en technologies de l'information et de la communication auprès des multinationales.
- On constate actuellement une évolution vers une convergence entre la voix et les données. Les solutions IP, IT et mobiles bouleversent le marché. De nouveaux types de concurrents apparaissent: des opérateurs télécoms collaborant avec des intégrateurs et des acteurs VoIP.

Perte de lignes d'accès vocal
(en milliers)



Part de marché du trafic vocal⁽¹⁾ (en %)



(1) Sur propre réseau.

Faits marquants

- La concurrence dont fait l'objet le marché de la ligne fixe a pris de nouvelles formes en raison des nouveaux venus, des nouveaux programmes tarifaires, du remplacement des activités existantes et de la convergence, favorisant l'émergence du «triple play», voire du «quadruple play».
- En mai 2005, Belgacom a lancé la formule Happy Time, qui permet au client de téléphoner gratuitement en heures creuses et à un tarif forfaitaire en heures de pointe.
- Belgacom est parvenue ainsi à protéger son activité de base, inversant la tendance dans plusieurs domaines essentiels: la perte du nombre de lignes d'accès vocal a été ramenée au niveau du deuxième trimestre de 2004, les parts de marché de trafic vocal ont augmenté de plus de 3 pp et nous sommes parvenus à reconquérir 241.000 clients.
- Belgacom a acquis les droits exclusifs de diffusion des championnats des ligues de football belge et italienne.
- La fin du mois de juin 2005 a vu le lancement réussi de Belgacom TV, qui comptait 33.000 abonnés à la fin de l'année 2005.
- Belgacom a lancé à la fin 2005 une offre sur Telindus, qui a débouché, début 2006, sur un partenariat réussi.

Belgacom à la conquête de nouvelles activités tout en restant concentrée sur ses activités existantes

Identifier les évolutions actuelles du marché et y répondre est l'un des principaux objectifs de la stratégie de Belgacom. Le lancement de Belgacom TV en juin 2005, les développements de services en matière d'intégration de réseaux et de systèmes (Network and Systems Integration, NSI), le partenariat avec Telindus et la transformation de Skynet d'un ISP (Internet Service Provider) exclusif en un fournisseur de médias numériques à part entière ne sont que quelques exemples des mesures prises par Belgacom pour assurer la mise en œuvre de sa vision stratégique dans ses activités quotidiennes. Belgacom a persévéré dans sa prise de mesures agressives et a confirmé sa position de leader sur les marchés de services de télécommunications fixes, tant dans le secteur résidentiel que dans le marché corporate. Pour Belgacom, il demeure indispensable d'attaquer le marché avec de nouveaux services afin de confirmer, à l'avenir, cette position de leader.

Dans l'intervalle, Belgacom a également protégé ses activités de base tout en restant un fournisseur de services complet, en offrant une gamme très étendue de services vocaux, de données et de services internet, et en répondant aux exigences de tous les segments de clients retail ou wholesale en Belgique. Belgacom a conservé sa position de leader sur le marché belge en poursuivant également la simplification de sa gamme de produits et de services, par le biais d'offres vocales attrayantes et de services à valeur ajoutée sur les lignes d'accès à large bande. Fidèle à sa stratégie actuelle en matière de contenu, Belgacom a créé un facteur important de différenciation par rapport à la concurrence.

Une approche du marché longuement mûrie et une orientation claire ont entraîné certains changements radicaux fin 2005.

Lancement de Happy Time

Le lancement de produits attrayants a amélioré notre position sur le marché de la téléphonie vocale par rapport au premier semestre de 2005. Une baisse de la perte de lignes d'accès voix (moins 54.619 «équiligues» au second semestre 2005 contre moins 95.269 «équiligues» au premier semestre) et une augmentation de la part de marché du trafic sur notre propre réseau (+2,8 pp comparé à fin juin 2005) ne sont que quelques exemples de ces résultats.

Lancement de Belgacom TV

Belgacom a profité de l'évolution que connaissent aujourd'hui la télévision numérique et la diffusion des médias audiovisuels pour se positionner comme un nouvel acteur sur le marché de l'iDTV. Partant de zéro, Belgacom a développé une offre de produit à forte valeur ajoutée, qui a été lancée le 28 juin 2005. Guidé par la demande spécifique de clients qui souhaitent pouvoir bénéficier d'une gamme attrayante de

chaînes, de services de télévision interactive, de contenu «à la demande» ou encore d'un guide électronique des programmes, Belgacom a mis au point des offres intéressantes et continue d'en développer de nouvelles. Ces offres avaient déjà attiré 33.000 clients vers Belgacom TV fin 2005.

Comme pour les services internet, le marché de la télévision se différencie par un contenu exclusif, facteur de motivation essentiel pour des clients potentiels. Grâce à des propositions judicieuses pour certains appels d'offres de contenu, Belgacom, via sa filiale Skynet iMotion Activities, a remporté les droits de diffusion exclusifs et convoités des championnats de football belge et italien. Avec cette nouvelle offre de services, Belgacom persévère dans la réalisation de son principal objectif: gagner la bataille de la large bande en attirant et en fidélisant les clients sur son réseau DSL afin de détenir, à long terme, une majorité de parts significative sur le marché de la large bande.

NSI, rôle accru sur le marché ICT

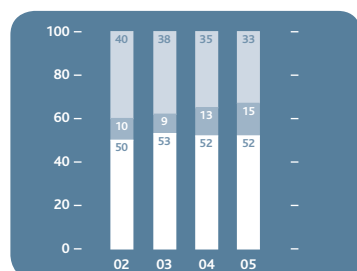
En 2003, Belgacom a lancé sa propre unité d'intégration de réseaux et de systèmes (Network and System Integration, NSI) afin de compléter ses offres d'accès et de connectivité et d'assurer un lien plus étroit entre le marché IT et celui de la communication. Belgacom offre ainsi des solutions voix et/ou de données à travers différentes approches commerciales, par projet ou par produit, et en fonction des exigences de ses clients. Un positionnement qui a entraîné en 2005 une croissance à deux chiffres des revenus de NSI (+22%).

Conformément à sa stratégie visant à devenir un acteur important sur le marché ICT, Belgacom a lancé une offre sur la société Telindus fin 2005. Ce nouveau partenariat permettra à Belgacom de proposer une gamme élargie de services à ses clients corporate et à ses clients du secteur public et de se développer au-delà de ses frontières géographiques traditionnelles.

Skynet - transformation de l'Internet Service Provider en une société de médias numériques à part entière

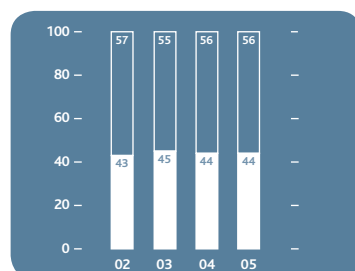
Le développement de nouvelles activités a également porté ses fruits dans le domaine des services web et internet. Le fournisseur de services internet qu'était Skynet est devenu une société de médias numériques à part entière, ce qui lui permettra d'étendre son champ d'activité vers des services et du contenu numériques interactifs. Cette extension du champ d'action s'est accompagnée d'un changement de logo et de design. Elle a également apporté à Skynet une position de leader du marché dans des domaines tels que les services web et de portail, la télévision numérique et les médias directs. En 2005, Skynet s'est concentrée sur l'accroissement de l'accès à ses médias de masse (portail skynet.be et marketing direct justforyou) et sur la pénétration de certains segments de clientèle (enfants, joueurs, bloggeurs, utilisateurs ADSL, etc.). L'amélioration de la qualité des services et son niveau croissant de différenciation ont entraîné d'excellents résultats. Par le biais du marché de la publicité

Part de marché de la large bande
(en %) Belgique



□ Belgacom Retail ADSL
■ Autre ADSL
■ Câble

Part de marché de la large bande
(en %) Flandre



□ Belgacom Retail ADSL
■ Câble Telenet
■ Autre ADSL

interactive, Skynet a conclu des contrats nationaux et internationaux, notamment avec Thomas Cook, eBay, Google et SNBA.

Vente et promotion des services

Le département des ventes reste concentré sur la maximisation de tous les potentiels des marchés. Une balance optimale et permanente entre les différents canaux de vente a permis à Belgacom d'atteindre une couverture complète des clients. La combinaison d'accords exclusifs, l'optimisation de l'utilisation de canaux directs et indirects, l'ajout de valeur à des partenariats commerciaux, ont montré que le réseau des canaux de vente de Belgacom est toujours perçu comme l'une de ses principales forces.

Par le biais de promotions permanentes et de campagnes de marketing spécifiques, Belgacom a été en mesure de protéger et d'exploiter des segments de clients existants et nouveaux. Se rapprocher du client demeure plus bénéfique et crée plus de valeur ajoutée, ce qui a également entraîné un niveau de satisfaction des clients plus élevé que prévu.

Belgacom continue à mettre l'accent sur des programmes «winback», ce qui lui a permis de reconquérir 240.807 clients, soit un résultat de 82% supérieur à celui de l'an dernier (132.000).

Ces changements en matière de marchés, de produits et de services ont également bénéficié d'un support opérationnel de qualité, grâce aux efforts continus d'automatisation des activités d'installation et de réparation et grâce à la mise en place de solutions basées sur le web.

Marché wholesale national

Belgacom est le principal fournisseur de services wholesale nationaux en Belgique et dispose d'un portefeuille de produits comprenant la connectivité vocale et de données, ainsi que des services de capacité et d'infrastructure. Sur un peu plus de 100 clients wholesale, 20 sont interconnectés avec Belgacom.

Les revenus wholesale nationaux ont augmenté de 8,4% en 2005. Ce marché est actuellement en cours de consolidation et cette tendance se poursuivra au cours des prochaines années. La part de marché de Belgacom sur un marché wholesale en pleine croissance est restée stable, à environ 70%. Le principal objectif de la société consiste à fournir des services concurrentiels de qualité élevée, tout en maintenant une organisation wholesale réactive et en assurant une utilisation intensive des outils électroniques.

Activités et processus

Le principal défi pour Belgacom en 2005 consistait à lancer Belgacom TV, tout en veillant à conserver une qualité élevée par ailleurs. Le développement de l'expertise requise en interne et l'application de procédures claires et bien définies sont à l'origine du succès de

33.000

clients de Belgacom TV
fin 2005



+8,4%

augmentation du revenu
wholesale national

Belgacom TV à tous les niveaux (qualité de diffusion des matchs de football en direct, installation chez les clients, etc.).

Comme mentionné précédemment, la satisfaction des clients a dépassé les attentes. Grâce aux améliorations des processus structurels découlant du feedback des clients et à un intérêt permanent pour l'amélioration de la qualité, la satisfaction des clients professionnels a atteint un niveau élevé.

Technologie et innovation

Créer de la valeur pour les clients par le biais d'évolutions technologiques permanentes

Afin de préparer le réseau de l'avenir, Belgacom a lancé le projet Broadway, qui consiste à amener la fibre jusqu'à la borne et à déployer la plateforme VDSL. Le déroulement du projet est rigoureusement conforme au calendrier fixé, avec 5.203 plateformes installées fin 2005. Outre les investissements réalisés au niveau de la fibre et du VDSL, Belgacom a entamé, au deuxième semestre de 2005, le déploiement de l'ADSL2+, afin d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services de Belgacom TV pour les ménages belges et d'atteindre ainsi la couverture IDTV prévue de 62% de la population. En 2005, Belgacom a investi 194,8 millions EUR pour les services TV. En plus de cela, Belgacom a investi 87,4 millions EUR pour l'infrastructure dans le cadre de Broadway.

Cadre réglementaire

Nouveau cadre réglementaire

La loi belge transposant le nouveau cadre réglementaire européen est entrée en vigueur le 30 juin 2005. Cette loi détermine les règles qui régiront les communications électroniques en Belgique au cours des prochaines années. Elle met également en place un cadre juridique de référence pour les obligations imposées aux opérateurs ayant une «puissance significative sur le marché», les obligations de service universel et la protection des consommateurs.

Offres de référence de Belgacom

Trafic

En raison de ce statut d'opérateur disposant d'une puissance significative sur le marché, les tarifs d'interconnexion de Belgacom sont réglementés et fixés dans une offre de référence (BRIO). Dans le cadre de BRIO 2005, l'IBPT a décidé d'obliger Belgacom à réduire ses tarifs d'interconnexion d'environ 4,5% par rapport aux tarifs BRIO 2004. En 2005, les tarifs d'interconnexion des opérateurs ne disposant pas d'une puissance significative sur le marché n'étaient pas soumis aux mêmes obligations que ceux de Belgacom. Par conséquent, Belgacom a été contraint d'appliquer, en janvier, une augmentation de 500% des tarifs de terminaison des appels vers Versatel. Belgacom a introduit un recours contre la décision de l'IBPT relative à cette augmentation.

240.807
clients reconquis en 2005



Accès

Les tarifs de Belgacom pour le dégroupage de la boucle locale et l'accès «bitstream» sont également réglementés. L'IBPT a légèrement diminué la redevance d'abonnement par rapport à 2004 (1,5% à 3%).

Services de détail de Belgacom

Certains tarifs de détail de Belgacom, en particulier l'offre Happy Time, ont été examinés par l'autorité réglementaire et l'autorité de concurrence.

Belgacom a obtenu des régulateurs compétents les autorisations requises pour soutenir ses activités médias (TV et VoD). En novembre, l'IBPT a décidé d'inclure la technologie ADSL2+ dans l'offre bitstream régulée de Belgacom. Son utilisation pour des services de radiodiffusion a toutefois été exclue par l'IBPT.

Des mesures supplémentaires de protection des consommateurs, introduites dans le cadre de la nouvelle loi relative aux communications électroniques, sont en cours de développement.

Accord sur l'organisation du travail

Une nouvelle convention collective a été approuvée en 2005 par Belgacom, à l'issue de négociations intenses et constructives avec les syndicats. Cette convention impliquait le départ, le 31 décembre 2005, de 362 membres du personnel pour lesquels une solution de redéploiement n'avait pu être trouvée en interne: le personnel statutaire concerné a été mis immédiatement en disponibilité jusqu'à l'âge officiel de la retraite (60 ans); le personnel contractuel concerné a été licencié.

L'accord comprenait également un programme novateur d'aménagement de fin de carrière (tutorat), permettant au personnel plus âgé et plus expérimenté de réduire progressivement son horaire de travail, tout en transmettant son expérience et ses connaissances au personnel plus jeune. 2,792 personnes, soit 84% de la population ciblée, ont adhéré de manière irrévocable au programme.

Perspectives

Sur ce marché en perpétuel changement axé sur des solutions «triple play», des migrations IP, des services numériques et une convergence constante, Belgacom se crée en permanence des nouvelles positions.

Les perspectives financières pour 2006 affichent la même tendance qu'en 2005 pour nos produits et services de base. C'est pourquoi nous nous attendons à une baisse, pouvant atteindre 3%, des revenus provenant de nos activités de base. Malgré le glissement en cours au sein des activités de base, de services commutés vers des services basés sur l'IP et le DSL, Fixed Line Services prendra toutes les mesures pour maintenir la marge de l'EBITDA des activités de base stable en 2006 par rapport à 2005.

Outre ses activités de base, Fixed Line Services continue à investir dans des projets qui généreront une croissance à long terme et créeront une valeur actionnariale supplémentaire.

Pour créer une croissance future, il est nécessaire de se concentrer sur de nouvelles activités en plus des activités traditionnelles.

- À l'instar de tout produit important dans sa phase de lancement, Belgacom TV n'atteindra pas le seuil de rentabilité au niveau de l'EBITDA la première année, mais commencera à contribuer positivement à l'EBITDA en 2007-2008. Fixed Line Services estime que Belgacom TV aura en 2006 un impact négatif sur l'EBITDA d'environ 30 à 40 millions EUR, et vise plus de 100.000 clients d'ici la fin 2006 avec un ARPU mensuel moyen d'environ 13 EUR.
- Grâce à un regroupement d'activités avec Telindus, Belgacom sera en mesure d'offrir un meilleur service combiné à une base plus grande de clients. Le regroupement des activités de Telindus avec les activités NSI existantes de Belgacom devrait créer des synergies commerciales positives nettes. La direction de Telindus s'attend au maintien de la croissance actuelle au cours des prochaines années et à une croissance continue de la rentabilité.

L'un des principaux objectifs de la division Lignes fixes de Belgacom demeure le développement d'une base de clients stable voire croissante, tant résidentielle que professionnelle. Belgacom continuera dès lors de mettre en œuvre sa stratégie afin d'évoluer d'une approche orientée produits à une approche orientée clients et d'un marketing de masse à un marketing ciblé. Ce faisant, Belgacom renforcera davantage sa connaissance des clients et la fidélité de ceux-ci.

Pour générer une croissance constante, il est nécessaire de lancer de nouvelles activités en marge des activités traditionnelles. Avec le lancement de Belgacom TV en 2005, Belgacom a accédé au marché à fort potentiel de la télévision numérique. La revente de trafic mobile doit être une première étape vers le monde de la convergence fixe-mobile et le développement de services numériques doit positionner Belgacom en tant que société d'e-services.

Grâce à un regroupement d'activités, Telindus sera en mesure d'offrir une meilleure combinaison de services à une base de clients plus importante. Le regroupement des activités de Telindus avec les activités NSI existantes de Belgacom devrait créer des synergies commerciales positives nettes.

L'évolution des marchés et l'apparition de nouveaux services entraînent une adaptation de la réglementation voire une nouvelle réglementation. En octobre 2005, l'IBPT a émis, en vue d'une consultation nationale, son projet de décision concernant quatre des dix-huit marchés identifiés au niveau européen comme étant susceptibles d'une réglementation ex-ante (marchés d'accès de détail, dégroupage de la boucle locale et wholesale bitstream). Pour l'instant, Belgacom n'est pas en mesure de fournir des estimations quant au calendrier ou aux effets de ces décisions sur ses activités.



Smile

des plans tarifaires
simples pour chacun

Services de communications mobiles (MCS)

Évolution du marché et de la concurrence

En 2005, un nombre croissant de fournisseurs/revendeurs de services (plus de 20 à la fin de 2005) étaient actifs sur le marché belge. En outre, 2005 a vu une intensification de la concurrence sur un marché ayant presque atteint le degré de maturité. Cette augmentation de la concurrence a augmenté la pression sur les prix.

Dans un environnement de concurrence accrue, la tendance négative observée durant le dernier trimestre de 2004 n'a pu être renversée au cours du premier trimestre de 2005, en dépit des premières initiatives prises. Cette situation a suscité le lancement, au cours du deuxième trimestre, d'un programme prévoyant des efforts significatifs pour soutenir la part de marché.

Le Market Share Leadership Program, qui avait pour objectif de confirmer notre position d'opérateur mobile privilégié en Belgique, tous segments confondus, a permis à Belgacom Mobile d'arrêter et même d'inverser la tendance négative observée à la fin du deuxième trimestre. Le renforcement des initiatives prises en matière de rétention et d'acquisition a continué à porter ses fruits pendant le deuxième semestre de 2005.

En décembre 2005, le taux de pénétration de la téléphonie mobile en Belgique a atteint, en termes de clients actifs, un chiffre estimé à 84,1% (contre 81,5% à la fin 2004), avec quelque 8,79 millions d'utilisateurs. La croissance de la pénétration du marché a été ralentie de manière significative. En nombre de cartes, la pénétration totale atteignait quant à elle 9,46 millions de cartes (actives et non actives) à fin 2005, soit 90,4% de la population.

À la fin 2005, Proximus restait leader en termes de clients actifs⁽¹⁾, avec une part de marché estimée à 48,4%. Les revenus nets des services ont enregistré en 2005 une baisse de 2,3% par rapport à 2004 et la marge d'EBITDA est tombée à 47,7%. Cependant, la stratégie mise en œuvre garantira une rentabilité à long terme.

(1) Le terme «client actif» désigne un client qui a établi ou reçu au moins un appel ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois.

Proximus a opté pour une stratégie claire à long terme de défense de sa part de marché en renforçant son approche orientée clients. De nouvelles initiatives ont été lancées en avril 2005 pour atteindre cet objectif. Proximus était disposée, pour maintenir la priorité sur sa part de marché, à renoncer à une part de sa marge et de ses revenus. Les initiatives ont eu un effet positif: elles ont permis de limiter l'érosion de la part de marché de Proximus et le nombre de clients actifs est reparti à la hausse depuis le deuxième trimestre.

Le Market Share Leadership Program été conçu pour créer plus de valeur ajoutée en faveur des clients de Proximus. Nous sommes ainsi parvenus à réduire de manière significative le taux de «churn», le ramenant fin 2005 à 16,6% contre 18,3% à la fin 2004. Proximus continue à cibler de nouveaux clients au travers de nouveaux plans tarifaires segmentés et de nouvelles offres d'acquisition.

Innovation dans les produits et services

Clients résidentiels

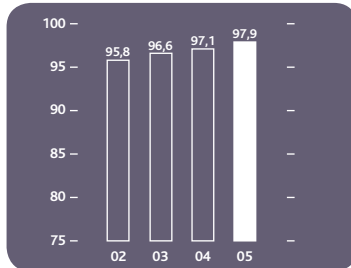
Des plans tarifaires simples pour chacun

En août 2005, Belgacom Mobile a lancé UglyDuck, sa nouvelle offre en ligne destinée à répondre plus efficacement aux segments sensibles au prix, et a introduit Smile, une nouvelle structure tarifaire pour les clients «postpaid». Smile est une offre groupée incluant des minutes d'appel gratuites. Les clients ont le choix entre plusieurs montants et plusieurs types de minutes comprises ('on-net' ou 'off-net').

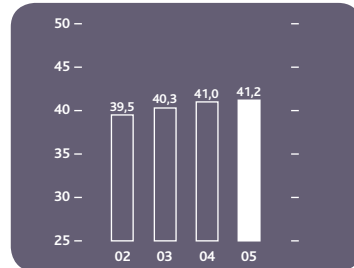
Cela répond aux besoins de simplicité et de transparence exprimés par les clients et leur permet de gérer efficacement leur budget.

En septembre 2005, Proximus a également été le premier opérateur mobile à proposer l'option tarif social, une option gratuite permettant aux clients «postpaid» (existants ou nouveaux) ayant droit au tarif social d'économiser 12 EUR sur leur facture mensuelle. Une formule de tarif social a également été lancée en novembre à destination des clients «prepaid» sous le régime d'un revenu minimum garanti.

Pourcentage de clients mobiles actifs



Evolution de l'ARPU (en EUR)



(1) ARPU mixte brut par client actif.

Faits marquants

- Le Market Share Leadership Program a permis un remarquable retournement de tendance: Proximus a enregistré une hausse de plus de 55.000 clients actifs, a réduit le taux de «churn» à 16,6% et est arrivée à ralentir de manière significative l'érosion de sa part de marché.
- Un tarif social a été instauré pour les clients bénéficiant d'un revenu minimum garanti.
- Des plans tarifaires simples et novateurs ont été lancés à destination du marché résidentiel: Smile pour les clients «postpaid», UglyDuck et Top3 pour les clients «prepaid».
- Le segment professionnel a bénéficié, lui aussi, de nouvelles offres tarifaires («Business package light» et «Mobile Internet no limit») et de nouveaux services (éventail complet de solutions sans fil, gestionnaire de budget).
- Après avoir concentré en 2004 ses efforts sur le marché professionnel, Proximus est aujourd'hui le premier opérateur mobile en Belgique à proposer des services 3G aux clients résidentiels.

Novembre a vu le lancement de Top3, une nouvelle option tarifaire mise à la disposition des clients «prepaid» et Freestyle et qui leur permet de bénéficier d'une ristourne de 20% sur les appels à destination de 3 numéros de leur choix.

Innovation dans le domaine des services 3G à destination du marché résidentiel

Proximus a signé une première en Belgique en inaugurant, pendant le deuxième semestre de 2005, les premiers services 3G à destination du marché résidentiel. Au début de 2006, Proximus était encore le seul opérateur du marché belge à proposer des services 3G aux clients résidentiels. Cette technologie évolutive permet aux clients de Proximus de télécharger leur musique préférée sur leur mobile, d'expérimenter la visiophonie et de s'adonner aux plaisirs de la télévision mobile en disposant d'un nombre sans cesse croissant de chaînes (10 chaînes lors du lancement des services 3G et déjà 15 chaînes à la fin de 2005).

Clients professionnels

Toujours plus de mobilité

Parmi les nombreux produits et services lancés en 2005, Proximus a introduit une gamme complète de solutions e-mail sans fil, hébergées ou non et pour différents types d'appareils (BlackBerry, PDA ou Smartphone). Les lancements ont été soutenus par l'introduction des tarifs Eurodata.

Qualité et fiabilité

En juin, Proximus a annoncé l'introduction de Service Level Agreements, qui permettent aux sociétés d'évaluer objectivement la qualité du service. Il s'agit d'une première européenne pour le secteur des télécoms mobiles. Les réactions des clients sont très positives et prometteuses.

Simplicité et prévisibilité

Proximus a lancé la solution Proximus Budget Manager, qui permet aux entreprises de gérer et d'optimiser leurs coûts de téléphonie mobile.

Lancement de nouvelles offres tarifaires

L'offre Business Package répond aux besoins des clients professionnels: c'est un plan tarifaire simple et bon marché qui

comprend des minutes d'appel. Au second semestre 2005, cette offre s'est enrichie avec Business Package Light, un tarif réduit pour les PME, adapté aux utilisateurs de carte unique. Outre ces offres groupées, Proximus a aussi introduit Mobile Internet No Limit, une offre data de 1 GB assortie d'une redevance mensuelle forfaitaire de 55 EUR. Le forfait constitue la formule tarifaire de prédilection des gros utilisateurs d'internet, qui veulent être en mesure de prévoir les coûts.

Portefeuille de clients de haute qualité

Proximus continue à détenir un portefeuille de clients de qualité supérieure et est même parvenue à améliorer son pourcentage de clients actifs, le portant à 97,9% en 2005 contre 97,1% en 2004.

En chiffres absolus, Proximus comptait 4.253.432 clients actifs à la fin du mois de juin 2005, contre 4.197.826 à la fin 2004 (améliorant ainsi de 1pp le ratio de 42% d'abonnés «postpaid» et de 58% de clients «prepaid» Pay&Go). Cela représente une augmentation de 55.606 clients actifs au cours des 12 derniers mois.

Fin 2005, l'ARPU (revenu moyen par utilisateur) mixte était de 41,20 EUR pour le portefeuille de clients actifs, contre 41,00 EUR à la fin 2004 (+0,5%). Ce chiffre représente une moyenne de 71,9 EUR pour un client «postpaid» (contre 71,6 EUR à la fin 2004) et de 19,9 EUR pour un client «prepaid» (contre 19,6 EUR à la fin 2004). L'ARPU net mixte à la fin de 2005 est de 38,7 EUR, contre 39,5 EUR un an plus tôt. L'ARPU de Proximus est le plus élevé du marché belge.

Un réseau de première classe

Couvrant plus de 99% de la population, le réseau de Proximus GSM/GPRS a été déployé sur plus de 3.400 sites d'antennes à la fin de 2005. Les technologies de pointe utilisées, couplées à une maintenance rigoureuse, permettent d'assurer une qualité et une fiabilité hors pair. En termes de minimisation des dérangements, Proximus figure parmi les meilleurs opérateurs du Groupe Vodafone.

> 3G et innovation

Proximus a une fois de plus confirmé sa position de leader. En effet, il a été le premier opérateur mobile à lancer les services 3G à destination du grand public. Depuis le 15 septembre 2005, les clients Proximus bénéficient de la visiophonie, peuvent regarder la télévision en direct sur leur téléphone mobile ou encore télécharger des chansons. Le lancement des services 3G à destination du marché résidentiel fait suite à leur introduction pour les utilisateurs professionnels en mai 2004.

80%

couverture du réseau 3G
à la fin de 2006



En 2004, Proximus a été le premier opérateur mobile à lancer les services 3G en Belgique, permettant aux clients professionnels d'utiliser leur carte de données 3G, la Vodafone Mobile Connect Card, sur leur PC portable dans plus de 200 villes et municipalités belges. Au cours du deuxième semestre de 2005, Proximus a joué de nouveau la carte de l'innovation en introduisant des services 3G à destination du marché résidentiel et en permettant à ses clients de s'adonner aux plaisirs de la télévision sur GSM, du téléchargement de musique et de la visiophonie. Actuellement, Proximus reste le seul opérateur à proposer de tels services aux clients résidentiels. Fin 2005, le réseau 3G couvrait plus de 60% de la population, soit un pourcentage largement supérieur aux obligations légales de déploiement. Proximus est convaincue que l'innovation inhérente aux services 3G ouvrira la porte à de nouvelles possibilités et amènera le consommateur à adopter de nouvelles habitudes.

Proximus est leader sur le marché belge en termes de roaming. Les clients «postpaid» peuvent en effet utiliser leur GSM dans 187 pays, grâce à des accords de roaming vocal conclus avec 375 opérateurs. En ce qui concerne les clients «prepaid», Proximus a conclu des accords de roaming avec 89 opérateurs situés dans 63 pays. Proximus a également conclu des accords de roaming GPRS avec 164 opérateurs dans 82 pays et des accords de roaming 3G avec 41 opérateurs dans 30 pays.

Cadre réglementaire

Réglementation relative à la puissance significative sur le marché

Du fait de son statut d'opérateur doté d'une puissance significative sur le marché, Proximus se voit imposer des tarifs de terminaison mobile réglementés. En 2001, l'IBPT a imposé une diminution progressive de ces tarifs. La dernière réduction (7%) remonte au mois de novembre 2004. Aucune autre réduction n'est survenue en 2005.

La Belgique reste l'un des pays de l'Union européenne où le degré d'asymétrie entre les tarifs de terminaison mobile pratiqués par

les différents opérateurs est un des plus élevés (entre 25% et 50%).

Dans le contexte de l'analyse de marché que le nouveau cadre réglementaire lui impose, l'IBPT a élaboré un modèle générique de coût destiné à l'aider à définir les futurs tarifs de terminaison mobile.

Autres faits marquants sur le plan réglementaire

Proximus a été le premier opérateur mobile à permettre à ses clients de bénéficier des réductions liées au tarif social, ainsi que l'impose la nouvelle loi relative aux communications électroniques.

Proximus a obtenu des régulateurs compétents les autorisations requises pour soutenir l'offre médias 3G.

Fait notable en 2005, la Cour de Justice européenne a statué que les taxes prélevées par les autorités locales belges sur les mâts utilisés pour les antennes de communication mobile étaient conformes à la législation européenne.

Perspectives pour 2006 au niveau réglementaire

En 2006, on s'attend à ce que l'IBPT communique les résultats de l'analyse des trois marchés mobiles identifiés au niveau de l'Union européenne comme susceptibles de faire l'objet d'une réglementation ex-ante. Nous ne connaissons, à ce stade, ni le calendrier ni l'impact de ces analyses, mais il est fort vraisemblable que l'analyse de l'IBPT suscite de nouvelles baisses des tarifs de terminaison mobile et ce, pour les trois opérateurs mobiles. Il devrait également en résulter une pression accrue sur les tarifs internationaux de roaming et, éventuellement, sur l'introduction des MVNO.

Des mesures supplémentaires liées à la protection du consommateur et introduites via la nouvelle loi relative aux communications électroniques, sont en cours d'élaboration.

2006 pourrait voir se conclure un certain nombre de dossiers liés aux fréquences (par exemple, les modalités de prolongation de la licence 2G, qui expire en 2010, ou encore l'accès à des fréquences supplémentaires pour la radiodiffusion mobile).



+55.606
clients actifs

L'évolution de la réglementation relative aux services audiovisuels au niveau européen pourrait impliquer l'imposition de nouvelles obligations pour soutenir l'évolution de l'offre média mobile.

Perspectives

La stratégie à long terme mise en œuvre par Belgacom Mobile lui a permis de ralentir l'érosion de la part de marché en 2005. Nous poursuivrons sur cette voie en 2006. Nous continuerons donc à nous efforcer de segmenter notre offre de produits et services, en nous basant sur la compréhension du mode de vie, du comportement et des besoins de nos clients.

Il s'agira pour nous de rester leader du marché en conservant notre position d'opérateur mobile privilégié en Belgique, tous segments de clientèle confondus. Nous entendons donc fidéliser davantage encore notre clientèle existante en lui proposant, jour après jour, le meilleur rapport qualité-prix. Des initiatives bien conçues en matière de fidélisation et de rétention contribueront à gérer le taux de «churn». Afin de faire face à une concurrence agressive, nous recourrons également à des campagnes de masse et ciblées et nous continuerons à investir dans la marque Proximus, dont la force et la fiabilité ne sont plus à démontrer. À l'issue de la dernière étude comparative menée sur plusieurs marques, Proximus s'est vu attribuer la deuxième position parmi les marques présentes sur le marché belge, derrière Belgacom.

Notre portefeuille de produits et services, notre réseau et notre service à la clientèle nous permettront de continuer à proposer à nos clients une offre de qualité supérieure, via divers programmes tel le programme «Servicing Management», en vue d'une satisfaction accrue de la clientèle chaque fois qu'elle entre en contact avec Proximus, et via des investissements supplémentaires dans notre réseau 3G afin d'atteindre une couverture de 80% pour la fin de 2006. À la mi-2006, Proximus sera aussi le premier opérateur à mettre à niveau son réseau 3G en faisant appel à la technologie HSDPA. Cette technologie permettra d'offrir encore plus de bande passante pour la transmission de données et, ce faisant, d'utiliser de nouveaux types d'applications professionnelles.

Ces évolutions dans le domaine de la transmission de données aideront notamment Belgacom Mobile à sécuriser ses revenus à long terme. Aujourd'hui, la communication vocale reste la principale source de revenus, mais l'âpreté de la concurrence fait peser sur ceux-ci une forte pression. Nous continuerons à étudier et identifier de nouvelles opportunités commerciales en 2006.

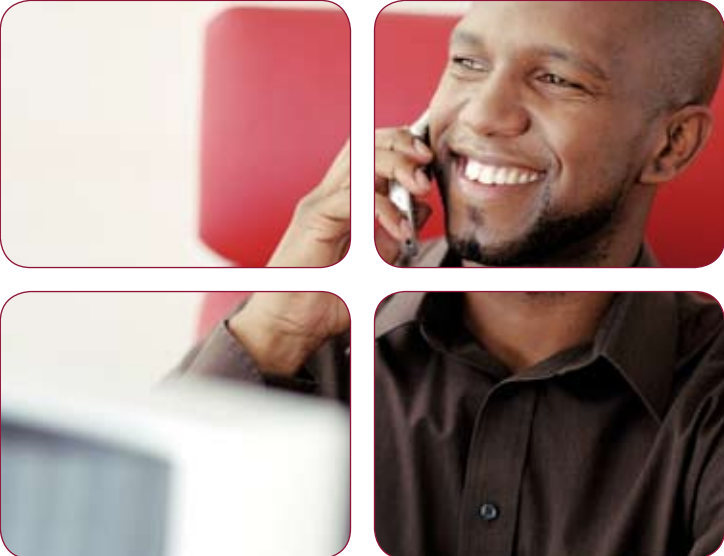
Eu égard à la pression croissante s'exerçant sur les revenus, le contrôle des coûts restera une priorité pour Belgacom Mobile. Un programme d'excellence opérationnelle a été lancé en 2005. Ce programme aidera Belgacom Mobile à optimiser sa structure de coût, en identifiant les domaines dans lesquels la société peut se montrer plus efficace encore, en éliminant les activités sans valeur ajoutée, en identifiant les opportunités d'amélioration et en définissant et mettant en œuvre de nouvelles initiatives d'économie.

La continuité des activités dans un environnement sans cesse changeant implique que notre personnel évolue, lui aussi, en permanence: cet impératif fait du reste partie intégrante de la stratégie de Belgacom Mobile. Cette stratégie nous aidera à proposer des produits et services à nos clients en privilégiant l'esprit d'entreprise. Deux programmes internes ont été conçus à cette fin: un programme de gestion des compétences et un programme de gestion de la culture et du changement.

En 2006, Belgacom Mobile s'attend à voir les tendances apparues durant le deuxième semestre de 2005 se poursuivre. La société continuera, dès lors, à appliquer son Market Share Leadership Program. La poursuite de ce programme et la réduction annoncée des tarifs de terminaison mobiles entraîneront une baisse des revenus de l'ordre de 3%.

Toutefois, la concurrence a récemment lancé un certain nombre d'actions tarifaires très agressives. Si Belgacom Mobile est contrainte de répondre à ces actions pour défendre ses parts de marché, la baisse des revenus totaux de Belgacom Mobile pourrait être de 2% supplémentaires en 2006.

La marge d'EBITDA continuera à subir une forte pression, comme durant le second semestre de 2005, mais Belgacom Mobile s'attend à conserver une marge de 46% grâce à un contrôle strict des coûts.



Belgacom International Carrier Services est le **8^e** plus important opérateur wholesale au monde

Services internationaux de carrier (ICS)

Belgacom International Carrier Services participe à la consolidation du marché international de carrier

Le marché des services internationaux de carrier fait face à une surcapacité. Un processus de consolidation s'impose manifestement: malgré la croissance du marché, seuls les acteurs majeurs peuvent profiter d'économies d'échelle en raison du maintien de la pression sur les prix. La stratégie de Belgacom consiste à stimuler cette évolution et à y prendre part.

Le 1^{er} janvier 2005, Belgacom a cédé toutes ses activités internationales de carrier, y compris ses filiales étrangères connexes, à une filiale détenue à 100%, Belgacom International Carrier Services S.A. L'étape suivante de la mise en œuvre de la stratégie de consolidation s'est clôturée par l'accord conclu entre Belgacom S.A. et Swisscom Fixnet AG visant le regroupement des activités de Belgacom International Carrier Services et de Swisscom ICS, une division de Swisscom Fixnet.

La joint-venture est opérationnelle depuis le 1^{er} juillet 2005, avec un contrôle partagé basé sur les participations respectives, à savoir 72% pour Belgacom S.A. et 28% pour Swisscom Fixnet.

À la suite de cette transaction, Belgacom International Carrier Services est désormais le 8^e plus important opérateur wholesale au monde en termes de volumes de trafic vocal. Belgacom International Carrier Services est également l'un des principaux fournisseurs de services de capacité et de données à des opérateurs mobiles ou fixes dans le monde entier. Belgacom International Carrier Services est le fournisseur préféré de services de connectivité internationale des sociétés du Groupe Swisscom et du Groupe Belgacom.

Belgacom International Carrier Services dessert plus de 400 clients, parmi lesquels plus de 150 opérateurs mobiles, par le biais de bureaux de vente situés à Bruxelles, Berne, Dubaï, Singapour et New York, utilisant un réseau global s'étendant jusqu'en Afrique, en Asie, en Europe, au Moyen-Orient et aux Etats-Unis et connectés à plus de 70 points de présence dans 39 villes de 23 pays différents.

Tendances du marché

Le nombre d'abonnés mobiles au niveau mondial s'élève à 2 milliards et augmente de 20% par an, principalement en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. En revanche, le nombre d'abonnés fixes dans le monde, qui s'élève à 1,2 milliard, ne croît que de 3% par an. D'ici 2007, 50% du trafic vocal proviendra de réseaux mobiles, ce qui en fait un important vecteur de croissance sur le marché des services internationaux de carrier.

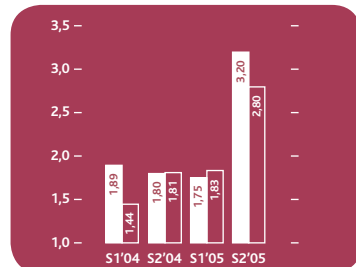
Les technologies de troisième génération donnant un accès à la large bande aux abonnés mobiles, le contenu mobile va devenir une source de revenus en croissance rapide. À court terme, la concurrence accrue dans le domaine des produits de transport de la voix et des données proposés aux opérateurs mobiles crée une pression sur les prix sur le marché international de carrier. L'impact conjoint de la complexité de nouveaux services et de la pression sur les prix va amener les opérateurs mobiles à chercher de plus en plus à sous-traiter le support de carrier comme un service nécessaire mais accessoire.

On estime que le trafic international provenant du VoIP, c'est-à-dire généré par le biais d'une offre «voice over broadband» retail et terminé sur le réseau téléphonique commuté, ne représente pour l'heure qu'une part limitée du trafic mondial. Toutefois, ce trafic va s'accroître de manière exponentielle. C'est pourquoi les fournisseurs de services «voice over broadband» vont devenir un segment de clientèle important pour les opérateurs wholesale.

Réalisations en 2005

La stratégie de Belgacom International Carrier Services qui vise à tirer profit de la croissance du segment de la clientèle mobile par le biais d'une offre de produits de qualité et sur mesure a été mise en œuvre avec succès. Le nombre de clients mobiles a dépassé les 150 fin 2005. Le trafic vocal de Belgacom International Carrier Services vers les destinations mobiles est passé de 3,3 milliards de minutes en 2004 à 4,6 milliards de minutes en 2005. Cette augmentation de volume de 42% est due en partie à l'intégration des activités de Swisscom dès la seconde moitié de l'année. Belgacom International Carrier Services est

Volume de trafic vocal par destination⁽¹⁾ (en milliards de minutes)



□ Destination fixe (1) Chiffres de BICS à 100%.
■ Destination mobile



+42%

augmentation du volume du trafic vocal à destination mobile

Faits marquants

- Le 1^{er} janvier 2005, Belgacom a transféré ses activités internationales de carrier à une filiale à 100% dénommée Belgacom International Carrier Services SA.
- La coentreprise, qui associe Belgacom International Carrier Services et Swisscom ICS, a été constituée le 1^{er} juillet 2005.
- Les volumes de Belgacom International Carrier Services ont augmenté de 38% par rapport à 2004.
- Le trafic à destination d'utilisateurs mobiles est passé de 3,3 milliards de minutes à 4,6 milliards de minutes, soit une hausse de 42%.
- Belgacom International Carrier Services s'est vu décerner en 2005 le titre de «Best Wholesale Carrier» par des experts du secteur et la presse spécialisée.

l'un des principaux fournisseurs des groupes mobiles les plus importants au monde et un acteur important sur le marché des données mobiles (SMS, MMS, GRX, signalisation).

À la suite de la transaction avec Swisscom, Belgacom International Carrier Services a lancé un programme d'intégration après fusion afin d'assurer la réalisation complète et ponctuelle des synergies de la transaction. Toutes les étapes du programme prévues pour 2005 ont été terminées.

À titre d'exemple des opportunités de sous-traitance pour les holdings regroupant plusieurs sociétés opérationnelles, citons l'important contrat signé avec MTN, un groupe mobile africain: les opérateurs mobiles appartenant à ce groupe enverront la majorité de leur trafic sortant à Belgacom International Carrier Services. Belgacom International Carrier Services sera également promue comme principal fournisseur pour la terminaison du trafic international sur les réseaux de MTN.

Développement de produits et de services

Dans le portefeuille de produits vocaux, l'accent est mis sur l'accroissement de la flexibilité de routage et sur la fourniture d'un contrôle pointu de la qualité. Belgacom International Carrier Services a commencé à connecter des clients VoIP, initialement par le biais d'une passerelle VoIP tierce, tout en déployant sa propre plateforme VoIP qui doit être opérationnelle en 2006.

Les capacités de contrôle du trafic, de surveillance et de reporting ont toutes été améliorées dans le cadre de Global Mobile Village TM, le portefeuille de produits de Belgacom International Carrier Services. En vue de l'évolution 3G, Belgacom International Carrier Services est fortement impliquée dans les tests relatifs au hubbing GSM IMS (sous-ensemble multimédia IP). Les réseaux IMS peuvent supporter des services comme la messagerie instantanée, les jeux et le «push-to-talk».

Stratégie

La stratégie de Belgacom International Carrier Services s'articule autour de trois axes. Le premier axe consiste à devenir leader du marché grâce à la poursuite de la consolidation et à des partenariats de sous-traitance. Belgacom International Carrier Services tirera profit de la transaction avec Swisscom envers des partenaires potentiels en Europe et proposera la sous-traitance à des opérateurs en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique.

Le deuxième axe stratégique porte sur une capacité entièrement basée sur l'IP en termes d'infrastructure et de services.

Enfin, Belgacom International Carrier Services étudiera les opportunités organiques et non organiques visant à étendre l'offre de services aux opérateurs mobiles, en se basant sur la marque de Belgacom, la couverture et le portefeuille de clients étendu dans ce segment.

Perspectives

Belgacom International Carrier Services poursuivra ses efforts afin de réussir l'intégration relative à la fusion des activités de Belgacom International Carrier Services et de Swisscom ICS, fusion qui doit être terminée en 2006.

Belgacom International Carrier Services lancera une proposition professionnelle de sous-traitance aux opérateurs mobiles et fixes et visera activement le nouveau segment de fournisseurs «voice over broadband» retail avec une offre de connectivité.

La croissance des activités mobiles se poursuivra grâce à l'optimisation du portefeuille de produits dans le domaine des données mobiles, comprenant également un portefeuille de produits de roaming.

En termes de fourniture de services, Belgacom International Carrier Services introduira l'IP et une architecture basée sur le NGN («Next Generation Network») dans son réseau principal et mettra à niveau son réseau paneuropéen au moyen d'une solution évolutive qui permettra également de réaliser des économies de coûts.



relever des défis

Parce qu'une entreprise qui ne progresse pas est vouée à disparaître, l'esprit d'entreprise et la capacité de relever les défis sont le quotidien des équipes du Groupe Belgacom. Dans un secteur où la compétition croît de jour en jour, ces qualités sont nos meilleures armes pour assurer notre croissance.



stratégie du Groupe

Epine dorsale du Groupe, la stratégie doit donner aux différentes entités l'impulsion nécessaire à la réalisation des objectifs. Au sein de notre entreprise, elle s'inscrit dans une perspective à long terme et s'articule autour de trois axes: l'excellence opérationnelle, la conservation du leadership dans nos métiers de base et la recherche de nouvelles opportunités de développement.

Tracer l'avenir

Des objectifs audacieux

Cette année encore, la stratégie du Groupe Belgacom affiche des objectifs audacieux, à la mesure des attentes de ses clients. Celle-ci se résume en 4 lettres: BELG.

B pour «Become Best-in-Class». En termes de marché, cela signifie rester numéro un sur le marché belge et être parmi les opérateurs les plus performants au niveau européen. La réalisation de cet objectif repose sur trois piliers:

E pour «Excel», qui consiste à faire de l'excellence une priorité:

- exceller dans la gestion des ressources humaines, du savoir-faire technique et dans la gestion des coûts.
- rechercher des synergies au sein du Groupe.
- offrir des prestations de premier ordre à nos clients.

L pour «Lead», appliquer le leadership pour principe:

- conserver la position de numéro un en Belgique dans le domaine de la téléphonie vocale en lançant de nouveaux produits et services.
- jouer un rôle majeur sur le marché du «triple play» en faisant valoir notre réseau, l'ADSL et Belgacom TV.
- fidéliser les clients en leur proposant un ensemble de produits innovants.

G pour «Grow», viser la croissance comme point d'orgue:

- croître sur les marchés des données et des e-services.
- poursuivre la croissance internationale au travers de notre filiale de Belgacom International Carrier Services.

> Convergence: un premier pas vers la simplification

La tendance au lancement d'approches dites de «multi-play» (combinaison d'offres fixes-mobiles-internet-contenu) va s'intensifier et évoluer vers de véritables offres de convergence. Dans ce cadre, les autorités réglementaires continuent à influencer la dynamique du marché et constituent toujours un vecteur important de transformation du paysage des télécommunications belges.



Belgacom se concentrera principalement sur la génération de nouveaux revenus provenant du domaine IT et des services numériques



- poursuivre de manière sélective les opportunités de croissance internationales.

EXCEL: Faire de l'excellence une priorité

Dans le marché actuel des télécommunications, la recherche d'efficacité doit demeurer une priorité. C'est pourquoi le Groupe Belgacom réfléchit au développement de synergies entre ses différentes entités. En effet, les clients font de plus en plus appel à la téléphonie mobile pour communiquer tandis qu'ils attendent des connexions à large bande stables et efficaces pour leurs activités de divertissement et de travail à domicile.

En ce qui concerne la ligne fixe, le Groupe Belgacom a mis en place un important programme de développement avec pour objectif d'offrir à ses clients des services innovants qui leur apportent une réelle valeur ajoutée. Belgacom TV en constitue la première réalisation concrète à destination des particuliers.

Dans le domaine des ressources humaines, la question de la gestion des effectifs a été discutée en collaboration étroite avec les organisations syndicales. Ces discussions ont débouché sur un accord social innovant qui a notamment apporté une solution concrète au problème de la reconversion ainsi qu'une proposition novatrice pour la fin de la carrière.

LEAD: Le leadership comme principe

Depuis la libéralisation du marché des télécommunications, le Groupe Belgacom s'est toujours battu pour défendre sa position de leader sur le marché belge et conserver la confiance de ses clients.

Dans le domaine de la voix, le marché des services de la ligne fixe évolue rapidement sous la pression d'acteurs existants et de nouveaux entrants. Au-delà d'une simple approche de reconquête, Belgacom a voulu innover et donner au marché un signe fort en proposant à ses clients la formule Happy Time qui permet de téléphoner gratuitement pendant les heures creuses. L'énorme succès de cette offre en dit long sur la réactivité du marché et la crédibilité de Belgacom dans cet environnement très exigeant.

La large bande reste également essentielle pour l'avenir du Groupe. L'objectif consiste à investir dans le réseau afin d'en augmenter la couverture ainsi que la capacité tout en nous positionnant sur de nouveaux marchés comme le «triple play»

ou la voix sur IP (VoIP). Le Groupe continue à réfléchir au développement de nouvelles offres tout en restant à l'écoute des besoins de ses clients.

En effet, le client reste bien entendu au centre de nos priorités. Le Groupe a ainsi considérablement amélioré son image vis-à-vis de ses principaux segments de clients.

Proximus, pour sa part, a mis en place le programme «Servicing Management» afin d'accroître son niveau de service et le «Market Share Leadership Program» pour maintenir ses parts de marché. Les premiers résultats sont très encourageants. Leader sur le marché belge de la téléphonie mobile, Proximus souhaite également affirmer sa position sur le marché de la 3G.

Belgacom International Carrier Services, pour sa part, veillera à proposer à ses clients des solutions innovantes et à se repositionner sur la chaîne de valeur des services de téléphonie mobile en offrant à ses clients internationaux de nouveaux services à valeur ajoutée.

GROW: La croissance comme point d'orgue

Le troisième axe concerne la recherche de nouvelles pistes de croissance. Il réaffirme la volonté du Groupe de développer et d'étendre son champ d'action à de nouveaux domaines.

Les services de la ligne fixe mettent l'accent sur trois grandes initiatives:

- la convergence entre les services vocaux et les services de données;
- le développement de solutions de voix sur IP (VoIP);
- le renforcement des offres ICT suite au partenariat avec Telindus.

Proximus veillera à sécuriser ses revenus à long terme et continuera à se concentrer sur l'offre de services de données. Ces derniers présentent un potentiel de croissance important sur le marché national.

Belgacom International Carrier Services poursuivra le développement de ses activités tout en restant attentive aux possibilités d'expansion internationales. La fusion opérée le 1^{er} juillet de l'année passée entre notre filiale et le service de carrier international de Swisscom a marqué le début d'une nouvelle étape de développement et permet d'envisager toute une série de nouvelles possibilités, comme l'insourcing de flux de trafic international d'opérateurs souhaitant se concentrer sur leurs



Saisir les opportunités de croissance

Rechercher de nouveaux pôles de croissance et anticiper les attentes du public fait partie des objectifs premiers de Belgacom. C'est pourquoi le 28 juin 2005 nos équipes ont lancé Belgacom TV, première offre de télévision digitale sur le marché belge. Belgacom TV a mis fin au monopole des câblo-opérateurs existants et compte aujourd'hui plus de 33.000 clients en à peine 6 mois d'existence.



Partenariat avec Telindus

Le partenariat avec Telindus constitue une étape stratégique importante qui permettra de réaliser des synergies commerciales positives, tant pour Belgacom que pour Telindus. Le positionnement international de Telindus permettra au Groupe de s'étendre au-delà de ses limites géographiques traditionnelles afin de suivre et d'anticiper les besoins de ses clients dans le cadre d'une économie globalisée.

Ensemble, Telindus et Belgacom vont constituer un champion belge dans le paysage européen des technologies de l'information et de la communication.

activités de base et désireux de sous-traiter leur terminaison de trafic international à une société spécialisée dans ce domaine.

En ce qui concerne la croissance externe le Groupe a analysé attentivement plusieurs initiatives. Jusqu'à présent, deux principaux axes de développement ont été retenus:

- poursuivre des opportunités dans le domaine du mobile dans des pays émergents;
- participer à la consolidation du broadband dans les pays voisins.

Perspectives commerciales

Belgacom doit faire face à l'émergence d'offres forfaitaires, voire gratuites.

Dans le souci de répondre au mieux aux attentes des clients, voire de les précéder, nous avons décidé de lancer en mai dernier l'offre Happy Time afin de maximaliser la valeur de la ligne fixe et de limiter son érosion. Dans un avenir proche, Les offres liées à Belgacom TV seront renforcées. Notre Groupe poursuivra également le développement des activités liées à la large bande et lancera progressivement de nouveaux types de produits comme le VoIP.

Suite à la baisse des revenus liés à ses activités historiques, Belgacom se concentrera principalement sur la génération de nouveaux revenus provenant du domaine IT (intégration de réseaux) et des services numériques (numérisation, e-santé). Au niveau des coûts, des efforts supplémentaires seront consentis pour accroître l'efficacité et gérer au mieux l'effectif en fonction de l'évolution des activités.

En ce qui concerne le marché de la téléphonie mobile, la tarification forfaitaire et les offres «bundle» vont croître et modifier la dynamique du marché. Proximus va tenter de réduire sa perte de part de marché et d'augmenter sa base de clients actifs par:

- la poursuite de son Market Share Leadership Program;
- la création d'offres plus attractives;
- la promotion des services de données mobiles.



"Best-in-class", notre objectif



Excel

- Excellence dans la gestion des ressources
- Excellence dans les synergies au niveau du Groupe
- Excellence dans les opérations-clients



Lead

- Leader sur le marché «voix»
- Leader sur le marché «triple play»
- Leader dans la relation avec nos clients



Grow

- Croissance dans les services de données et les e-services
- Croissance de BICS
- Croissance dans nos métiers de base à l'étranger

innover



Oser sortir des sentiers battus... que ce soit dans la gestion des ressources humaines, dans le développement de nouveaux produits ou dans la manière de générer de la croissance, il faut s'imposer la curiosité et cultiver l'innovation.



ressources humaines

Dans un secteur des télécommunications en constante évolution, les ressources humaines du Groupe Belgacom veillent à mobiliser, valoriser et développer les compétences de chacun de ses collaborateurs. Une mission essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

L'excellence, moteur de notre passion

L'excellence trouve ses fondations dans la passion et se bâtit sur la volonté de l'exploiter au mieux. C'est pourquoi Belgacom veut atteindre l'excellence. Une excellence qui dope notre volonté, stimule notre créativité, encourage nos efforts et développe nos talents.

Le secret de notre succès? Un personnel déterminé et persévérant dans une entreprise ouverte, honnête et orientée résultats qui favorise en outre la reconnaissance. Un environnement professionnel de pointe où chacun est conscient de l'importance de sa contribution.

Belgacom Corporate University

Le développement des compétences revêt une très grande importance stratégique et permet à une entreprise de réaliser ses objectifs à court et à long terme. En 2005, 92% des collaborateurs du Groupe Belgacom ont au moins suivi un cycle de formation. Le nombre moyen d'heures consacrées par collaborateur était de 32 heures en 2005.

Satisfaction interne

Pour la 3^e année consécutive, une enquête de satisfaction interne a été organisée pour tout le Groupe Belgacom. Plus de la moitié des collaborateurs y ont participé. Trois aspects ont été évalués: la motivation dans la fonction exercée, l'implication auprès de l'organisation et la satisfaction concernant une série de points liés aux ressources humaines. Les résultats sont stables par rapport à l'année précédente: 84% des collaborateurs de

> Belgacom TV

En lançant des initiatives sur le marché de la télévision numérique, Belgacom crée de nouvelles perspectives pour l'entreprise, ses employés et ses principaux partenaires. Cela implique un renouvellement des connaissances et des compétences dans le chef des collaborateurs et du management. Dans le cadre du lancement de Belgacom TV, il était donc primordial de former les collaborateurs de manière correcte, proactive et professionnelle. Pas moins de 700 collaborateurs commerciaux ont ainsi été formés pour la vente de Belgacom TV, tandis que plus de 1.000 collaborateurs ont reçu une formation technique. Des formations plus générales traitant du sujet ont également été dispensées à tous les collaborateurs via e-learning.

84%
taux de satisfaction des
collaborateurs de Belgacom



Belgacom se disent satisfaits contre 89% pour Belgacom International Carrier Services. Le pourcentage de satisfaction s'élève à 93% chez Proximus.

Équilibre entre travail et vie privée

Belgacom multiplie les initiatives destinées à ménager un équilibre entre travail et vie privée. Citons, parmi d'autres exemples, les vacances enfantines, la garde d'enfants malades à domicile, les nombreux avantages en matière de prestations de soins, l'organisation d'activités de détente ou encore tout ce qui touche à la prévoyance sociale.

Belgacom met tout en œuvre pour permettre à ses collaborateurs de travailler, sur une base volontaire, un maximum de 2 jours par semaine dans des locaux situés plus près de leur domicile. Il s'agit d'un excellent moyen de contrer les problèmes de mobilité. Belgacom met actuellement 15 bureaux satellites à la disposition de son personnel.

Le Groupe Belgacom sous la loupe

Le Groupe Belgacom s'est adjugé en 2005 une 14^e place dans le Top 100 des «Best Performers». Ce classement a été établi à la demande de «Vacature» par Petercam sur la base des critères suivants: évolution du cours boursier, évolution des bénéfices et évolution du «return on equity».

La Corporate Research Foundation a enquêté oralement et par écrit auprès des entreprises sur 5 critères relatifs aux ressources humaines: les conditions de travail de base, les conditions de travail secondaires, les formations, la promotion interne, l'ambiance sur le lieu de travail et la culture d'entreprise. Sur base des résultats de cette enquête, Proximus a été désignée comme l'une des meilleures entreprises de pointe où il fait bon travailler.

Les services de la ligne fixe: le passage à une organisation capable de répondre aux besoins des clients

En 2005, la structure des 7 divisions de la Business Unit «Fixed Line Services» a subi des adaptations afin de permettre à Belgacom de faire face aux défis concurrentiels dans un environnement technologique évoluant à grande vitesse. Afin d'y

parvenir, l'accent a principalement été mis sur un contact client clair, une approche marketing intégrée et sur l'alignement de tous les canaux de vente.

Accord social innovant

En 2005, Belgacom a approuvé la convention collective sur l'organisation du travail. Ce nouvel accord est le fruit de négociations intenses et constructives avec les organisations syndicales. Il constitue une étape importante dans le processus d'adaptation de Belgacom au marché libéralisé et comprend des mesures innovantes apportant une réponse à chaque question sociale pertinente.

Accompagner les collaborateurs occupant des fonctions menacées

Belgacom peut compter sur une tradition de reconversion et de mobilité interne longue de plusieurs années. Grâce à elle, les collaborateurs sans travail ou occupant une fonction menacée sont en mesure de retrouver en interne un emploi en passant par des cellules spécialisées appelées «Job Centers». En 2005, 105 personnes ont trouvé un nouvel emploi. Dans la nouvelle convention collective, Belgacom s'engage une fois encore à continuer à chercher des solutions internes pour ses collaborateurs n'ayant pas encore trouvé de nouvelle fonction.

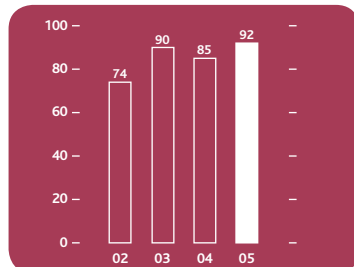
Depuis deux ans, Belgacom propose également à ses collaborateurs n'ayant plus de travail d'occuper une fonction dans l'Administration. Cette année, 260 collaborateurs ont décidé de franchir le cap et de travailler pour les différentes administrations et communes.

En ce qui concerne les 362 collaborateurs n'ayant toujours pas trouvé de nouvel emploi, Belgacom a conclu avec les organisations syndicales un accord social innovant qui offre une solution concrète au problème de la reconversion et une nouvelle réglementation pour la fin de carrière. Le Belgacom Redeployment Center proposera à ces personnes une solution de reclassement.

Le tutorat et le débat sur la fin de carrière

La gestion de la fin de carrière a également été au centre de nos préoccupations. Une fois encore, une solution innovante et satisfaisante a pu être trouvée: le tutorat. Grâce à celui-ci, les collaborateurs les plus anciens et les plus expérimentés ont la

Pénétration de la formation au sein du Groupe (en %)



> 75 ans, ça se fête!

Le 19 juillet 1930 naissait la Régie des Téléphones et Télégraphes. Ce qui était à l'époque une entreprise publique, s'est transformée en une entreprise moderne, cotée en Bourse et proposant sans cesse des innovations technologiques. Pour fêter cette évolution, Belgacom a choisi de s'associer aux festivités de clôture des 175 années d'indépendance de la Belgique. Le 26 novembre 2005, une immense fête a réuni des milliers de collaborateurs actifs ou retraités, ainsi que leur famille.

Au programme: des animations pour enfants, de la musique, des démonstrations des produits de Belgacom, sans oublier un discours de remerciement de Didier Bellens, suivi par un gigantesque gâteau d'anniversaire.

possibilité d'aménager leur horaire de travail et de contribuer parallèlement à la formation de collaborateurs plus jeunes. En tout, 2.792 collaborateurs (soit 84% du groupe cible) ont accepté de participer à ce programme. Cela implique un impact sur les activités de 2.461 ETP (équivalents temps plein) d'ici 2013 pour un coût total de 355 millions EUR.

Le tutorat permet par ailleurs à Belgacom de trouver une solution à la problématique de la pyramide des âges devenue atypique à la suite des plans sociaux précédents.

Collaborateurs handicapés

Les collaborateurs engagés dans le cadre du reclassement social ou handicapés à 66% sont placés en situation administrative spéciale depuis le 1^{er} janvier 2006. Ce statut leur fournit une protection supplémentaire en cas de restructuration et permet d'adapter le contenu de leur fonction à leur situation spécifique.

Communication interne

Notre communication interne contribue positivement aux résultats de l'entreprise: Belgacom croit en une information claire et transparente pour ses collaborateurs. Avec une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, ils sont à même de remplir efficacement leurs missions. Ils appréhendent aussi mieux les changements indispensables à appliquer pour affronter la concurrence.

En 2005, la stratégie de communication interne de l'entreprise a ainsi été expliquée à plus d'un millier de cadres, chargés eux-mêmes de la communiquer à leurs équipes. Une présentation a été mise à leur disposition et des cours en «e-learning» étaient également disponibles pour l'ensemble des collaborateurs. Les résultats semestriels ont ensuite été commentés par Didier Bellens, au moyen d'une vidéo disponible sur l'intranet.

Un effort particulier a été fourni pour cibler l'information et la rendre la plus pertinente possible pour chacun. Ainsi, en 2005, l'intranet a développé une page d'accueil personnalisée, permettant à chaque division de diffuser en priorité auprès de ses propres collaborateurs les informations les plus utiles.

2005 était aussi une année importante pour l'entreprise puisque Belgacom célébrait ses 75 ans d'existence dans le monde des télécommunications. Une immense fête a été organisée à cette occasion.

Proximus: développement des collaborateurs et orientation vers les résultats

La mobilité de l'organisation fait partie des points forts de Proximus et lui confère la force de s'adapter rapidement aux nouvelles situations. Cette mobilité est le fruit d'investissements ciblés mûrement réfléchis au niveau des collaborateurs et des dirigeants, ainsi que d'une concertation sociale constructive.

Cette politique a également donné des résultats en 2005:

le Market Share Leadership Program exigeait des adaptations ciblées des objectifs ainsi qu'une collaboration ciblée à court terme.

L'organisation interne de la division résidentielle (CMD) a été repensée en fonction des nouveaux besoins plus segmentés du marché. Parallèlement, le développement des produits et le support du réseau ont été optimisés.

En outre, Proximus travaille, en collaboration étroite avec le Groupe Belgacom, à l'élaboration de la gestion des compétences. Sa mise en place, lancée au début de l'année 2005 (120 senior managers), a été étendue et élargie au middle management (1.200 personnes). De cette manière, Proximus s'offre la garantie de disposer à long terme des compétences requises lui permettant de faire face aux défis à venir. Quant aux collaborateurs, ce nouveau système leur offre un stimulus supplémentaire au niveau de leur développement personnel.

Belgacom International Carrier Services

En date du 1^{er} janvier, le département International Carrier Services de Belgacom est devenu une entreprise indépendante: Belgacom International Carrier Services. Les collaborateurs ont pu choisir de continuer à travailler ou non pour ce service devenu filiale. Sur les 287 collaborateurs que comptait le service, 227 ont choisi de franchir le cap et d'accompagner Belgacom International Carrier Services dans son changement de statut.

Le 1^{er} juillet, une joint venture a été créée avec Swisscom. Belgacom International Carrier Services a par conséquent ouvert un bureau à Berne. Neuf collaborateurs y travaillent. À Dubaï, le nombre de collaborateurs est passé de 2 à 4.

Au total: 50 nouveaux collaborateurs ont été engagés en 2005.

Belgacom International Carrier Services, désignée une fois encore cette année par le World Carrier Association comme meilleur wholesale carrier au monde, est une entreprise combative opérant sur un marché global et accordant énormément d'importance à la diversité (plus de 20 nationalités différentes pour moins de 300 collaborateurs).



être attentif

Il ne suffit pas de créer de la valeur financière pour rendre une entreprise prospère et ancrée dans le futur. Placer les hommes et les femmes du Groupe Belgacom dans les meilleures conditions de travail, prendre en compte l'impact de ses activités dans le monde dans lequel on travaille et vit, assumer son rôle sociétal sont autant de lignes de force qui guident nos activités de tous les jours.



corporate social responsibility

Pour le Groupe Belgacom, la responsabilité sociétale doit s'inscrire dans le quotidien de l'entreprise et transparaître à tous les niveaux. C'est pourquoi le Groupe Belgacom a développé une démarche citoyenne et responsable destinée à assurer un plein ancrage dans la société.

Cette approche sociétale vaut pour l'ensemble de nos activités et implique chacun de nos collaborateurs.

Traduire ses valeurs

Depuis de nombreuses années, le Groupe Belgacom a intégré les dimensions sociétales et citoyennes dans ses activités entrepreneuriales. Désignée sous le vocable anglophone de Corporate Social Responsibility (CSR), la notion de responsabilité sociétale d'entreprise couvre l'ensemble des actions de l'entreprise ayant un impact sur le monde, que ce soit au niveau environnemental,

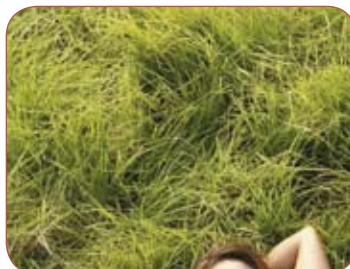
social, sociétal et ce tant par rapport à nos clients, nos partenaires, notre personnel que vis-à-vis de la société en général.

Si diverses initiatives ont été menées ces dernières années au sein de différentes entités ou filiales, l'année 2005 marque un tournant en la matière avec la mise sur pied d'un groupe de travail au niveau du Groupe Belgacom et la désignation d'un Group CSR Director qui rapporte directement au CEO.

Concrètement ce groupe de travail a pour mission première de dresser un état des lieux complet de la situation au sein du Groupe. Cet état des lieux fera l'objet d'un rapport publié au cours du second semestre 2006. Dans une deuxième phase, cet état des lieux sera comparé aux 'best practices' et autres indicateurs de mesure du secteur des télécommunications. Sur base de cette analyse, une stratégie globale sera proposée au Comité de direction de Belgacom d'ici la fin 2006. En outre, afin de conscientiser davantage encore tous les collaborateurs du Groupe, des

> Un bienfait pour l'environnement

Grâce à la facturation électronique, Belgacom permet à ses clients, particuliers ou entreprises, d'économiser plusieurs millions de pages imprimées par an. Le service Bill Online, créé en avril 2004, a déjà convaincu pas moins de 22.037 clients particuliers au 31 décembre 2005. Le marché des entreprises n'est pas en reste. En effet, ce sont 200.000 factures qui sont envoyées électroniquement chaque année à nos partenaires corporate, soit 38 tonnes de papier économisé.



formations en responsabilité sociale d'entreprise seront organisées dans le courant de l'année 2006 via la Belgacom Corporate University.

Pour l'heure, voici déjà un premier inventaire des différentes actions menées durant l'année écoulée.

Au cœur des activités quotidiennes

Le Groupe Belgacom souhaite ouvrir à un maximum d'individus et d'organisations l'accès au monde des communications, de l'information et des divertissements et contribuer à la qualité de la vie.

Dans l'exercice de notre métier

Consciente depuis de nombreuses années de l'importance de l'intégration des concepts de la responsabilité citoyenne de l'entreprise dans la pratique de son métier, Proximus avait déjà pris les devants en la matière avec un certain nombre d'initiatives décrites plus en détails dans ses rapports CSR 2004 et 2005. Fin 2005, le Comité de Direction de Proximus a marqué son soutien à un plan stratégique CSR qui ancre des principes comme le développement durable et la responsabilité sociétale au cœur même de ses processus de travail mais aussi de ses produits et services. La poursuite de la politique d'intégration paysagère des nouvelles antennes ou le lancement d'un tarif social en constituent deux exemples. Ce plan servira également de document de référence dans le cadre de notre approche globale en chantier au niveau de l'ensemble du Groupe Belgacom.

Du côté des produits et services de Belgacom, l'engagement sociétal se concrétise au travers du service universel et des tarifs sociaux mais aussi par le développement de projets dans le domaine de la santé:

- En collaboration avec l'hôpital Saint-Luc, nous travaillons sur la mise en place d'un projet Medical Care Continuity, qui a pour objectif de développer pour les seniors des services de santé à domicile via une ligne téléphonique à haut débit.
- En collaboration avec la Croix-Rouge et les Jeunes Chambres Economiques, Belgacom a mis en place une structure permettant aux enfants hospitalisés pour de longues périodes de continuer à dialoguer avec leur famille et leurs proches grâce à un système de visiophonie. L'objectif de ce projet est bien entendu d'avoir des effets concrets et immédiats sur le moral

d'un grand nombre d'enfants hospitalisés pour de longues périodes.

Sans oublier les projets visant à réduire la fracture numérique comme:

- La distribution de 204 ordinateurs pour les cellules d'aides à la jeunesse en collaboration avec le Ministère de la Santé, de l'Enfance et de l'Aide à la jeunesse (Communauté française).
- En collaboration avec l'asbl Piazza dell'Arte, Skynet a aménagé un bus de ligne en local informatique mobile. L'objectif de ce projet est de dispenser de courtes initiations à internet à des personnes risquant de se couper du monde numérique.

L'environnement, un engagement au quotidien

«Dans le cadre de notre responsabilité sociale d'entreprise, nous nous engageons en faveur d'un développement durable en fournissant en permanence des produits et des services présentant des avantages environnementaux, sociaux et économiques significatifs et en déployant des efforts spécifiques visant à réduire autant que possible tout impact négatif que nos activités professionnelles pourraient causer.»

En 1996 déjà, Belgacom avait signé la charte de l'environnement de l'ETNO (European Telecommunication Network Operators' Association). Un engagement renouvelé et approfondi en 2005 avec la signature de la charte de développement durable (Sustainability Charter) de l'ETNO. Une charte que nous nous efforçons de concrétiser au quotidien.

Parmi les nombreuses initiatives, le Groupe Belgacom a notamment mis en place durant l'année 2005 un projet ayant pour objectif de diminuer les frais de consommation d'électricité, de chauffage, de nettoyage et d'entretien de certains locaux. Pas moins de 600 sites ont ainsi été analysés, avec pour résultats l'optimisation des espaces utilisés et une économie d'énergie.

Énergie

En tant qu'entreprise de télécommunication, Belgacom consomme d'énormes quantités d'énergie et de mazout pour entretenir son réseau, pour chauffer ses bâtiments, etc. Elle parvient néanmoins à réduire sa consommation d'énergie:

Électricité

2004: 325 GWh

2005: 331 GWh, mais avec un déploiement plus important en termes de réseaux DSL



Préserver le patrimoine

Depuis 2001, Proximus utilise une technique qui permet d'installer des antennes sous toiture. Cette technique fait appel à des matériaux radio-transparents et consiste à remplacer la toiture par ces matériaux qui permettent le bon fonctionnement des réseaux GSM. Cette solution permet d'une part d'intégrer au mieux des installations sur le plan visuel et d'autre part présente l'avantage de rénover nombre de clochers abîmés ou détériorés par le temps.



Le «Investment Recovery Center» joue un rôle privilégié dans le cadre du traitement des déchets de Belgacom. Le centre se charge de l'exportation des vieux téléphones (rebuts ou invendus) sur des marchés d'articles de seconde main, hors d'Europe.

Mazout

2004: 5.437.198 l

2005: 5.281.381 l

Carburants (véhicules)

diesel & essence

2004: 13.553.906 l

2005: 12.925.590 l

Mobilité

Par le passé, Belgacom a toujours choisi d'installer ses bâtiments administratifs à proximité de grandes gares. Ce choix s'avère payant, car environ 60% des collaborateurs de Belgacom choisissent de se rendre au travail en train et 20% en bus ou en métro.

Déchets

En 2005, le Groupe a produit un total de 18.974 tonnes de déchets, dont 10.073 tonnes de déchets de construction et de démolition (provenant principalement des travaux de terrassement), 4.891 tonnes de déchets résiduels et 1.814 tonnes de papier. En 2003 et 2004, ces totaux s'élevaient respectivement à 22.304 et 20.549 tonnes. Cela signifie que la montagne de déchets diminue annuellement d'environ 8%.

Parallèlement à la production de déchets, l'accent est également sensiblement mis sur le recyclage du matériel mis hors service. Il s'agit plus précisément d'ordinateurs, de périphériques, d'appareils de télécommunication, de cartouches d'encre, d'outillage et de mobilier de bureau.

Enfin, métaux réutilisables et matières premières ont droit à une seconde vie grâce à la vente de déchets électroniques recyclables et de déchets de cuivre et de métal.

L'adoption et la promotion d'un programme concret en matière d'environnement rencontrent de multiples objectifs tels que: la satisfaction des attentes du client, la réduction des déchets et l'économie d'énergie, la réduction des charges futures dues, par exemple, à la pollution du sol, etc.

Avec notre personnel

Depuis sa création, le Groupe Belgacom a toujours été attentif tant aux intérêts du Groupe qu'à ceux de ses collaborateurs. Ainsi en 2005, une solution créative et intéressante pour toutes les parties a été trouvée pour gérer les fins de carrière du personnel

de Belgacom (FLS). Les détails relatifs à ce plan peuvent être consultés dans le chapitre consacré aux ressources humaines.

Au quotidien, de nombreuses initiatives ont également été prises, comme la mise en place d'un nouveau code de conduite commun pour tous les collaborateurs du Groupe.

Et ce afin de les aider à adopter une attitude responsable dans leur travail quotidien et d'harmoniser les pratiques.

Nous souhaitons également offrir à nos collaborateurs un environnement de travail flexible qui permette à chacun de développer au mieux ses capacités. Bien entendu, Belgacom prend en compte le nécessaire équilibre entre vie privée et vie professionnelle: cela fait partie des éléments-clés de notre succès. Un des apports de Belgacom à cet équilibre est le développement du travail à distance (teleworking), dans un bâtiment Belgacom plus proche de son habitation que le lieu de travail habituel. Ou encore le projet «Dynamic Office», offrant des espaces de bureau non-dédiés à des personnes spécifiques mais permettant à du personnel à forte mobilité externe, comme les commerciaux, de bénéficier d'un bureau partagé. De quoi permettre une réduction sensible du nombre de bureaux inoccupés.

Associer notre personnel au principe de solidarité

Au-delà de ces initiatives, le Groupe Belgacom permet également à chacun de ses collaborateurs d'exprimer son intérêt pour la responsabilité sociétale via différentes initiatives développées en interne. Que ce soit au travers du «Petit coup de pouce» chez Belgacom ou de la Proximus Foundation, les membres du personnel actifs dans le monde associatif peuvent bénéficier d'une aide financière et/ou matérielle.

Ainsi, ce ne sont pas moins de 33 projets qui ont été sélectionnés et ont bénéficié d'une aide de la part de notre filiale mobile en 2005. Et ce, non seulement financièrement mais également en permettant aux membres du personnel dont le projet est retenu de bénéficier de 13 à 16 jours de «congrés payés» pour réaliser leurs projets.

La diversité comme base de développement durable

Nous sommes convaincus que la diversité de notre personnel constitue une base de développement durable à même de permettre à notre entreprise de réaliser son plein potentiel. C'est

Lancé en 2003, le programme d'aide «Le Petit Coup de Pouce» a déjà permis de soutenir financièrement ou matériellement 754 projets émanant de personnes extérieures à Belgacom

Le Groupe Belgacom, conscient de son rôle d'entreprise citoyenne s'engage pleinement afin d'aider les défavorisés de notre société. Il a été le premier opérateur à proposer un tarif social pour la téléphonie fixe et mobile, conformément à la loi du 13 juin 2005.



Blogs et éducation

Nos équipes ont mis en place un projet pilote d'e-learning qui regroupe 30 écoles, 60 professeurs et plusieurs centaines d'élèves du secondaire. Via des «blogs», étudiants et professeurs sont amenés à dialoguer autour de projets développés en commun.

pourquoi, nous avons adopté une Charte de la diversité dont voici les principaux objectifs:

- sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité;
- respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines;
- chercher à refléter la diversité de la société belge, et notamment sa diversité de genre et de culture, au sein de notre entreprise;
- faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue au sein de notre entreprise.

Former des citoyens du monde

Outre les très nombreuses formations dispensées tout au long de l'année par la Belgacom Corporate University, Belgacom a désiré s'investir plus particulièrement dans la formation sociétale des futurs managers avec la mise en place de partenariats avec différentes hautes écoles et universités belges. Ainsi, grâce à notre soutien, l'Ecole de Commerce Solvay a ouvert différentes chaires, ainsi qu'un centre international de connaissance destiné à étudier et à promouvoir les bonnes pratiques en matière de management sociétal et de développement durable.

Des programmes de formation longue durée «Management Trainee» sont également mis en place au sein de l'entreprise. Ils visent à octroyer un emploi à de jeunes diplômés à l'issue d'une formation réussie au sein même de notre entreprise.

Dans le cadre du programme Elan, 75 membres du personnel ont ainsi suivi un trajet de formation de 26 jours couvrant les nombreux aspects du travail de jointeur.

En tant qu'entreprise citoyenne, attachée au bien-être de ses collaborateurs, Belgacom propose des programmes de prévention de maux de dos ou encore des formations «stop smoking» qui visent à l'accompagnement des personnes souhaitant arrêter de fumer, mais aussi diverses formations liées au secourisme et à la lutte contre les incendies.

La sécurité, un élément indispensable

Le Groupe Belgacom porte une attention particulière à la sécurité des personnes dans tous ses bâtiments, sites, chantiers, etc.

L'objectif à moyen terme reste, bien entendu, d'atteindre un taux plancher en matière d'accidents de travail.

	2003	2004	2005
Fréquence	13,7	12,8	11,5

Cet indice correspond au nombre d'accidents par an multiplié par un million et divisé par le nombre d'heures prestées par an.

Attaché à la sécurité de ses collaborateurs, le Groupe Belgacom l'est tout autant lorsqu'il s'agit de ses fournisseurs. C'est pourquoi, nous exigeons de ces derniers qu'ils disposent tous du certificat VCA (LSC – Liste de contrôle Sécurité, santé et environnement entreprises Contractantes), garantissant le respect de normes de sécurité strictes.

Et au-delà... notre engagement social

En matière d'engagement social et citoyen tant Belgacom que ses filiales ont plus que jamais continué à soutenir diverses associations actives dans le domaine de l'aide aux plus démunis.

Lancé en 2003, le programme d'aide «Le Petit Coup de Pouce» a déjà permis de soutenir financièrement ou matériellement (à raison d'une aide de 5.000 EUR maximum par projet) 754 projets émanant de personnes extérieures à Belgacom.

Belgacom poursuit également son soutien à l'association Child Focus, le centre européen pour enfants disparus ou sexuellement exploités, en mettant à sa disposition son soutien financier ainsi qu'une importante infrastructure logistique.

D'autres fondations, comme Special Olympics Belgium et le United Fund For Belgium, bénéficient également de notre aide. La première s'attache à aider les personnes handicapées à se surpasser en pratiquant un sport au plus haut niveau. La seconde collecte et redistribue des fonds récoltés auprès des entreprises à des institutions caritatives exerçant leurs activités en Belgique.

Du point de vue des actions culturelles et artistiques, nous continuons à privilégier le Concours Musical International Reine Élisabeth de Belgique, le Théâtre Royal de la Monnaie, le Théâtre Royal de Namur, ainsi que le Klara Festival. Nous soutenons également la Chapelle Musicale Reine Élisabeth, en permettant à



Grâce aux sites Magic Desktop et KidCity, les enfants ont la possibilité de découvrir les nombreux aspects éducatifs et ludiques de l'internet, tout en naviguant dans un espace abrité des contenus inappropriés.

trois étudiants belges de bénéficier d'une bourse dans le domaine du piano, du violon et du chant.

Signalons encore notre soutien au secteur audio-visuel via le programme de tax shelter mis sur pied par le gouvernement belge. Concrètement le Groupe Belgacom, et plus particulièrement sa filiale ConnectImmo, ont soutenu financièrement trois projets en 2005, à savoir:

- «*Crusade in Jeans/Kruistocht in Spijkerbroek*», une aventure historique basée sur le roman éponyme à succès de Thea Beckman.
- «*Broadway dans la tête*», une comédie musicale du réalisateur de «*Ma vie en rose*», notre compatriote Alain Berliner.
- «*Chamelle*», un drame existentiel qui se déroule dans le désert, à classer dans le cinéma d'auteur cher à la réalisatrice belge Marion Hänsel.

Ces trois films seront à l'affiche dans les salles en 2006.

Les activités scientifiques et pédagogiques ne sont pas oubliées.

Quelques exemples:

- le centre de recherches en Corporate Social Responsibility et le Knowledge Space, une gigantesque bibliothèque virtuelle de la Solvay Business School;
- le Network for Training Entrepreneurship, qui prépare des jeunes défavorisés à assumer un rôle actif en découvrant la force liée à l'action d'entreprendre;
- la Bourse de recherche Belgacom auprès de la Fondation Erasme qui permet à un jeune médecin de se consacrer exclusivement à un projet de recherche biomédicale;
- la Fondation Reine Paola, qui, dans le cadre de la réinsertion des jeunes, organise entre autres un prix Reine Paola récompensant les enseignants les plus innovateurs.
- l'International Polar Foundation, établie à Bruxelles en vue d'informer le public sur la recherche polaire et son importante contribution à la compréhension des changements climatiques.

De son côté, la Proximus Foundation poursuit également son soutien aux associations.

éduquer



Grâce à ses solutions e-learning Belgacom entend permettre tant à ses clients qu'aux membres de son personnel de bénéficier de formations de pointe sans pour autant devoir effectuer de longs déplacements. Grâce à un ordinateur et une connexion large bande, Belgacom brise les frontières de la connaissance.

$$\Pi(\tilde{y}^0 \tilde{y}) + 5$$

$$\ddot{y}(t) \, dt = \dot{y}(x)$$

$$g(t-r)$$



corporate governance et management

Le concept de «corporate governance» (gouvernance d'entreprise) vise à définir un ensemble de règles et de comportements permettant d'optimiser la gestion et le contrôle des sociétés, en assurant une plus grande transparence. Il s'agit d'un système de contrôles et d'alignements entre les actionnaires, le Conseil d'Administration et la direction. Belgacom s'est engagée à respecter une série de dispositions légales, réglementaires et de meilleures pratiques, et plus particulièrement les meilleures pratiques du Code belge de Gouvernance d'Entreprise. Parallèlement, elle a continué à renforcer son programme interne de conformité.

Le modèle de gouvernance de Belgacom

Les statuts de Belgacom sont fortement influencés par le statut juridique spécifique de la société. En tant que société anonyme de droit public, Belgacom est en premier lieu soumise à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques

économiques (dite «loi de 1991»). Pour toutes les matières non spécifiquement visées par la loi de 1991, Belgacom est régie par le droit belge des sociétés.

Les principaux éléments du modèle de gouvernance de Belgacom sont les suivants:

- un Conseil d'Administration qui définit la politique et la stratégie générales de Belgacom et supervise la gestion opérationnelle;
- un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité stratégique et de développement créés par le Conseil d'Administration en son sein;
- un Administrateur Délégué qui assure la responsabilité première de la gestion opérationnelle (en ce compris et de manière non limitative la gestion journalière);
- un Comité de direction qui, en plus d'exercer un certain nombre de responsabilités spécifiques conférées par la loi de 1991, assiste l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

Nom	Age	Fonction	Depuis	Fin du mandat
Theo DILISSEN ⁽¹⁾	52	Président du Conseil	2004	2009
Didier BELLENS ⁽¹⁾	50	Administrateur Délégué	2003	2009
Johny CORNILLIE ⁽¹⁾	54	Administrateur	1994	2006
Didier DE BUYST ⁽¹⁾	39	Administrateur	1996	2006
Pierre-Alain DE SMEDT ⁽²⁾	61	Administrateur	2004	2010
Carine DOUTRELEPONT ⁽²⁾	45	Administrateur	2004	2006
Martine DUREZ ⁽¹⁾	55	Administrateur	1994	2006
Philip HAMPTON ⁽²⁾	51	Administrateur	2004	2010
Georges JACOBS ⁽²⁾	65	Administrateur	2004	2006

Nom	Age	Fonction	Depuis	Fin du mandat
Maurice LIPPENS ⁽²⁾	62	Administrateur	2004	2006
Michel MOLL ⁽¹⁾	57	Administrateur	1994	2006
Oren G. SHAFFER ⁽²⁾	63	Administrateur	2004	2006
Robert TOLLET ⁽¹⁾	59	Administrateur	2003	2009
Norbert VAN BROEKHOVEN ⁽¹⁾	59	Administrateur	1994	2006
Lutgart VAN den BERGHE ⁽²⁾	53	Administrateur	2004	2010
Paul VAN de PERRE ⁽¹⁾	52	Administrateur	1994	2006
Philippe VAN de VYVERE ⁽²⁾	52	Administrateur	2004	2006

(1) Désignés par l'État belge.

(2) Membres indépendants, désignés par l'assemblée des actionnaires.

Conseil d'Administration

Comme prévu par la loi de 1991, le Conseil d'Administration se compose :

- d'administrateurs désignés par l'État belge au prorata de sa participation, le nombre total d'administrateurs étant déterminé par l'assemblée générale des actionnaires;
- d'administrateurs désignés par un vote séparé parmi les autres actionnaires, pour les sièges restants.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. En principe, le Conseil d'Administration se réunit quatre fois par an, à des dates régulières. Chaque année, le Conseil d'Administration tient également une réunion supplémentaire afin d'examiner le plan stratégique à long terme.

Les décisions du Conseil d'Administration sont en principe prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés. Pour quelques matières spécifiques, une majorité qualifiée est requise. Le Conseil d'Administration a adopté une charte qui, avec celles des comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités. Cette charte du Conseil prévoit notamment que les décisions importantes doivent bénéficier d'un large soutien au sein du Conseil d'Administration. Cette notion de «large soutien» doit être comprise comme un concept qualitatif indiquant une prise de décision efficace résultant d'un dialogue constructif entre les administrateurs. Ces décisions devront être préparées par des comités du Conseil, permanents ou spécifiquement créés, disposant d'une représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 524, § 4, du Code des sociétés.

Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a adopté des chartes officielles pour ses comités. Il les a actualisées lors de sa réunion du 15 décembre 2005.

Comité d'audit et de supervision

Le Comité d'audit et de supervision (Audit and Compliance Committee, ACC) se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité doivent être indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par un administrateur indépendant.

Le rôle du Comité d'audit et de supervision est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle :

- de la qualité et de l'intégrité des comptes annuels statutaires et consolidés, ainsi que des informations financières de la société;
- de la relation avec les commissaires de la société;
- de la fonction d'audit interne de la société;
- du respect par la société des exigences légales et réglementaires;
- du respect, au sein de la société, du Dealing Code et du Code de conduite de la société.

Lors de sa réunion du 15 décembre 2005, le Conseil d'Administration a décidé que le Comité d'audit et de supervision évaluera aussi le cadre des risques et la méthodologie de l'analyse des risques. Le Comité d'audit et de supervision assistera et conseillera également le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle de la qualité et de l'intégrité du reporting trimestriel. Le contrôle de la conformité de la société à la politique d'égalité des chances et aux règles en matière de harcèlement sexuel incombe désormais directement au Conseil d'Administration.

Le Comité d'audit et de supervision se réunit au moins une fois par trimestre.

Il est actuellement composé de MM. Philip Hampton (Président), Pierre-Alain De Smedt, Michel Moll, Oren G. Shaffer et Paul Van de Perre.

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (Nomination and Remuneration Committee, NRC) se compose de quatre administrateurs. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration, qui en est membre d'office. Un de ses membres est choisi parmi les administrateurs désignés par l'État belge. Deux de ses membres doivent être nommés parmi les administrateurs indépendants.

Le rôle du Comité de nomination et de rémunération est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration concernant :

- la nomination de candidats aux postes de membres du Conseil d'Administration et des comités du Conseil;
- la désignation de l'Administrateur Délégué et la désignation par l'Administrateur Délégué des membres du Comité de direction;
- la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des comités du Conseil;

- la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction et l'analyse annuelle de la philosophie et de la stratégie de rémunération de l'ensemble du personnel et, de manière spécifique, du package salarial du top senior management;
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction, afin de permettre au Conseil d'Administration, lorsqu'il le souhaite, d'exercer ses tâches de supervision générale;
- les questions de gouvernance d'entreprise.

Au cours de sa réunion du 15 décembre 2005, le Conseil d'Administration a décidé que le Comité de nomination et de rémunération assistera et conseillera également le Conseil d'Administration concernant la nomination du Secrétaire général.

Lors de cette même réunion, le Conseil d'Administration a également décidé que le Comité de nomination et de rémunération devait se réunir au moins quatre fois par an. La première réunion a pour objectif d'examiner les résultats, les budgets consacrés au paiement des bonus et mérites et les plans d'intéressement à long terme et à court terme. Cette réunion sera également l'occasion de discuter de la philosophie et de la stratégie en matière de rémunération. Au cours d'une deuxième réunion, le Comité de nomination et de rémunération fixera, sur la base de KPI, les objectifs d'évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction. Le Comité organisera en outre deux autres réunions, l'une consacrée aux ressources humaines et l'autre, à la gouvernance d'entreprise.

Le Comité de nomination et de rémunération est actuellement composé de MM. Theo Dilissen (Président) et Georges Jacobs et de Mmes Martine Durez et Lutgart Van den Berghe.

Comité stratégique et de développement

Le Comité stratégique et de développement (Strategic and Business Development Committee, SBC) se compose de cinq administrateurs. Conformément à sa charte, le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué en sont membres d'office. Ce Comité est présidé par le Président du Conseil d'Administration. Un membre supplémentaire est choisi parmi les administrateurs désignés par l'État belge. Deux membres doivent être nommés parmi les administrateurs indépendants.

Le rôle du Comité stratégique et de développement est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans les matières de politique et de stratégie générales de la société, ainsi que sur des questions importantes relatives au développement stratégique de la société.

Le Comité stratégique et de développement se réunit au moins deux fois par an.

Il est composé de MM. Theo Dilissen (Président), Didier Bellens, Maurice Lippens et Robert Tollet, et de M^{me} Carla Cico (jusqu'en avril 2005).

MM. Johny Cornillie et Oren G. Shaffer assistent aux réunions du Comité stratégique et de développement en tant qu'observateurs.

Modification de la composition du Conseil d'Administration

En avril 2005, M^{me} Carla Cico a démissionné pour des raisons professionnelles de ses postes de membre du Conseil d'Administration et de membre du Comité stratégique et de développement.

Rémunération des administrateurs

Les rémunérations et indemnités versées aux administrateurs ont été fixées par l'Assemblée Générale de 2004. Leur mode de calcul est resté inchangé en 2005: il est prévu une rétribution fixe annuelle de 50.000 EUR pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 EUR pour les autres membres du Conseil d'Administration, à l'exception de l'Administrateur Délégué. Tous les membres du Conseil d'Administration, à l'exception de l'Administrateur Délégué, ont droit à un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Enfin, des jetons de présence de 2.500 EUR sont prévus pour chaque membre d'un comité consultatif du Conseil d'Administration, à l'exception de l'Administrateur Délégué. Ces jetons de présence sont doublés pour le Président.

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération liée aux prestations comme les bonus ou les plans d'intéressement à long terme. Ils ne perçoivent pas non plus d'avantages liés aux plans de pension.

Transactions entre la société et ses administrateurs et directeurs exécutifs

Une règle générale relative au conflit d'intérêt est en vigueur au sein de la société. Elle interdit la possession d'intérêts financiers

(suite page 44)

Membres du Conseil d'Administration



Theo Dilissen (1). Theo Dilissen a été nommé Président du Conseil d'Administration de Belgacom en octobre 2004. Auparavant, M. Dilissen a été CEO, Managing Director et Vice-Président de Real Software et, de 1989 à 2000, COO et membre du Conseil d'Administration d'ISS (une société danoise cotée en Bourse). En septembre 2005, il a été désigné en tant qu'Administrateur Délégué d'Avia-partner. Sociologue de formation, il détient également un Master in Business Administration.

Didier Bellens (2). Didier Bellens a été désigné en qualité d'Administrateur Délégué de Belgacom en mars 2003. M. Bellens a entamé sa carrière chez Deloitte Haskin & Sells. Il a exercé les fonctions de directeur financier du Groupe Bruxelles Lambert jusqu'en 1985 avant de devenir directeur général adjoint du groupe Pargesa, où il était responsable du patrimoine, des fusions et acquisitions. Il est retourné en 1992 au Groupe Bruxelles Lambert en qualité de directeur général, poste qu'il a occupé jusqu'en 2000. Il était responsable, à ce titre, des participations stratégiques dans des sociétés telles la Royale Belge, la BBL et la CLT. Il a joué un rôle décisif dans la fusion entre AXA et Royale Belge, dans le changement d'actionnariat de BBL et dans la fusion entre la CLT et l'UFA. Entre 2000 et 2003, il a exercé les fonctions d'Administrateur Délégué de RTL Group, mettant l'accent, dans sa direction de la société, sur le développement international. Il a conclu la fusion avec Pearson Television et l'introduction en Bourse de RTL Group. Il est Président du Conseil d'Administration de BICS. Il est membre des Conseils d'Administration de Proximus, d'AXA Belgique, de CVC, de VOKA (Chambre flamande de commerce et d'industrie) et de la Fondation Erasme. Il est membre du Comité de direction de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Il a auparavant fait partie du Conseil d'Administration d'IMERYS à Paris, de la Banque Bruxelles Lambert, de M6 à Paris et de la Banque Internationale au Luxembourg. M. Bellens est titulaire d'un diplôme en économie et administration des affaires de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

Johny Cornillie (3). Johny Cornillie a été nommé membre du Conseil d'Administration en décembre 1994. Auparavant, il a exercé les fonctions de chef de cabinet du Ministre-Président de la Région flamande. Jusqu'en 1997, il a été Administrateur Délégué du Groupe Van Gansewinkel et, jusqu'en 2002, Président du Groupe Seghers Better Technology. Il est actuellement administrateur auprès d'Arcofin CVBA et d'Auxipar S.A., et conseiller des sociétés internationales PSA-HNN et du Groupe Van Gansewinkel. M. Cornillie est ingénieur en sciences économiques appliquées de l'université de Louvain (KUL).

Didier De Buyst (4). Didier De Buyst a été nommé membre du Conseil d'Administration en mars 1996. Après avoir commencé sa carrière dans le secteur nucléaire, M. De Buyst a été Administrateur Délégué d'Inter-Eco Group, une société d'ingé-

nierie et de consultance, de 1993 à 2003. Entre 1997 et 2003, il a également été membre du Conseil d'Administration de l'Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN) et Président du Comité d'Audit entre 2002 et 2003. Il est actuellement médiateur pour les litiges industriels (inter)nationaux de nature technologique et professeur à temps partiel à la faculté d'architecture de l'Université et des Hautes Écoles du Limbourg. M. De Buyst est ingénieur civil (avec un Master in Engineering) et a obtenu son doctorat en ingénierie en 1993 à l'université de Gand. Il est également titulaire de plusieurs diplômes de la Vlerick Leuven Gent Management School. M. De Buyst est aussi conférencier en gestion stratégique pour les étudiants MBA de la Vlerick Leuven Gent Management School.

Pierre-Alain De Smedt (5). Pierre-Alain De Smedt a été nommé membre du Conseil d'Administration en mars 2004. Il a été Directeur général adjoint de Renault de 1999 à fin 2004. Auparavant, il a présidé Autolatina, la coentreprise de VAG et de Ford en Amérique latine, ainsi que de Volkswagen au Brésil et en Argentine, avant de prendre la présidence de Seat. M. De Smedt est également administrateur du Groupe Deceuninck Plastics et de la Compagnie Nationale à Portefeuille. Il est diplômé en ingénierie et en sciences économiques de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

Carine Doutrelepont (6). Carine Doutrelepont a été nommée membre du Conseil d'Administration en mars 2004. Elle est associée au bureau d'avocats belge Uyttendaele, Gérard et Doutrelepont, et est spécialisée en technologie de l'information, en propriété intellectuelle, en droit des médias et en droit de la concurrence. Elle est membre du Conseil belge de la concurrence et avocate au Barreau de Bruxelles. Après avoir obtenu son doctorat en droit à l'Université libre de Bruxelles (ULB), elle y enseigne à présent le droit des médias, le droit de la propriété intellectuelle, le droit du commerce électronique et le droit audiovisuel européen. Elle est en outre Directrice du Centre de droit de l'information et de la communication de l'ULB.

Martine Durez (7). Martine Durez a été nommée membre du Conseil d'Administration en décembre 1994. Elle est actuellement Chief Financial and Accounting Officer à La Poste et a été professeur de gestion et d'analyse financière à l'Université de Mons-Hainaut. Elle a également été membre du Conseil supérieur des réviseurs d'entreprises et de la Commission des normes comptables, puis conseillère spéciale du ministre des Communications et des Entreprises publiques. Régente à la Banque nationale de Belgique, M^{me} Durez possède un diplôme d'ingénieur commercial et un doctorat en sciences économiques appliquées de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

Philip Hampton (8). Philip Hampton a été nommé membre du Conseil d'Administration en mars 2004. Il a passé les dix premières années de sa carrière chez Lazard Brothers à Londres, New York et



Paris. Il a ensuite exercé la fonction de Directeur financier chez British Steel PLC, British Gas PLC, British Telecommunications Group PLC et Lloyds TSB Group PLC.

M. Hampton préside actuellement J. Sainsbury PLC. Expert-comptable, il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD, à Fontainebleau.

Georges Jacobs (9). Le Baron Georges Jacobs a été nommé membre du Conseil d'Administration en mars 2004. Il est également Président du Conseil d'Administration d'UCB. Il a débuté sa carrière en tant qu'économiste auprès du Fonds monétaire international, aux États-Unis. Il a ensuite rejoint le Groupe UCB, dont il a été nommé Administrateur et CEO en 1987 jusqu'à ce qu'il devienne Président du Conseil d'Administration le 1^{er} janvier 2005. Le Baron Jacobs est en outre Président du Conseil d'Administration de Delhaize et administrateur de Bekaert et de SN Brussels Airlines. Juriste et économiste de formation, il a ensuite obtenu un «Master in Economics» à l'Université de Berkeley en Californie.

Maurice Lippens (10). Le comte Maurice Lippens a été nommé membre du Conseil d'Administration en mars 2004. En 1990, M. Lippens a cofondé Fortis, le premier groupe transfrontalier de bancassurance en Europe. Il a été Président exécutif de Fortis jusqu'en 2000 et est depuis lors Président non exécutif de son Conseil d'Administration. Il est également administrateur de plusieurs sociétés, dont Suez-Tractebel, Groupe Bruxelles Lambert et Total. Il est diplômé en droit de l'Université libre de Bruxelles (ULB) et a également obtenu un MBA à la Harvard Business School.

Michel Moll (11). Michel Moll a été nommé membre du Conseil d'Administration en décembre 1994. Il est Président du Conseil d'Administration de la S.A. BATS (Belgian Advanced Technology Systems) à Liège, société spécialisée dans l'Électronique de Sécurité. Jusqu'en décembre 2005, Monsieur Moll a été Président de la société d'Investissement Bruficom et auparavant Administrateur-directeur à la Société Nationale d'Investissement (SNI) à Bruxelles. Il est Administrateur non exécutif dans des entreprises industrielles et financières telles que la Société Nationale de Construction Aéronautique et la Société Belge d'Investissement International (SBI). Il est également Censeur de la Banque Nationale de Belgique. Monsieur Moll est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur commercial et de gestion de l'Institut d'Administration et de Gestion de l'Université de Louvain (UCL).

Oren G. Shaffer (12). Oren G. Shaffer a été nommé membre du Conseil d'Administration en avril 2004. Il est Vice-Président et Chief Financial Officer de Qwest Communications International Inc. Auparavant, M. Shaffer avait été Président et Chief Operating Officer de Sorrento Networks et, de 1994 à 2000, Chief Financial Officer d'Ameritech. Il avait déjà été membre du Conseil d'Administration de Belgacom de 1996 à 2000. Il est également administrateur de plusieurs sociétés, dont Japan Equity Fund, Singapore Fund, Thai Capital et Unova. Il est titulaire d'un Bachelor of

Science in Business Administration de l'Université de Berkeley, en Californie, et d'un MS in Management du Massachusetts Institute of Technology.

Robert Tollet (13). Robert Tollet a été nommé membre du Conseil d'Administration en octobre 2003. M. Tollet préside le Conseil d'Administration de la Société fédérale de Participations, un holding du secteur public, et siège au Conseil d'Administration de Credib. Il est également Président du Conseil central de l'économie. M. Tollet est diplômé en économie et en analyse et politique économiques de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

Norbert Van Broekhoven (14). Norbert Van Broekhoven a été nommé membre du Conseil d'Administration en décembre 1994. Il a été Administrateur Délégué de la S.A. Van Broekhoven's Algemene Ondernemingen. Il est actuellement Administrateur Délégué d'Actima S.A. et administrateur et conseiller de plusieurs sociétés belges. M. Van Broekhoven est détenteur d'un diplôme d'ingénieur civil de l'Université de Louvain (KUL).

Lutgart Van den Berghe (15). Lutgart Van den Berghe a été nommée membre du Conseil d'Administration en mars 2004. Elle a obtenu un doctorat en économie à l'Université de Gand, où elle est professeur extraordinaire. Elle est Directrice exécutive du Competence Centre Entrepreneurship, Governance and Strategy de la Vlerick Leuven Gent Management School et du Belgian Governance Institute. M^{me} Van den Berghe est professeur de gouvernance d'entreprise et administratrice non exécutive de plusieurs multinationales cotées et non cotées comme Electrabel (en Belgique) et CSM, SHV Holding et Solvay BV (aux Pays-Bas).

Paul Van de Perre (16). Paul Van de Perre a été nommé membre du Conseil d'Administration en décembre 1994. Il a cofondé la GIMV (une société de capital à risque) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor). Il est actuellement Chief Financial Officer et administrateur de MetaPharma (produits nutraceutiques) et de Greenbridge (incubateur). M. Van de Perre est Administrateur Délégué de 5 Financial Solutions, une division de Praxis in Management (corporate finance) et Administrateur Délégué d'Amandine Fund (société de capital à risque). Titulaire d'un MBA et d'un Master in Economics, il est également expert-comptable (IAB).

Philippe Van de Vyvere (17). Philippe Van de Vyvere a été nommé membre du Conseil d'Administration en mars 2004. Il est fondateur, Administrateur Délégué et Président de Sea-Invest, le plus grand manutentionnaire portuaire de conteneurs et de fruits d'Europe. Économiste de formation, M. Van de Vyvere est également administrateur non exécutif d'ING Belgique et d'Immobel.

Nom	Conseil (total 9)	ACC (total 4)	NRC (total 8)	SBC Rémunération (total 6) totale
Theo DILISSEN	9/9		8/8	6/6 214.000 EUR
Didier BELLENS	9/9			6/6 NR
Carla CICO (démission 04/2005)	2			2 22.875 EUR
Johnny CORNILLIE	9/9			72.000 EUR
Didier DE BUYST	9/9			72.000 EUR
Pierre-Alain DE SMEDT	7/9	4/4		72.000 EUR
Carine DOUTRELEPONT	8/9			67.000 EUR
Martine DUREZ	9/9		7/8	89.500 EUR
Philip HAMPTON	8/9	4/4		87.000 EUR

Nom	Conseil (total 9)	ACC (total 4)	NRC (total 8)	SBC Rémunération (total 6) totale
Georges JACOBS	8/9		8/8	87.000 EUR
Maurice LIPPENS	8/9			6/6 82.000 EUR
Michel MOLL	9/9	4/4		82.000 EUR
Oren G. SHAFFER	9/9	3/4		79.500 EUR
Robert TOLLET	7/9		5/6	74.500 EUR
Norbert VAN BROEKHOVEN	8/9			67.000 EUR
Lutgart VAN den BERGHE	9/9		8/8	92.000 EUR
Paul VAN de PERRE	9/9	4/4		82.000 EUR
Philippe VAN de VYVERE	7/9			62.000 EUR

susceptibles d'affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles au détriment du Groupe Belgacom.

Dealing Code

Lors de sa réunion du 15 décembre 2005, le Conseil d'Administration a approuvé une modification des périodes de closing, en raison de l'introduction du reporting trimestriel: à partir de 2006, une période de closing d'un mois précèdera l'annonce des résultats intermédiaires (trimestriels et semestriels) et une période de closing de deux mois précèdera l'annonce des résultats annuels.

Évaluation du Conseil d'Administration

À l'initiative du Président, le Conseil d'Administration a évalué en 2005 sa taille, sa composition et son fonctionnement ainsi que l'interaction avec le comité de direction. Les résultats ont été présentés au Conseil d'Administration qui se concentrera en 2006 sur la réalisation de quelques points d'action, parmi lesquels la révision du rôle et de la composition du Comité stratégique et de développement et l'amélioration de la transmission des informations au Conseil.

Management

Administrateur Délégué

L'Administrateur Délégué est chargé de la gestion journalière de la société et fait rapport au Conseil d'Administration.

En outre, conformément à la loi de 1991 et aux statuts de la société, le Conseil d'Administration peut, en statuant à la majorité des deux tiers de ses membres présents ou représentés, déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à l'Administrateur Délégué, à l'exception des compétences suivantes:

- l'approbation du contrat de gestion avec l'État belge et les modifications y apportées;
- l'élaboration du plan d'entreprise et la définition de la politique générale de la société;
- le contrôle de l'Administrateur Délégué;
- et les autres pouvoirs expressément réservés par loi au Conseil d'Administration, qui incluent notamment l'établissement des comptes annuels devant être soumis à l'assemblée générale des actionnaires et la préparation des propositions de fusion.

Le Conseil d'Administration a délégué de larges compétences à l'Administrateur Délégué.

La composition et, à l'exception de certaines compétences spécifiques dévolues au Comité de direction en vertu de la loi de

1991, les compétences du Comité de direction sont déterminées par l'Administrateur Délégué.

L'Administrateur Délégué est nommé par l'État belge par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres pour un mandat renouvelable de six ans. L'Administrateur Délégué et le Président du Conseil d'Administration doivent appartenir à des rôles linguistiques différents. L'Administrateur Délégué ne peut être révoqué que par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres. Conformément à la loi de 1991 et aux statuts de la société, l'Administrateur Délégué est membre du Conseil d'Administration.

L'Administrateur Délégué actuel est M. Didier Bellens.

Rémunération et principales conditions contractuelles

Rémunération de l'Administrateur Délégué

La stratégie du Groupe Belgacom en matière de rémunération se fonde sur un système lié aux performances et orienté vers le marché. Chaque année, la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie est présentée au Comité de nomination et de rémunération.

La rémunération de l'Administrateur Délégué est déterminée par le Conseil d'Administration, en concertation avec le Comité de nomination et de rémunération agissant en qualité d'organe de consultation.

Le montant de la rémunération et des autres avantages accordés directement ou indirectement à l'Administrateur Délégué, par Belgacom ou par toute autre entreprise du Groupe Belgacom, se compose comme suit:

(Avantage basé sur une rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage, cotisations sociales patronales exclues.)

(en EUR)	2005
Avantages à court terme accordés au personnel⁽¹⁾	1.500.959
Avantages postérieurs à l'emploi	299.845
Avantages liés aux actions⁽²⁾	394.911
Consistant en:	
Plan d'options sur actions destiné au personnel	394.911 (86.225 options)
Plan d'achat d'actions avec décote	0

(1) Salaire annuel de base + rémunération variable.

(2) L'Administrateur Délégué possède au total 303.925 actions de la société. Actions qui ont été achetées dans le cadre du plan d'achat d'actions avec décote proposé en 2004.

Principales dispositions contractuelles

L'Administrateur Délégué possède un contrat à durée déterminée de six ans, prenant cours le 1^{er} mars 2003. Si l'employeur met fin au contrat prématurément (excepté pour faute grave), une indemnité de licenciement équivalant à trois fois le salaire annuel brut⁽¹⁾ sera due.

L'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant, pendant 12 mois, de travailler pour un autre opérateur de télécommunications fixe ou mobile, titulaire d'une licence et actif en Belgique. L'Administrateur Délégué bénéficiera à titre de compensation d'un montant égal à un an de salaire.

Comité de direction

Le rôle du Comité de direction, outre l'exercice des compétences spécifiques qui lui sont dévolues en vertu de la loi de 1991, est d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions. Le Comité de direction adopte en principe ses décisions par consensus. Toutefois, en cas de désaccord, la voix de l'Administrateur Délégué prévaut. Le Comité de direction se réunit généralement toutes les semaines. Conformément à la loi de 1991 et aux statuts de la société, l'Administrateur Délégué siège au sein du Comité de direction, qu'il préside. Le Comité de direction doit compter un même nombre de membres francophones et de membres néerlandophones, l'Administrateur Délégué excepté en cas de nombre impair. Les membres du Comité de direction qui ne sont ni francophones, ni néerlandophones ne sont pas pris en compte pour le calcul de cette condition de parité linguistique.

Le Comité de direction se compose actuellement des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué:

Nom	Age	Fonction
Scott ALCOTT	39	Chief Operating Officer, Fixed Line Services
Bridget P. COSGRAVE	44	Chief Executive Officer, International Carrier Services
Astrid DE LATHAUWER	42	Chief Human Resources Officer
Michel GEORGIS ⁽²⁾	52	Chief Executive Officer, Mobile Communications Services
William MOSSERAY	41	Chief Strategy Officer
Ray STEWART	56	Chief Financial Officer

(1) Salaire annuel de base + rémunération variable + avantages postérieurs à l'emploi.
(2) Michel Georgis a remplacé Philippe Vander Putten comme CEO de Belgacom Mobile le 1^{er} mai 2005.

Rémunération des autres membres du Comité de direction

La stratégie du Groupe Belgacom en matière de rémunération se fonde sur un système lié aux performances et orienté vers le marché. Chaque année, la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie est présentée au Comité de nomination et de rémunération.

La rémunération des autres membres du Comité de direction est déterminée par le Conseil d'Administration, en concertation avec le Comité de nomination et de rémunération agissant en qualité d'organe de consultation.

Le montant de la rémunération et des autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Comité de direction, à l'exception de l'Administrateur Délégué, par Belgacom ou par toute autre entreprise du Groupe Belgacom, se compose comme suit:

(Avantage basé sur une rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage, cotisations sociales patronales exclues.)

(en EUR)	2005
Avantages à court terme accordés au personnel	2.998.916
Avantages postérieurs à l'emploi	733.847
Indemnités de fin de contrat	0

En 2005, les autres membres du Comité de direction ont reçu conjointement 1.164.071 EUR d'avantages liés aux actions, consistant en 254.164 options. Au niveau individuel, les options suivantes ont été octroyées:

(en options)	2005
Scott ALCOTT	15.000
Bridget P. COSGRAVE	20.599
Astrid DE LATHAUWER	17.135
Michel GEORGIS	12.240
William MOSSERAY	14.669
Ray STEWART	26.787
Philippe VANDER PUTTEN	147.734
Total	254.164

(suite page 48)



Membres du Comité de direction de Belgacom

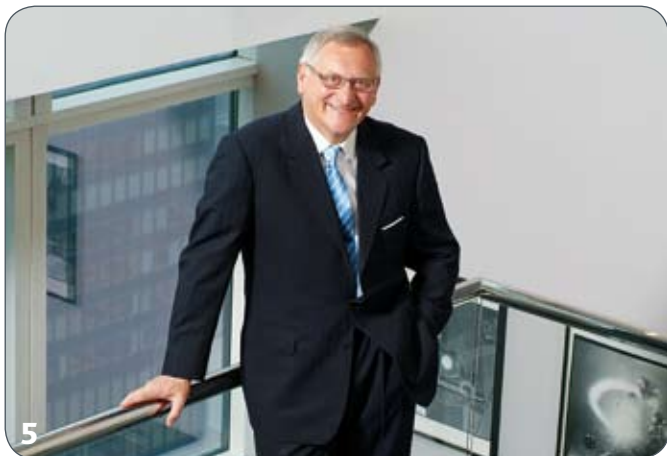
Didier Bellens (1). Didier Bellens a été désigné en qualité d'Administrateur Délégué de Belgacom en mars 2003. M. Bellens a entamé sa carrière chez Deloitte Haskin & Sells. Il a exercé les fonctions de directeur financier du Groupe Bruxelles Lambert jusqu'en 1985 avant de devenir directeur général adjoint du groupe Pargesa, où il était responsable du patrimoine, des fusions et acquisitions. Il est retourné en 1992 au Groupe Bruxelles Lambert en qualité de directeur général, poste qu'il a occupé jusqu'en 2000. Il était responsable, à ce titre, des participations stratégiques dans des sociétés telles que la Royale Belge, la BBL et la CLT. Il a joué un rôle décisif dans la fusion entre AXA et Royale Belge, dans le changement d'actionnariat de BBL et dans la fusion entre la CLT et l'UFA. Entre 2000 et 2003, il a exercé les fonctions d'Administrateur Délégué de RTL Group, mettant l'accent, dans sa direction de la société, sur le développement international. Il a conclu la fusion avec Pearson Television et l'introduction en Bourse de RTL Group. Il est Président du Conseil d'Administration de BICS. Il est membre des Conseils d'Administration de Proximus, d'AXA Belgique, de CVC, de VOKA (Chambre flamande de commerce et d'industrie) et de la Fondation Erasme. Il est membre du Comité de direction de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Il a auparavant fait partie du Conseil d'Administration d'IMERYS à Paris, de la Banque Bruxelles Lambert, de M6 à Paris et de la Banque Internationale au Luxembourg. M. Bellens est titulaire d'un diplôme en économie et administration des affaires de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

Scott Alcott (2). M. Scott Alcott est Chief Operating Officer de la business unit Fixed Line Services de Belgacom depuis juillet 2004. Auparavant, M. Alcott a été Chief Strategy Officer, Chief

Information & Technology Officer et General Manager Marketing & Product Management de Belgacom, administrateur de Skynet et administrateur du fonds de capital à risque Belgacom Multimedia Venture Capital Fund. En 1995, M. Alcott a rejoint Ameritech (aujourd'hui SBC) en qualité de Director Marketing & Product Management - Long Distance Division et ensuite de Director New product Development/Packaging. M. Alcott est titulaire d'un B.S. in Economics de la Wharton School (Université de Pennsylvanie).

Bridget P. Cosgrave (3). M^{me} Bridget P. Cosgrave a successivement occupé, depuis 2001, le poste de Présidente et de CEO de Belgacom International Carrier Services. Elle a rejoint le Conseil d'Administration de Belgacom Mobile en 2004. En 1996, elle a été élue Directrice générale adjointe de l'Institut européen des normes de télécommunications (ETSI) et a accompli la totalité de son mandat jusqu'en 2001. De 1993 à 1996, elle fut Project Director chez British Telecom PLC. M^{me} Cosgrave est titulaire d'un BA (Honors) de la Queen's University de Kingston, au Canada, et d'un MBA de la London Business School.

Astrid De Lathauwer (4). Astrid De Lathauwer est Chief Human Resources Officer chez Belgacom depuis 2002. Elle a rejoint Belgacom en 2000 et a occupé précédemment les fonctions de Top Group Resources & Talent Director et HR Director de Belgacom. Avant de rejoindre Belgacom, elle a travaillé dans les domaines du marketing et des ressources humaines pour AT&T et Monsanto. M^{me} De Lathauwer est licenciée en histoire de l'art de l'Université de Gand et a également obtenu un diplôme en sciences politiques et diplomatiques internationales de l'Université de Louvain (KUL).



Ronald Everaert⁽¹⁾ (5). Ronald Everaert a rejoint le Conseil d'Administration du Groupe Telindus en 1994 avant d'accéder à sa présidence en avril 2002. Le 27 août 2003, il a accepté d'assumer les fonctions d'Administrateur Délégué de Telindus. Depuis février 2006, il est également membre du Comité de direction de Belgacom. Jusqu'au début de 2003, Ronald Everaert présidait aussi aux destinées de Mercator S.A., une grande société financière et d'assurances. Il a auparavant assuré les fonctions de Directeur Général chez A. Johnson & Co S.A., la filiale belge d'une entreprise métallurgiste suédoise. Il a entamé sa carrière en qualité d'Accounting Officer à la Chase Manhattan Bank. Ronald Everaert est titulaire d'un Masters en administration publique de l'université de Gand (B) et d'un MBA décerné par la Vlerick Management School (B). Il est associé à des programmes de gestion de l'IFL (Stockholm), de l'AIM (Suisse) et de la North Western University (Chicago). Il préside par ailleurs la Chambre du Commerce de la province de Flandre orientale (B) et assure la vice-présidence de la VEV (Vlaams Economisch Verbond).

Michel Georgis (6). Depuis le mois de mai 2005, Michel Georgis occupe le poste de CEO de Proximus. Avant d'occuper ce poste, il était Chief Operations Officer à Belgacom Mobile, où il travaille depuis 2000. M. Georgis a commencé sa carrière chez Coca-Cola Belgique. En 1991, il a rejoint Interbrew, où il a occupé plusieurs postes avant de devenir Sales & Marketing Director pour l'Europe centrale et de l'Est. M. Georgis est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'Université de Louvain.

William Mosseray (7). William Mosseray a été nommé Chief Strategy Officer en juillet 2004, après avoir été Chief Restructuring & Change Officer de Belgacom dès 2002. M. Mosseray a rejoint Belgacom en 1993 en tant que Conseiller exécutif de l'Administrateur Délégué, un poste qu'il a occupé jusqu'en 1996. Il est ensuite parti aux Etats-Unis pour rejoindre Ameritech, le principal opérateur de télécommunications dans la région du Midwest et le principal actionnaire privé de Belgacom. M. Mosseray est revenu chez Belgacom en 1997 et a successivement occupé les postes de General Manager de la division Special Business, de Head of Corporate Strategy & Development et de Chief Human Resources Officer. Docteur en droit de l'Université de Louvain (KUL) et diplômé en droit fiscal de l'ICHEC, il est également titulaire d'un MBA de la Vlerick Leuven Ghent Management School et a récemment terminé le Stanford Executive Program à la Stanford Business School en Californie.

Ray Stewart (8). Ray Stewart est, depuis 1997, le Chief Financial and Administration Officer de Belgacom. M. Stewart faisait partie du personnel de SBC avant de rejoindre, le 1^{er} avril 2004, les rangs de Belgacom. Auparavant, de 1994 à 1997, il a occupé le poste de Chief Financial Officer de Matav, la compagnie de téléphone historique en Hongrie. De 1991 à 1994, il a été le Chief Financial Officer d'Ameritech International, c'est-à-dire le département de développement des activités internationales de la société Ameritech établie à Chicago. M. Stewart est titulaire d'un diplôme en comptabilité et d'un MBA en Finance. Il est également expert-comptable.

(1) Depuis février 2006.

Principales dispositions contractuelles

Différentes clauses de résiliation contenues dans les conventions et les contrats de travail s'appliquent aux autres membres du Comité de direction de Belgacom et prévoient une indemnité de maximum 24 mois de salaire brut. En l'absence de clause spécifique, les lois belges sont applicables.

Les autres membres du Comité de direction de Belgacom qui sont soumis à une clause de non-concurrence leur interdisant de travailler pendant 12 mois pour tout autre opérateur fixe ou mobile titulaire d'une licence et actif sur le marché belge bénéficieront d'un montant égal à 6 mois de salaire à titre de compensation.

Collège des Commissaires

Le Collège des Commissaires de la société se compose des personnes suivantes:

- ERNST & YOUNG Réviseurs d'entreprises S.C.C., représentée par M. Ludo SWOLFS, qui préside le Collège des Commissaires;
- M. Romain LESAGE, membre de la Cour des comptes, Commissaire;
- M. Pierre RION, membre de la Cour des comptes, Commissaire;
- CALLENS, GUEVAR, VAN IMPE & Co S.C.C., représentée par M. Herman VAN IMPE, Commissaire.

Ernst & Young est responsable du contrôle des comptes consolidés de Belgacom et de ses filiales. Les autres membres du Collège des Commissaires sont chargés, conjointement avec Ernst & Young, du contrôle des comptes non consolidés de la société mère.

Le mandat de M. Lesage expirera le 30 juin 2008 et les mandats de M. Rion, d'Ernst & Young et de Callens, Guévar, Van Impe & Co viendront à échéance lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires de 2010.

Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 134 § 2 du Code des sociétés, Belgacom déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2005 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires: Ernst & Young Réviseurs d'entreprises S.C.C. et Callens, Guevar, Van Impe & Co S.C.C. Des émoluments supplémentaires ont été versés pour les missions ou services exceptionnels suivants, accomplis par les Commissaires au sein de Belgacom S.A. de droit public ou d'une

société belge liée à Belgacom S.A. de droit public au sens de l'article 11 du Code des sociétés ou d'une filiale étrangère:

- à Ernst & Young Réviseurs d'entreprises:
 - par Belgacom S.A. de droit public: 859.059 EUR pour des missions d'acquisitions de «due diligence», 170.381 EUR pour d'autres missions de contrôle et 248 EUR pour d'autres missions;
 - par des sociétés liées en Belgique: 118.000 EUR pour des missions spéciales de contrôle juridique, 9.500 EUR pour d'autres missions de contrôle et 372 EUR pour d'autres missions;
- à d'autres membres du réseau Ernst & Young:
 - par Belgacom S.A. de droit public: 413 EUR pour d'autres missions;
 - par des sociétés liées étrangères: 30.665 EUR pour d'autres missions de contrôle et 69.128 EUR pour d'autres missions;
- à Callens, Guevar, Van Impe & Co: 3.250 EUR pour d'autres missions de contrôle au sein de Belgacom S.A. de droit public.

Commissaire du gouvernement

L'État a désigné M. Roger De Borger Commissaire du gouvernement aux fins de superviser, conformément à la loi de 1991, la gestion de Belgacom d'un point de vue administratif.

Dérogation par rapport au Code belge de gouvernance d'entreprise

Belgacom respecte les principes et les dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, à l'exception de la disposition 8.9. Étant donné que cette disposition ne s'applique pas à Belgacom vu la structure actuelle de l'actionnariat, les statuts ne prévoient pas le droit de soumettre des propositions à l'assemblée générale pour l'actionnaire représentant 5% du capital. Conformément aux statuts de la société, l'actionnaire doit représenter pour ce faire 1/5 du capital social.

Conformité (Compliance)

Le contexte de la conformité chez Belgacom

Fin 2004, Belgacom a décidé de créer un «Group Compliance Office» afin de garantir la réalisation des activités de Belgacom - et de l'ensemble du personnel - conformément aux règles et législations de plus en plus complexes qui s'appliquent à ces activités. Le Belgacom Group Compliance Office coordonne

également les activités de conformité au sein du Groupe Belgacom.

En 2005, Belgacom a réalisé des progrès considérables dans le domaine de la conformité. Elle a développé au niveau du Groupe, un programme de conformité couvrant dix domaines, et a élaboré pour chaque domaine des plans spécifiques de conformité décrivant les sources documentaires disponibles, les initiatives de communication, les plans de formation, les procédures concernées et les activités de reporting possibles.

Organisation des activités de conformité

Le soutien et l'implication sans réserve des cadres supérieurs sont des facteurs importants pour gérer avec succès la conformité. Pour y parvenir, le Compliance Office fait appel à différentes instances.

Tout d'abord, Belgacom a désigné un Head of Compliance Services, qui rapporte directement au Président du Comité d'audit et de supervision (ACC). Selon sa propre charte, le Comité d'audit et de supervision est chargé d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle du respect, par la société, des exigences légales et réglementaires et du respect, au sein de la société, du Code de conduite de la société.

Il existe également, au niveau opérationnel, le Belgacom Group Compliance Council. Ce Conseil est à la fois un organe de décision et un organe de consultation pour le Compliance Office. Présidé par le Head of Compliance Services, il est composé des différents Compliance Managers des principales filiales et d'un certain nombre de représentants de fonctions clés au sein du Groupe tels que l'audit interne, la gestion des risques, la communication interne, les ressources humaines et les services internes.

Le Programme de conformité

Au niveau opérationnel, le Compliance Office a trois responsabilités principales: expliquer les règles, fournir les outils nécessaires à la conformité et garantir la cohérence au sein du Groupe Belgacom.

Afin de prioriser les efforts fournis par la société en matière de conformité, dix domaines de conformité différents ont été définis sur la base de l'environnement opérationnel et des activités spécifiques de Belgacom. Les efforts de conformité dans chacun de ces domaines sont supportés par un expert dans le

domaine concerné («Domain Owner»). Ces dix domaines sont les suivants:

Code de conduite	Gouvernance d'entreprise
Respect de la réglementation	Pratiques comptables
Gestion des risques	Droit de la concurrence
Chinese walls	Respect de la vie privée
Environnement	Dealing Code

Une structure de conformité a été élaborée au niveau du Groupe et dans chacune des principales filiales. Elle est dirigée par les Compliance Managers respectifs. Le Compliance Manager définit, en concertation avec les Domain Owners et dans le cadre prévu par le Group Compliance Office, la politique de conformité mise en œuvre dans sa filiale.

Un plan de conformité spécifique a été développé pour chaque domaine, en concertation avec le Domain Owner et le Compliance Office. Ces plans consolident les initiatives existantes et comprennent de nouvelles activités prévoyant des délais spécifiques. Un tel plan de conformité peut s'appliquer à l'ensemble du Groupe ou à des parties spécifiques de l'organisation. Le Compliance Office assure le suivi de la mise en œuvre des différents plans tandis que le Domain Owner procède chaque année à la mise à jour des plans. Chaque plan comprend 5 volets: règles, communication, formation, contrôle et procédures internes, et reporting.

Autres activités

Outre la coordination des activités et des initiatives de conformité telles qu'elles sont reprises dans les différents plans de conformité, le Compliance Office offre également un service de helpdesk.

Un des principaux efforts en 2005 a consisté en la mise à jour du Code de conduite du Groupe Belgacom. En janvier 2006, une campagne de communication au niveau de toute l'entreprise a permis à l'ensemble du personnel d'être informé de ces modifications.

Belgacom est convaincue que les efforts et l'approche systématique et structurée du Compliance Office renforcent le rôle de leadership de Belgacom dans le secteur complexe des télécoms, stimulant et exigeant d'aujourd'hui.

intégrer



Que ce soit au travers de l'interconnexion de ses réseaux fixes et mobiles, du développement d'offres alliant la connectivité et des contenus exclusifs, de l'intégration de produits et services ICT au sein d'une solution unique mais aussi de la mise en commun des talents de son personnel, le Groupe Belgacom se positionne comme un fournisseur global pour ses clients.



informations aux actionnaires

2005 était la première année complète de cotation en Bourse de l'action Belgacom, une année qui s'est avérée aussi riche de défis que de succès. La pression qui s'est exercée sur l'ensemble du marché des télécoms n'a pas épargné Belgacom. Le déclin généralisé de la ligne fixe et la concurrence acharnée au niveau du marché mobile, deux tendances fortes qui ont caractérisé l'ensemble du secteur des télécoms, ont suscité chez les actionnaires une inquiétude croissante qui s'est reflétée dans le cours de nombreuses actions télécoms.

Les actions Belgacom sur le marché boursier

Marché boursier:	Premier marché d'Euronext Brussels
Symbole:	BELG
ISIN:	BE0003810273
Code national SVM:	3810.27
Code Bloomberg:	BELG BB
Code Reuters:	BCOM

Investor Relations

Le département d'Investor Relations (IVR) a pour mission de fournir aux actionnaires actuels et potentiels de Belgacom les informations les plus complètes possibles. Belgacom entend assurer, via un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, une juste valorisation de l'action.

Un des objectifs assignés à ce service est de rendre la haute direction de Belgacom plus accessible à la communauté internationale des investisseurs. Notamment en assurant une communication bilatérale, permettant à la direction de Belgacom de clarifier les résultats, les stratégies et les décisions de l'entreprise, et aux actionnaires et aux analystes d'exprimer les préoccupations et les perceptions du marché.

Deux fois par an, à la suite des résultats annuels et semestriels, Belgacom organise un roadshow couvrant les principaux centres financiers d'Europe et des États-Unis. Entre les roadshows, investisseurs et analystes issus des horizons les plus divers peuvent rencontrer la haute direction dans des entretiens en tête-à-tête ou via des



+ 10%

augmentation du
dividende brut en 2005

conférences calls. En 2005, Belgacom a en outre participé à trois grandes conférences internationales d'investissement.

Belgacom n'oublie pas non plus les petits porteurs, qu'elle rencontre notamment dans le cadre de l'événement annuel de la VFB (Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers – Fédération flamande des clubs d'investissement et des investisseurs).

Tant les investisseurs institutionnels que les petits porteurs peuvent compter à tout moment sur le soutien de l'équipe d'Investor Relations. Le site web (www.belgacom.be/investor) fait partie intégrante du canal de communication destiné au monde des investisseurs. L'«Investor Corner» contient des versions imprimables des rapports et présentations publiés ainsi que des webcasts de conférences, des scénarios de conférence calls et bien d'autres informations encore.

Capital social

À la fin décembre 2005, le capital social se montait à 1 milliard EUR (totalement libéré), représenté par 361 775 135 actions sans valeur nominale et offrant toutes les mêmes droits, pour autant que ces droits ne soient pas suspendus ou supprimés. Le capital social est resté inchangé au cours des quatre dernières années.

Capital autorisé

En vertu du droit belge des sociétés, Belgacom peut augmenter ou réduire son capital social par une décision de l'assemblée générale des actionnaires prise à une majorité de 75% des voix exprimées au cours d'une assemblée à laquelle au moins 50% du capital social de la société est présent ou représenté.

Le 19 février 2004, l'assemblée générale des actionnaires a autorisé le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant maximum de 200 millions EUR (article 5 des statuts de Belgacom). Cette autorisation comprend le pouvoir d'émettre des obligations convertibles et des droits de souscription. L'apport peut prendre toute forme, en ce compris des apports en espèces ou en nature, ou l'incorporation de réserves ou de primes d'émission. L'autorisation a été conférée au Conseil d'Administration pour une durée renouvelable de cinq ans. Lorsqu'il use de son pouvoir d'émettre du capital supplémentaire, le Conseil d'Administration peut, à la majorité des deux tiers des voix exprimées, limiter ou supprimer les droits de préférence des actionnaires existants. ce qui peut également être fait en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées, que ces personnes soient ou non des membres du personnel de Belgacom ou de l'une de ses filiales. Toutefois, dans le cas des droits de souscription, cette limitation ou suppression ne peut

pas avoir lieu principalement en faveur de personnes déterminées autres que des membres du personnel de Belgacom ou de l'une de ses filiales.

Les statuts ont également explicitement autorisé le Conseil d'Administration à procéder à une augmentation de capital sous toute forme, ainsi qu'à limiter ou supprimer les droits de préférence des actionnaires existants dans ce cadre, en cas d'offre publique d'acquisition des titres de la société.

Sans cette autorisation spécifique des statuts, les pouvoirs conférés au Conseil d'Administration d'augmenter le capital seraient suspendus par la loi dès la réception par Belgacom d'une communication de la Commission bancaire, financière et des assurances (CBFA) d'une offre publique d'acquisition sur les titres de la société. Cette autorisation spécifique a été conférée au Conseil d'Administration pour une durée renouvelable de trois ans à compter de la clôture de l'introduction en Bourse (mars 2004). Les pouvoirs en matière de capital autorisé sont limités par loi en cas d'offre publique d'acquisition: le nombre d'actions émises est plafonné à dix pour cent des actions existantes avant l'augmentation de capital et le prix d'émission ne peut pas être inférieur au prix de l'offre d'acquisition.

En outre, conformément à la loi de 1991, toute émission d'actions, d'obligations convertibles ou de droits de souscription est soumise à l'approbation préalable de l'État belge (par arrêté royal délibéré en conseil des ministres). Une telle émission ne peut être souscrite par des personnes autres que les autorités publiques si, à la suite de l'émission, la participation directe des autorités publiques dans le capital social venait, au moment de ladite émission, à devenir inférieure à 50% du capital social.

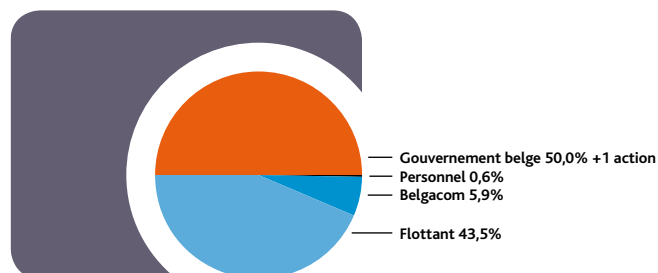
Structure d'actionariat de Belgacom

Règles de transparence et informations aux actionnaires

Conformément à la législation belge en matière de transparence, toute participation à concurrence d'au moins 5% (ou d'un multiple de 5%) de l'ensemble du capital social doit être signalée à la CBFA et à la société elle-même.

Conformément aux statuts de Belgacom, toute participation doit être signalée une fois que le seuil de 3% est atteint.

Structure d'actionnariat - fin décembre 2005



En 2005, seul le rachat d'actions de Belgacom a suscité la procédure de notification.

Date de notification	Nom de l'actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage de participation signalé
21 juin 2005	AXA S.A.	10.159.182 ⁽¹⁾	2,8%
17 août 2005	Belgacom S.A.	21.380.565 ⁽²⁾	5,9%

Nombre d'actions et droits de vote potentiels

Nombre d'actions en circulation (droits de vote effectifs attachés aux actions représentant le capital)	340.394.570
Droits de vote futurs, potentiels ou non, résultant de droits et d'engagements à la conversion ou à la souscription d'actions à émettre	
- Options	1.476.492
Total des actions avec droits de vote effectifs ou potentiels	341.871.062

Structure d'actionnariat

	31 décembre 2004		31 décembre 2005	
Etat belge	180.887.569	50,0%	180.887.569	50,0%
Belgacom (actions propres)	11.075.964	3,1%	21.380.565	5,9%
Personnel (DSPP)	1.842.026	0,5%	1.981.224	0,6%
Flottant	167.969.576	46,4%	157.525.777	43,5%
Total	361.775.135	100,0%	361.775.135	100,0%

Modification du capital social et du nombre d'actions

Le 24 février 2005, le Conseil d'Administration de Belgacom a décidé de réaliser un rachat d'actions pour un montant maximal de 300 millions EUR et à un prix de rachat ne pouvant être supérieur à 5% au cours de clôture le plus élevé ni inférieur à 10% au cours de clôture le plus bas des trente derniers jours de cotation précédant la transaction. Le programme a été lancé le 12 mai 2005 et s'est terminé le 17 août 2005. Au total, Belgacom a racheté 10 613 234 actions à un prix moyen arrondi de 28,27 EUR.

(1) En comparaison à 13.218.524 actions ou 3,41% au 22 mars 2004.

(2) + 10 304 601: rachat d'actions pour un montant total de 300 millions EUR

Belgacom a informé le marché de la situation en matière de rachat d'actions par le biais de communiqués de presse, pour chaque tranche de 100 millions EUR.

Date de l'annonce	millions EUR	Nombre d'actions	Cours moyen de l'action
14 juin 2005	100	3.522.392	28,39
7 juillet 2005	100	3.603.455	27,75
17 août 2005	100	3.487.387	28,67
Total	300	10.613.234	28,27

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 10% de leurs actions en circulation.

Le niveau actuel des actions de trésorerie résulte des mouvements suivants:

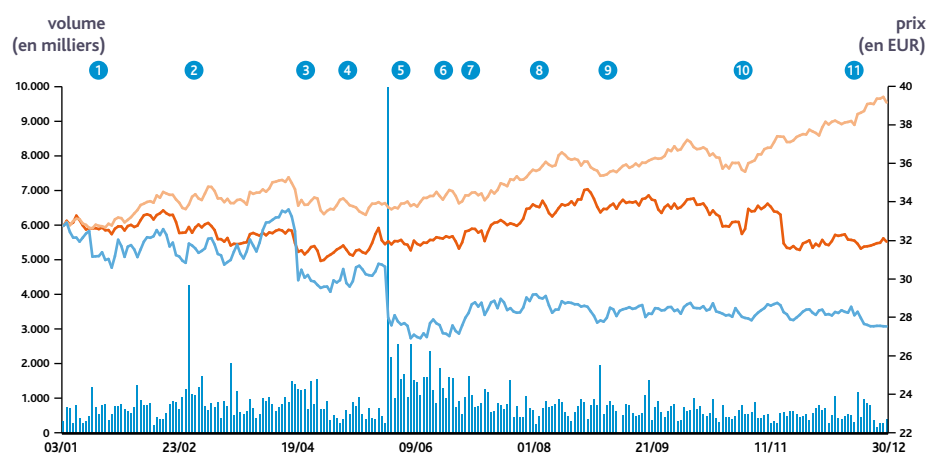
- Avant l'introduction en Bourse en mars 2004, Belgacom possédait 12.380.950 d'actions ordinaires en trésorerie.
- Il a été décidé d'annuler l'ensemble des 12.380.950 actions afin de ne pas dépasser le seuil de 10% d'actions en circulation en lançant l'introduction en Bourse.
- Parallèlement à l'introduction en Bourse, Belgacom a acheté 38.761.905 actions de l'actionnaire existant ADSB Telecommunications B.V.
- En mars 2004, Belgacom a vendu 1.842.026 actions de trésorerie à ses collaborateurs.
- Le 26 août 2004, le Conseil d'Administration a décidé d'annuler 70% des 36.919.879 actions existantes, soit 25.843.915 actions.
- Pendant le premier semestre 2005, 169.435 options ont été exercées à 24,5 EUR. Belgacom a également vendu 139.198 actions à la haute direction.
- Le 17 août, Belgacom a terminé le rachat d'actions pour un montant de 300 millions EUR, augmentant ce faisant de 10.613.234 le total des actions de trésorerie.

Les droits de vote liés aux actions de trésorerie sont suspendus par la loi. Les droits de dividende relatifs aux actions acquises en 2003 et 2004 sont suspendus, les droits de dividende liés aux actions acquises en 2005 étant pour leur part supprimés.

Évolution du cours de l'action

L'action Belgacom cotée à la Bourse Euronext de Bruxelles a connu une année mouvementée. Le cours de l'action Belgacom, en dépit de l'énorme pression subie pendant le premier semestre de 2005, est parvenu à maintenir une relative stabilité pendant

Action Belgacom comparée à l'indice BEL20 et à l'Euro STOXX



Source: Bloomberg

— Cours de Belgacom
— Bel 20
— Stoxx Telco
— Volume de Belgacom

le second semestre. L'action Belgacom, toutefois, est restée en-deçà du niveau du secteur des télécoms et du BEL20 (cf. graphique).

Lors du premier jour de cotation de 2005, le cours de l'action Belgacom a clôturé à 32,77 EUR. Après des aléas divers, le cours de l'action a atteint une pointe de 33,62 EUR, dans l'attente du dividende. Le 6 juin 2005, l'action a clôturé à 26,94 EUR, soit le niveau le plus bas jamais enregistré. L'action a enregistré un cours de clôture de 27,55 EUR le dernier jour de cotation de 2005.

Différents événements ont influencé le cours de l'action Belgacom en 2005 (cf. graphique):

- ① Mi-janvier: des articles de presse font état d'un intérêt éventuel de Belgacom pour Cesky Telekom. L'inquiétude du marché qui s'ensuit provoque un impact négatif sur le cours de l'action.
- ② Fin février: le marché réagit avec enthousiasme à l'annonce des résultats 2004 (922 millions EUR de bénéfices nets, soit 2,57 EUR de bénéfice par action) et à la rémunération promise aux actionnaires (700 millions EUR pour des dividendes normal et extraordinaire, 300 millions EUR de rachat d'actions).
- ③ L'action est cotée ex-dividende le 18 avril 2005 et perd inévitablement 7,8%, pour chuter à 29,95 EUR.
- ④ Début mai: Belgacom décroche les droits de diffusion du football, une étape cruciale pour l'offre de Belgacom TV.
- ⑤ Fin mai: Belgacom Mobile annonce un renforcement significatif de la stratégie clientèle, en vue de ralentir l'érosion de la part de marché mobile. L'impact estimé sur les revenus et la marge de l'EBITDA surprend le marché, engendrant un fléchissement important du cours de l'action de près de 9%.
- ⑥ Mi-juin: Belgacom annonce la fin des pourparlers avec Versatel. Le marché est soulagé. Le cours de l'action remonte de 2,7%.
- ⑦ Fin juin: lancement de Belgacom TV.
- ⑧ Fin juillet: communiqué de presse relatif à «11», la chaîne de Belgacom consacrée au football.
- ⑨ Fin août: Belgacom annonce des résultats semestriels conformes aux attentes du marché.
- ⑩ Fin octobre: Belgacom confirme son offre sur Telindus.
- ⑪ Mi-décembre: Belgacom augmente le prix proposé pour Telindus.

Informations relatives à l'action Belgacom

L'action Belgacom a été reprise dans un total de 53 indices, y compris l'indice BEL 20 (regroupant les 20 plus grandes capitalisations belges) ainsi que les principaux indices européens ou télécoms. Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs relatifs aux résultats de l'action Belgacom.

	2004 (22 mars - 31 déc.)	2005 (1 jan. - 31 déc.)
Prix de clôture (en EUR)		
Cours de clôture au dernier jour de cotation de l'année	31,80	27,55
Cours le plus élevé de l'année	32,49	33,62
Cours le plus bas de l'année	24,34	26,94
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	191.111.739	217.819.245
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	941.437	847.546
Capitalisation boursière au 31 déc. (en milliards EUR)	11,15	9,38
Chiffres clés		
Bénéfice par action (en EUR)	2,57	2,78
Bénéfice dilué par action (en EUR)	2,57	2,77
Dividende brut par action (en EUR)	1,38	1,52
Dividende extraordinaire par action (en EUR)	0,55	-
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	12,36	9,93

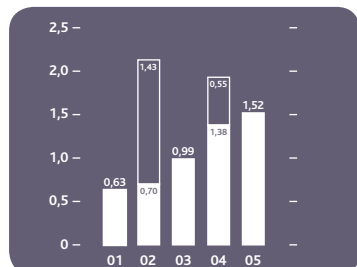
Rémunération des actionnaires

Rémunération des actionnaires

Le 23 février 2006, le Conseil d'Administration de Belgacom a décidé de proposer, lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 12 avril 2006, un dividende ordinaire de 1,52 EUR par action, ce qui représente une hausse de 10,1% par rapport à l'année dernière et un paiement à 55,68 %. Les dividendes pourront être payés à partir du 18 avril 2006.

Pour les actions au porteur, le paiement aura lieu dans les succursales des agents de paiement suivants : Petercam S.A., ING Belgique, Fortis Banque, KBC Banque et Dexia Banque.

Dividende par action (en EUR)



□ Dividende ordinaire
■ Dividende extraordinaire

2,78 EUR
bénéfice par action
en 2005



Pour les actions déposées sur un compte titres, la banque ou le courtier traiteront automatiquement le paiement des dividendes.

Pour les actions nominatives, Belgacom paiera directement les actionnaires.

Afin de transformer leurs actions en titres au porteur ou nominatifs, les actionnaires sont tenus de prendre contact avec leur institution financière, qui assurera la liaison avec Petercam S.A. à Bruxelles.

Politique en matière de dividendes

La politique en matière de dividendes reste inchangée: Belgacom se propose de déclarer et de distribuer un dividende annuel correspondant à 50% à 60% de son revenu net annuel.

Ce montant est susceptible d'être adapté afin de tenir compte des bénéfices ou pertes exceptionnels et le montant des dividendes déclarés peut varier d'une année à l'autre. Lorsqu'il déterminera le montant de tout dividende annuel proposé aux actionnaires, le Conseil d'Administration tiendra compte des pratiques de paiement de dividende d'autres opérateurs de télécommunications européens.

Le montant de tout dividende annuel et la décision de payer éventuellement un dividende pour une année particulière peuvent dépendre d'un certain nombre de facteurs comme les perspectives commerciales du Groupe, les besoins en liquidités, les performances financières, les conditions du marché et le climat économique général, ainsi que d'autres facteurs, notamment fiscaux ou réglementaires.

Calendrier financier

À partir de 2006, Belgacom présentera un rapport trimestriel. Le calendrier financier de 2006 est le suivant:

24 février 2006	Annonce des résultats annuels de 2005
12 avril 2006	Assemblée générale annuelle des actionnaires
19 mai 2006	Annonce des résultats du premier trimestre 2006
25 août 2006	Annonce des résultats semestriels de 2006
10 novembre 2006	Annonce des résultats du troisième trimestre 2006



Société cotée en Bourse, Belgacom s'efforce d'assurer à tout moment une communication transparente et cohérente. Cette tâche s'est avérée plus difficile que prévu. Belgacom met tout en œuvre, sous la supervision et suivant les recommandations de la CBFA (Commission Bancaire, Financière et des Assurances), pour améliorer en permanence la manière dont elle fournit à tous les acteurs des marchés sans distinction des informations sensibles en matière de prix. La société attache une importance primordiale à la confiance de ses actionnaires et fera tout ce qui est en son pouvoir pour garder cette confiance.

Le lancement, dès 2006, d'un reporting trimestriel a précisément pour objectif d'améliorer ce processus de communication. Le marché disposera de la sorte d'une mise à jour des données chiffrées aux dates prévues dans le calendrier financier.