

# DELIGHT DELIVER EXPLORE

rapport annuel 2007

belgacom

# faits marquants

## > Janvier 2007

- Grâce à un accord de roaming entre Belgacom et Proximus, les clients peuvent surfer sans fil dans plus de 1.000 hotspots, quel que soit leur mode de connexion.

## > Février 2007

- Sybase 365 et Belgacom ICS concluent un accord d'interconnexion qui permet l'échange de messages entre plus de 2 milliards d'abonnés.
- Belgacom vend sa participation restante dans Mobistar.

## > Mars 2007

- mobiSud devient le premier opérateur virtuel (MVNO) à opérer en collaboration avec Proximus.

## > Avril 2007

- Le Groupe Belgacom lance les «Packs», premières offres groupées entre Belgacom et Proximus.
- Telindus renforce sa filiale néerlandaise avec l'acquisition d'ISIT B.V.

## > Mai 2007

- MTV Networks confie son offre mobile à l'opérateur Proximus.
- Le Groupe Belgacom reçoit le label «Egalité Diversité».
- Le Groupe Belgacom remporte l'«Award of the European Ethernet Service Provider of the year» dans la catégorie innovation lors de l'Ethernet Expo Euro 2007.

## > Juin 2007

- Le Groupe Digicel étend sa connectivité sms internationale en partenariat avec Belgacom ICS.
- Première européenne: les films produits et distribués par Warner Bros sont disponibles pour les clients Belgacom TV en même temps que leur sortie en DVD.
- Belgacom met en place une solution d'e-learning aux Cliniques universitaires Saint-Luc.
- La nouvelle organisation centrée sur les clients devient opérationnelle.

## > Juillet 2007

- Belgacom décide de proposer gratuitement la facture électronique à l'ensemble de ses clients professionnels.
- Proximus et le RSC Anderlecht lancent l'offre mobile prépayée RSCA Mobile.

## > Août 2007

- Belgacom TV lance le service «11 Multi live» qui permet de suivre l'ensemble des matchs en direct et en simultané.

- Proximus intègre eBay dans le portail Vodafone live!
- Résultats semestriels: Belgacom dépasse les attentes et rehausse ses perspectives.

## > Septembre 2007

- Proximus lance le ticket SMS, une première en Europe occidentale. Une initiative qui permet aux passagers de la société «De Lijn» de payer leur voyage par GSM.

## > Octobre 2007

- Belgacom TV lance 2 bouquets thématiques néerlandophones: Select NL et Movies & Sport NL.
- Proximus et Sanoma Magazines lancent la première offre mobile destinée aux femmes.
- Le Conseil d'Administration de Belgacom décide d'octroyer aux actionnaires une rémunération supplémentaire de 400 millions EUR.

## > Novembre 2007

- Belgacom enrichit son offre en lançant la formule ADSL Budget et annonce un taux de couverture ADSL de 99,7% de la population.

## > Décembre 2007

- Belgacom est récompensée par la Ligue des Familles et reçoit le prix «Entreprises Familles Admises».
- Belgacom reçoit le «Contact Centre Award» qui récompense la qualité de son service à la clientèle.

## > Janvier 2008

- EDS-Telindus décroche le nouveau contrat ICT de l'administration flamande.

## > Février 2008

- Belgacom acquiert Scarlet S.A.
- La Poste entend racheter les parts de Belgacom dans Certipost.
- Le Groupe Belgacom présente ses résultats annuels et conclut une très bonne année dans une conjoncture difficile.

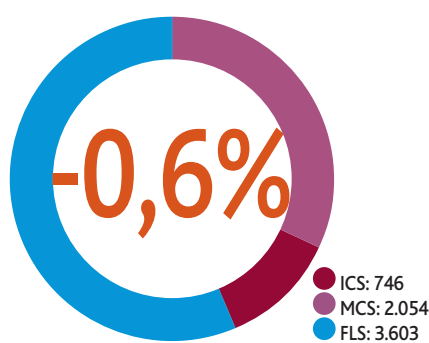
## > Mars 2008

- Belgacom et Proximus lancent une nouvelle offre tarifaire appelée Together qui permet aux clients d'appeler gratuitement 600 minutes chaque mois les week-ends et jours fériés.
- Belgacom recrute Michel De Coster au poste d'Executive Vice President de l'Entreprise Business unit.
- Le fonds d'investissement californien Capital Income prend une part de 3,81% dans le capital de Belgacom.

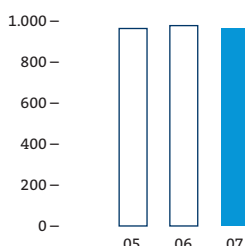
# key performance indicators

## Financiers

### Revenus globaux (en millions EUR)

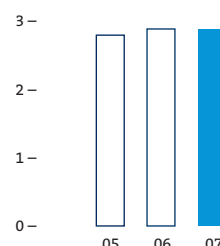


### Bénéfice net (part du Groupe) (en millions EUR)



-1,5%

### Bénéfice par action (en EUR)



2,87



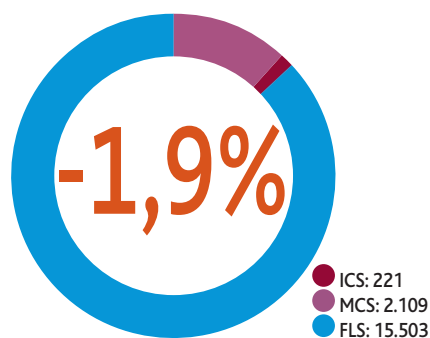
«L'année 2007 fut une année pleine de défis, marquée par une concurrence permanente et une pression réglementaire. Néanmoins le Groupe Belgacom a réussi à dégager de solides résultats financiers et opérationnels, en ligne avec la guidance annoncée.»

Ray Stewart (Executive Vice President Finance & CFO)

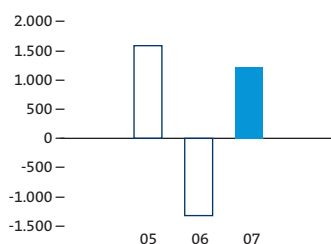
Année se terminant au 31 décembre	2005	2006	2007
Chiffres clés (en millions EUR)			
Revenus totaux avant éléments non récurrents	5.458	6.100	6.065
Revenus non récurrents	238	0	0
Revenus totaux	5.696	6.100	6.065
EBITDA <sup>(1)</sup> avant éléments non récurrents	2.214	2.149	2.077
EBITDA <sup>(1)</sup>	2.098	2.149	2.031
Amortissements	-726	-802	-774
Bénéfice opérationnel (EBIT)	1.372	1.347	1.256
Revenus financiers nets	64	104	1
Bénéfice avant impôts	1.436	1.451	1.258
Charges d'impôts	-339	-358	-300
Intérêts minoritaires	139	121	0
Bénéfice net (part du Groupe)	959	973	958

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization.

### Personnel 2007 (en Equivalents Temps Plein)

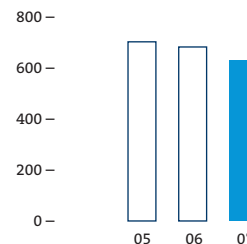


### Cash Flow libre (en millions EUR)



1.210

### Investissements (en millions EUR)



625

## Opérationnels

Grâce aux succès des packs et à l'extension de l'offre télévisuelle, la base de clients de Belgacom TV a plus que doublé.

+165.654

clients Belgacom TV

Différentes initiatives d'acquisitions ciblées et le lancement d'offres tarifaires segmentées ont permis un nouvel essor du nombre de clients actifs.

+308.796

nouveaux clients mobiles actifs

En avril 2007, nous avons lancé différents packs combinant internet avec la télévision et/ou le mobile.

153.000

packs vendus

- Nouvelle plateforme multi-services offrant la convergence
- Succès de la migration des clients sur la nouvelle plateforme du futur
- Réduction du churn et source de nouveaux revenus

Explore

récompensée par le  
«European Service Provider Innovation Award»



# sommaire

Qui sommes-nous ?	02 >	le Groupe Belgacom
	04 >	le mot du Président
	06 >	le mot de l'Administrateur Délégué
	08 >	les grands chantiers structurels de 2008
Nos performances	10 >	services de la ligne fixe
	12 >	services de communications mobiles
	14 >	services internationaux de carrier
	16 >	l'action Belgacom
Nos atouts	20 >	nos clients
	26 >	nos équipes
	32 >	notre réseau
Nos responsabilités	38 >	responsabilité sociétale d'entreprise
	39 >	gouvernance d'entreprise
	48 >	glossaire

# le Groupe Belgacom

Fort de son expérience d'opérateur historique et grâce aux multiples talents de ses équipes, le Groupe Belgacom est le fournisseur de référence en Belgique en matière de services de télécommunications intégrés. En investissant continuellement dans des technologies de pointe, nous sommes en mesure d'offrir à nos clients des solutions haut débit sur tous les réseaux, fixes ou mobiles.

## notre mission

Au-delà des frontières technologiques, nous mettons à la disposition de nos clients, particuliers et professionnels, les services de la téléphonie, l'accès à internet et la télévision, à tout moment de la journée, quels que soient l'endroit ou le type d'appareil utilisé.

## notre organisation

Pour accomplir au mieux cette mission, nous avons revu l'ensemble de notre organisation et construit, en 2007, une nouvelle structure opérationnelle basée sur quatre piliers:

- > les clients particuliers sont pris en charge au sein de l'entité **Consumer Business Unit (CBU)**
- > les clients professionnels bénéficient, quant à eux, des services de l'entité **Enterprise Business Unit (EBU)**
- > les réseaux et les services IT sont regroupés au sein d'une unité centrale: **Service Delivery Engine (SDE)**
- > **Staff et Support (S & S)** rassemble pour sa part l'ensemble des fonctions transversales qui soutiennent l'activité du Groupe

A côté de ces quatre piliers, **Belgacom ICS**, co-entreprise de Belgacom et de Swisscom Fixnet, est chargée des activités internationales de carrier. Depuis 2005, elle est entrée dans le top 10 mondial dans ce secteur.

### Nos marques-phares

Belgacom, Proximus, Telindus, Skynet, Belgacom ICS, 1307, Win

Retrouvez les informations détaillées sur le Groupe Belgacom sur notre site internet:



[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)





## Une approche commerciale segmentée de nos clients

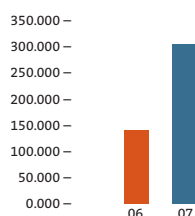
### Consumer Business Unit (CBU)



«Lancés en avril 2007, les packs combinant la télévision, l'internet et la téléphonie sont la première concrétisation de la convergence. Leur succès démontre qu'ils répondent à un véritable besoin de nos clients.»

Michel Georgis (Executive Vice President Consumer Business Unit & Chief Executive Officer Proximus)

Nombre de clients Belgacom TV



# + 118%

croissance du nombre de clients Belgacom TV

**Objectifs 2008 :**  
être le choix préféré pour les besoins des clients particuliers

- > optimiser la relation avec le client
- > améliorer le rapport qualité/prix
- > travailler sur des offres multiplay segmentées
- > offrir une meilleure expérience utilisateur
- > renforcer notre image de marque

#### Aperçu

L'entité Consumer Business Unit (CBU) commercialise les produits et les services vocaux, internet et télévision tant sur les réseaux fixe que mobile à destination des clients particuliers. Et ce principalement au travers des marques Belgacom, Proximus et Skynet.

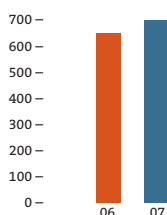
### Enterprise Business Unit (EBU)



«Le lancement de la plateforme Belgacom Explore est une avancée majeure pour le développement de solutions convergentes "all IP" pour les entreprises. La satisfaction des clients qui en disposent démontrent que nous sommes sur la bonne voie.»

Scott Alcott (Executive Vice President Service Delivery Engine, Executive Vice President (a.i.) Enterprise Business Unit, Chief Executive Officer Telindus Group)

Revenus ICT (en millions EUR)



# + 7,5%

croissance des revenus ICT

#### Objectifs 2008

- > de fournisseur télécom se transformer en fournisseur global ICT
- > devenir le partenaire de confiance pour l'outsourcing des grandes entreprises
- > étendre la part de marché de Belgacom Explore
- > mettre les services de données mobiles à la portée des PME
- > développer des solutions ICT génériques
- > consolider les positions de Telindus à l'international

#### Aperçu

L'entité Enterprise Business Unit (EBU) répond aux besoins ICT des clients professionnels, qu'ils soient indépendants, PME ou grandes entreprises. Ses solutions ICT, en ce compris la téléphonie, sont principalement commercialisées sous les marques Belgacom, Proximus et Telindus sur le marché belge mais aussi au niveau international.

# le mot du Président

Le rapport annuel constitue, comme chaque année, le moment idéal pour dresser le bilan de l'année écoulée et réaffirmer les objectifs pour les douze prochains mois.

La thématique du précédent rapport annuel, «au-delà de la complexité réside la simplicité», résume à merveille les défis auxquels le Groupe Belgacom a dû faire face durant l'année 2007: mise en place d'une nouvelle organisation, simplification du portefeuille de ses produits et services. De quoi permettre de proposer des offres plus simples et des solutions intégrées.

Fort de ces nouveaux atouts, le Groupe a enregistré de multiples succès et peut à présent voir l'avenir avec sérénité.

## Nos réussites

Le début de l'année 2007 a été marqué par la mise en place d'une nouvelle structure de décision. Celle-ci a été progressivement implémentée dans tout le Groupe, incluant Proximus et Telindus. Cette étape était nécessaire, car elle nous permet de travailler à l'avenir en tant que Groupe pleinement intégré. Elle traduit en outre notre capacité à nous adapter à un marché des télécommunications exposé à des changements rapides et toujours plus concurrentiel.

Parallèlement à cette nouvelle structure, nous avons remodelé les différentes activités du Groupe au sein d'une organisation principalement axée sur le client. Positionner davantage encore le client au cœur de notre stratégie nous a tout naturellement amené à repenser nos différentes gammes de produits. C'est pourquoi, aujourd'hui, le Groupe Belgacom ne peut plus être considéré comme une simple société de télécommunication, mais bien comme un véritable fournisseur de solutions intégrées. Et ce, tant pour les particuliers que pour les entreprises.

Les différents succès opérationnels enregistrés au cours de l'année 2007 témoignent que la stratégie soutenue par le Conseil d'Administration et implémentée par le management s'est avérée payante. Il s'agira cependant de rester vigilant dans les prochains mois et de continuer à veiller au respect des objectifs stratégiques que nous nous sommes fixés.

Ces succès opérationnels ont permis de créer de la valeur et de partager celle-ci avec nos actionnaires. En 2007, l'ensemble de la rémunération proposée aux actionnaires représentait 79% de notre cashflow libre. Un pourcentage qui va au-delà de nos engagements en la matière. Ce qui démontre une fois encore que nous méritons leur confiance.

## Des équipes qui font la différence

Les bons résultats enregistrés durant ces douze derniers mois, le Groupe Belgacom les doit aux hommes et femmes qui le composent. C'est grâce à leur dévouement, leur flexibilité et leur volonté de coopérer que nous avons pu mettre en place notre stratégie.

C'est également grâce aux efforts fournis par chaque vendeur, employé de call-center, jointeur et bien d'autres encore que nous sommes en mesure d'offrir au quotidien le meilleur à nos clients. Je suis conscient que les défis à relever sont chaque jour plus importants. La concurrence est forte et laisse peu de place à l'erreur. C'est la passion et le dynamisme de nos équipes qui nous permettent chaque jour d'offrir des services sur mesure et de proposer des produits adéquats au prix le plus juste.

Les femmes et les hommes de Belgacom font la différence. C'est pourquoi je tiens tout particulièrement à les féliciter et à les remercier pour le travail accompli tout au long de l'année 2007.

## Des partenaires sociaux responsables

La dimension sociale a toujours eu, au sein du Groupe Belgacom, une place prépondérante. Nous sommes tous conscients que le dialogue, la concertation et la flexibilité sont des éléments indispensables à la bonne gestion du Groupe.

**«C'est pourquoi, aujourd'hui, le Groupe Belgacom ne peut plus être considéré comme une simple société de télécommunication, mais bien comme un véritable fournisseur de solutions intégrées. Et ce, tant pour les particuliers que pour les entreprises.»**



**«Au vu du chemin déjà parcouru en 2007, je suis persuadé que le Groupe possède tous les atouts pour une fois encore relever les challenges.»**



C'est aussi grâce au soutien de nos partenaires sociaux et au climat de confiance mutuelle que nous avons pu optimiser la mise en place de notre stratégie.

De même, la signature par les organisations syndicales de l'accord sur la Convention Collective pour les années 2006-2008 a également représenté une avancée significative en matière de concertation sociale.

C'est pourquoi je tiens à remercier les partenaires sociaux pour leur efficacité et l'esprit positif dans lequel se sont déroulées les négociations.

### **Des décisions visionnaires**

Je souhaite également remercier les membres du Conseil d'Administration pour leur clairvoyance et la rigueur avec laquelle ils traitent les principales questions stratégiques présentes et à venir.

Je tiens à féliciter le management qui une fois encore a su prendre des décisions majeures avec justesse et lucidité. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, le Groupe Belgacom a continué à innover et conserve son rôle de précurseur

### **De multiples défis pour 2008**

L'année 2008 sera sans nul doute une année riche en défis. Il faudra faire face à une concurrence sans précédent sur l'ensemble de nos segments d'activité.

Animé par un esprit pionnier, notre objectif sera de poursuivre nos efforts sur la voie de la convergence pour proposer des solutions innovantes et adaptées à chacun de nos clients.

Au vu du chemin déjà parcouru en 2007, je suis persuadé que le Groupe possède tous les atouts pour une fois encore relever les challenges, et devenir une vraie «société de services».

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'T' followed by several loops and a long horizontal stroke.

Theo Dilissen  
Président du Conseil d'Administration

# le mot de l'Administrateur Délégué

2007 a été une excellente année pour le Groupe Belgacom. Nous avons clairement réussi à satisfaire nos clients, comme en témoignent la progression du nombre d'abonnés à Belgacom TV, la croissance du nombre de clients mobiles et le succès de nos packs. Nos actionnaires peuvent également se réjouir vu le niveau global de la rémunération que nous leur avons proposé.

Nous devons ces bons résultats à notre capacité à répondre aux besoins de nos clients. En effet nous disposons aujourd'hui d'une gamme de produits inégalée dans les domaines des services fixes, mobiles et de la télévision. Un nombre croissant de clients résidentiels, d'entreprises de toutes tailles et d'institutions gouvernementales ont montré qu'ils étaient satisfaits de nos offres en devenant ou en restant clients chez nous.

Cette réussite témoigne à la fois de notre stratégie, de notre capacité d'imagination et d'implémentation. Le Groupe Belgacom a su saisir les opportunités de synergie multiples dans un monde en rapide évolution. Il occupe à présent une position unique lui permettant de partager les avantages que lui procure cette position.

«Le Groupe Belgacom a su saisir les opportunités de synergie multiples dans un monde en rapide évolution. Il occupe à présent une position unique lui permettant de partager les avantages que lui procure cette position.»

## Synergie au niveau de l'organisation

Les marques du Groupe (incluant Belgacom, Proximus et Telindus) ont été renforcées par l'acquisition de la totalité de Proximus en août 2006. Cette opération a été suivie par la mise en place d'une nouvelle organisation centrée sur nos clients. Cette organisation intégrée, destinée à asseoir notre leadership, comprend notamment deux entités commerciales distinctes se consacrant respectivement aux marchés résidentiel et professionnel. Chacune repose sur une gestion centralisée des réseaux et des services informatiques. Cette nouvelle configuration nous permet de disposer d'une base solide sur laquelle nous pouvons bâtir un lien fort et durable avec nos clients.

## Synergie au niveau des produits

L'année 2007 a été celle de la convergence des technologies, ce qui nous a permis pour la première fois de proposer à nos clients une expérience complète. Nous avons ainsi lancé sur le marché les premiers packs multiplay, qui combinent la télévision, internet et la téléphonie. Plus de 153.000 clients nous ont accordé leur confiance en choisissant Belgacom pour une combinaison d'au moins deux services.

Tout au long de l'année, notre nouvelle approche segmentée nous a donc donné la possibilité de répondre sur mesure aux besoins de nos clients grâce à une sélection idéale de produits et services issus de nos gammes combinées (une capacité qui sera encore améliorée par le rachat de Scarlet courant 2008). Parallèlement, les investissements consentis au niveau du contenu nous ont garanti des produits attrayants nous permettant d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser ceux existants. Grâce à Belgacom TV, nous avons été en mesure de stabiliser les activités liées à la ligne fixe tout en soutenant la croissance de la large bande.

Pour nos clients professionnels, nous avons lancé Belgacom Explore: un service proposant des solutions convergentes «tout IP» aux entreprises. Les fonctionnalités mobiles disponibles depuis peu confèrent à présent à ce service une valeur unique dans le domaine de la mobilité dans l'entreprise. La convergence au niveau du marché professionnel dote nos clients d'une nouvelle offre «one-stop shopping» pour tous leurs besoins en services ICT et en téléphonie, tout en nous permettant de notre côté d'optimiser l'utilisation de nos ressources réseaux. Notre ambition: devenir le partenaire de confiance de la communauté professionnelle.

La convergence appliquée au niveau de notre gamme de produits nous différencie d'ores et déjà clairement de la concurrence. Nous bénéficierons également de nouvelles possibilités offertes par le récent repositionnement de Skynet en tant que plateforme cross-média et par l'envolée escomptée de l'internet mobile. Nos marques sont synonymes d'expertise, de technologie et de fiabilité, mais traduisent avant tout l'envie de répondre aux besoins de nos clients en trouvant la solution qui leur convient.

## Synergie au niveau des technologies

La stratégie que nous avons adoptée a été bien plus qu'une réponse aux défis qui se profilaient à l'horizon. Nous y avons vu l'opportunité de proposer une combinaison unique d'offres. Belgacom a été capable d'identifier cette tendance et y a répondu rapidement en acquérant et en intégrant



Telindus. Les investissements continus que nous avons consentis dans les technologies de pointe pour nos réseaux nous ont permis d'atteindre une couverture inégalée et nous sommes à présent en mesure de proposer à nos clients des solutions de haute capacité tous réseaux confondus (fixe ou mobile). Le déploiement de notre réseau à haut débit VDSL2 va nous permettre d'offrir la télévision IP et la télévision à Haute Définition à grande échelle. Nous continuerons d'investir dans la migration de l'ensemble de nos réseaux vers un réseau unique «tout IP».

### Synergie au sein de nos équipes

Rien de tout cela n'aurait été possible sans l'implication enthousiaste de tous nos collaborateurs, particulièrement au cours de cette année riche en événements. Nous avons réussi à marier différentes cultures d'entreprise pour proposer une offre de produits convergente. Nous avons créé un cadre global d'engagement commun tout en prenant soin de préserver les valeurs individuelles de chacun, comme le prouve le Label Egalité Diversité décerné par le gouvernement belge. Il s'agit cependant d'un ouvrage à remettre sans cesse sur le métier. Explorer les possibilités futures de succès dépend également de la capacité à préserver la motivation de tous les collaborateurs.

### Synergie au niveau de la société

Cependant, notre exploration se fait en gardant nos responsabilités à l'esprit. Nous ne sommes pas qu'une entreprise technologique. Nous sommes également un important employeur et un membre éminent de la société belge. Nous avons dès lors conscience que nos politiques et nos actions doivent être durables dans le sens le plus large du terme. Dans le rapport RSE annexé, vous trouverez de plus amples informations sur les efforts que nous consentons pour assumer cette responsabilité au mieux et promouvoir une e-société ouverte à tous.

### Synergie avec l'avenir

Les télécommunications représentent un besoin durable. Un besoin de plus en plus prioritaire pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble. Belgacom calque son développement sur ces demandes en constante évolution. Nous mettons tout en oeuvre pour explorer les possibilités offertes par la technologie et la conjoncture du marché afin de concrétiser notre vision: des services de télécommunication complets accessibles à tous, n'importe où et à partir de n'importe quel appareil.

Une des nos forces réside sans conteste dans l'art de combiner la créativité à la rigueur, l'esprit de pionnier à une gestion sophistiquée des risques et nos investissements dans l'infrastructure à l'innovation au niveau des services virtuels. Nous abordons 2008 convaincus que notre capacité à réaliser des synergies nous permettra de consolider notre position.

Didier Bellens  
Administrateur Délégué

**«Une des nos forces réside sans conteste dans l'art de combiner la créativité à la rigueur, l'esprit de pionnier à une gestion sophistiquée des risques et nos investissements dans l'infrastructure à l'innovation au niveau des services virtuels.»**

#### OBJECTIFS 2008

- > offrir de la simplicité et un meilleur rapport qualité/prix
- > fournir des services partout, à tout moment, quel que soit le terminal
- > construire un réseau all IP
- > assurer le déploiement optimal des talents
- > encourager le changement de culture et développer le change management

# les grands chantiers structurels de 2008

A l'instar d'un marché des télécoms en permanente évolution, le Groupe Belgacom ne cesse de s'adapter, d'investir et d'évoluer pour répondre au mieux aux attentes des clients. Voici un rapide tour d'horizon des grands chantiers structurels lancés en 2007 qui se poursuivront en 2008.

## La fusion des services de soutien en une seule entité Staff & Support

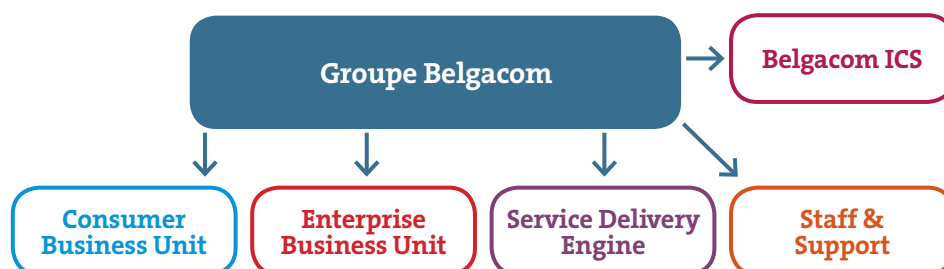
Plus d'info en page 28.

Comme nous l'avions annoncé, l'année 2007 fut une année de transition.

Les bases de notre nouvelle organisation «orientée clients» ont été jetées avec succès par la mise en place d'une structure matricielle pour les entités CBU, EBU et SDE. En 2008, nous concentrerons nos efforts sur la fusion des services de soutien des différentes filiales du Groupe en une seule entité, baptisée

Staff & Support. Cette fusion, qui concerne les départements ressources humaines, finance, juridique, stratégie ainsi que la communication corporate, devrait être opérationnelle pour le second semestre 2008.

Comme de coutume, ce type de dossier est mené en étroite collaboration avec les organisations représentatives sur base d'un dialogue transparent et constructif.



## L'alignement du reporting financier sur la nouvelle organisation

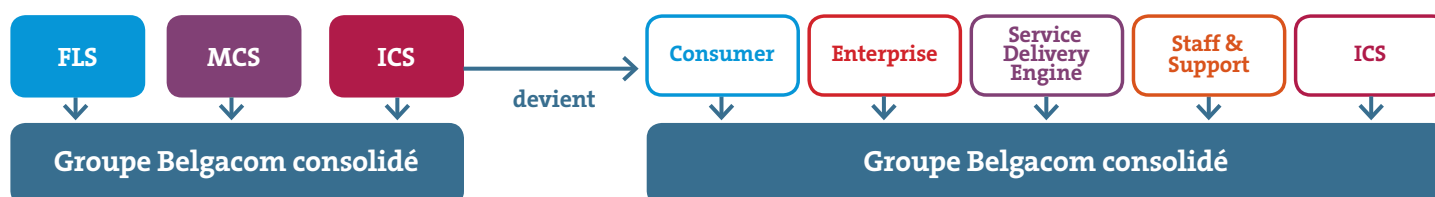
Plus d'info en page 16.

Courant 2008, le dernier volet de la mise en place de notre nouvelle structure opérationnelle devrait donc être bouclé. En parallèle, nous faisons également évoluer la structure de notre reporting financier.

A l'occasion de la communication des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2008 en mai prochain, le reporting financier sera calqué sur la nouvelle organisation. Celui-ci prendra donc la forme suivante:

En outre, soucieux d'assurer la transparence de nos résultats et leur bonne compréhension, nous continuerons à fournir jusqu'à fin 2008 un reporting «pro forma» calqué sur l'ancienne structure.

Et ce, afin d'offrir des bases de comparaisons significatives. Un double reporting qui a nécessité une profonde adaptation des systèmes et des processus de travail. Une présentation détaillée de ces évolutions sera donnée lors de l'Investor Day du 16 avril 2008.



## L'évolution du positionnement de nos marques

Sur le plan commercial 2007 fut l'année des premières concrétisations de la convergence des technologies: le lancement, avec succès, des premiers packs pour les clients résidentiels et de Belgacom Explore pour les clients professionnels. En 2008, nous poursuivrons sur cette voie tout en travaillant en profondeur sur notre portefeuille de marques.

Avec Belgacom et Proximus, respectivement première et deuxième marques belges en termes de valeur (*source: Interbrand*), mais aussi grâce à l'expertise reconnue de Telindus en tant qu'intégrateur de solutions ICT, nous disposons de bases solides pour tisser des relations fortes et durables avec nos clients.

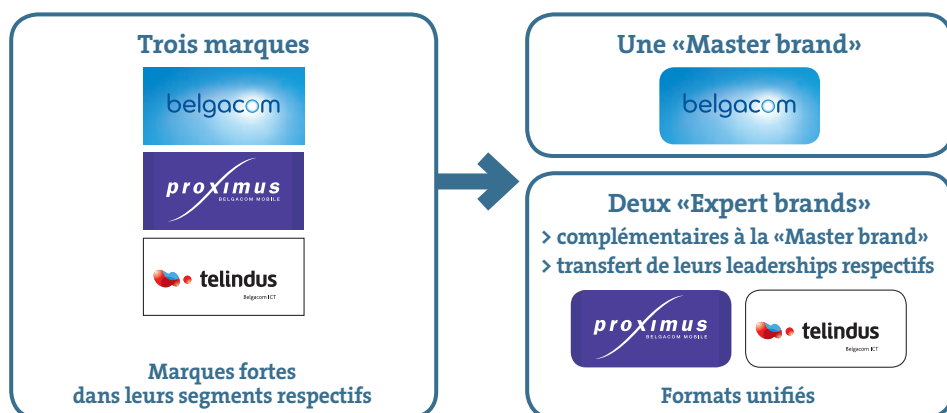
Outre les spécificités (expertise, technologie, fiabilité,...) qu'elles véhiculent, nous voulons que

nos marques fassent partager une expérience commune au travers de l'ensemble de nos produits et de nos services. Pour ce faire, nous allons simplifier leur architecture et réaffirmer les liens qui les unissent tout en préservant leurs identités. A l'instar des membres d'une famille qui sont unis par leur nom tout en affirmant leur personnalité au travers de leur prénom, nos marques Proximus et Telindus continueront à proposer leurs expertises tout en affirmant plus clairement leur appartenance à la famille Belgacom. Une évolution donc plus qu'une révolution. Concrètement, à partir du deuxième trimestre 2008, une référence à la marque mère Belgacom sera présente sur l'ensemble des produits et services fixes, mobile, télévision et ICT ainsi que dans la communication qui les entoure.



«La stratégie de notre Groupe s'inscrit dans un continuum dont l'objectif principal est de bâtir une entreprise offrant des solutions broadband intégrées pour chacun de nos clients, particuliers ou professionnels. Elle s'articule autour de 3 points: l'excellence, le leadership et la recherche de la croissance.»

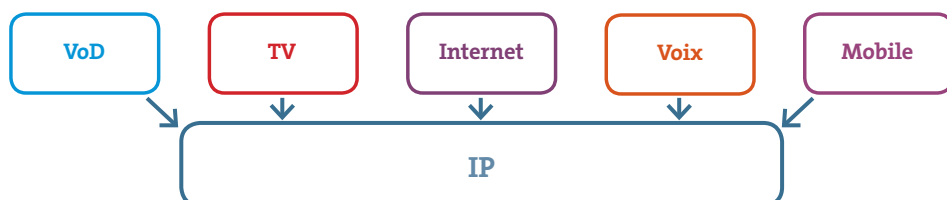
William Mosseray (Executive Vice President Strategy)



## Move to all IP

Véritable système nerveux de notre activité, nos réseaux fixes et mobiles continueront d'évoluer pour offrir à nos clients les produits et les services qui répondent à leurs attentes présentes et futures. Après la commercialisation du VDSL2, qui permettra le déploiement à

grande échelle de la téléphonie sur IP et de la télévision Haute Définition, nous poursuivrons nos investissements pour migrer progressivement les différents réseaux vers un réseau unique «All IP».



Plus d'info en page 34.



# services de la ligne fixe (FLS)

- > Belgacom s'avère un acteur de poids sur le marché de l'iDTV, affichant des résultats très flatteurs pour Belgacom TV, avec au total 165.654 nouveaux clients conquis en 2007. Ce résultat porte à 305.319 la base totale de clients Belgacom TV fin décembre 2007, avec un ARPU de 16,1 EUR.
- > Depuis leur lancement en avril 2007, Belgacom a vendu quelque 153.000 packs combinant les services internet et d'autres services mobiles et/ou de télévision.

**Le segment de ligne fixe de Belgacom a présenté des résultats financiers conformes aux indications fournies au marché.**

Le segment de ligne fixe de Belgacom a présenté des résultats financiers conformes aux indications<sup>(1)</sup> fournies au marché. Alors que l'on s'attendait à voir les revenus de Belgacom diminuer de quelque 1%, la baisse effective en glissement annuel a été de 0,7%, portant les revenus totaux à 3,603 milliards EUR. La marge d'EBITDA a été de 30,8%, soit un résultat relativement stable, conformément aux orientations fournies au marché, par rapport aux 30,7% de l'an dernier.

En outre, Belgacom a dépassé ses propres attentes en nombre de clients pour Belgacom TV. Par rapport à la fin 2006, la base de clients de Belgacom TV a plus que doublé pour atteindre un total de 305.319 clients fin 2007, soit une progression de 165.654 par rapport à 2006.

Alors que Belgacom s'attendait à ce que son ARPU TV atteigne au moins 15 EUR, l'ARPU a atteint en 2007 16,1 EUR.

marché en termes de trafic, Belgacom a lancé le plan tarifaire «Happy Time International». Ce nouveau plan forfaitaire permet de téléphoner gratuitement après 17 heures et le week-end vers des lignes fixes d'un pays au choix<sup>(3)</sup>. En outre, Belgacom a abaissé les taux pour les destinations principales dans le plan tarifaire «Pulse International», qui vise principalement les appelants téléphonant fréquemment à l'étranger.

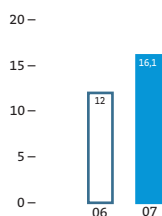
En mars 2007, Belgacom a lancé son offre ADSL sans ligne fixe, combinée à un service résidentiel Voice over IP appelé «I-Talk». Pour les clients disposant d'une ligne PSTN et d'une ligne ADSL, l'offre VoIP augmente la proposition de valeur, tandis que le produit I-Talk est offert comme première ligne vocale pour les clients possédant l'ADSL sans ligne fixe. Les clients I-Talk ont le choix entre un tarif forfaitaire ou un tarif en fonction de leur consommation.

Les deux offres permettent à Belgacom de fidéliser les clients DSL de manière proactive et d'en acquérir de nouveaux.

A la suite de la décision de l'IBPT, les tarifs de terminaison mobile<sup>(4)</sup> ont subi une diminution le 1<sup>er</sup> novembre 2006 et le 1<sup>er</sup> mai 2007. Cette décision a amené Belgacom à réduire le 1<sup>er</sup> mai 2007 le prix des appels «fixe à mobile». Cette diminution peut atteindre 20%.

De surcroît, suite au contrôle de l'IBPT sur les tarifs de terminaison sur le réseau fixe des opérateurs alternatifs<sup>(5)</sup>, limitant de ce fait le supplément tarifaire pratiqué par ces derniers, Belgacom a également diminué ses tarifs de 20%, dès le 1<sup>er</sup> juillet 2007, pour les clients appelant ces opérateurs.

ARPU TV (en EUR)



## Marché

Plus d'infos sur le marché belge en page 22.

## Produits vocaux traditionnels

Malgré une tendance persistante à l'érosion de la ligne fixe en 2007, l'impact sur les revenus générés par l'accès vocal a été limité à -1,8%, du fait de l'application d'une hausse de prix.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2007, Belgacom a appliqué une augmentation, en ligne avec l'inflation, de 2% sur ses redevances d'abonnement pour les lignes d'accès vocal (PSTN et ISDN) et les tarifs des communications non couverts par des plans tarifaires. L'ARPU<sup>(2)</sup> vocal a atteint un montant de 26,6 EUR fin 2007. Par rapport à 2006 le déclin a été limité à 2,2% grâce à cette hausse de prix.

Forte du succès de ses tarifs forfaitaires existants et désireuse de continuer à supporter la fidélisation des clients et sa part de

(1) Orientation revue annoncée en août 2007.

(2) Average Revenue Per User : revenu moyen par utilisateur.

(3) France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Etats-Unis, Italie, Espagne, Allemagne ou Luxembourg.

(4) Tarifs facturés par les opérateurs mobiles pour la terminaison du trafic sur leur réseau.

(5) Telenet et Versatel.





**305.319**  
nombre de clients Belgacom TV

**153.000**  
packs vendus par Belgacom

## Large bande

La concurrence sur le marché belge de la large bande s'est avérée plus âpre que jamais. Le lancement d'offres combinées «internet et voix» et d'offres internet bon marché lancées par des opérateurs alternatifs a augmenté considérablement la pression sur Belgacom. Toutefois, un certain nombre de contre-offensives bien ciblées ont permis à Belgacom de continuer à élargir sa base de clients broadband et de maintenir, en dépit d'une concurrence acharnée, sa part de marché en haut débit à un niveau relativement stable, soit 49%.

En mars 2007, Belgacom a lancé sur le marché des clients utilisant exclusivement le GSM une offre d'ADSL sans ligne fixe (connue également sous le nom de «Naked ADSL»). En avril, Belgacom a lancé de séduisantes offres groupées combinant internet et télévision numérique, avec ou sans abonnement de téléphonie mobile. En juillet, une offre ADSL Light sans ligne fixe est venue s'ajouter à l'offre «Naked ADSL». En décembre 2007, Belgacom a élargi sa gamme de produits à large bande en y adjoignant le produit ADSL Budget, offrant un accès à internet pour 20 EUR par mois. Depuis décembre également, les clients de Belgacom peuvent combiner l'ADSL et l'internet mobile.

Ces solutions DSL, qui répondent à une demande manifeste de la clientèle, ont permis à Belgacom de conquérir au total 108.797 nouveaux clients ADSL en 2007, portant sa base totale de clients de la large bande à 1.236.645 unités fin décembre 2007.

L'ARPU mensuel relatif à l'ADSL résidentiel était de 32,2 EUR, soit 2.0% de plus que l'an dernier. Cet impact positif résulte essentielle-

ment de la hausse des tarifs ADSL survenue le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Soucieuse de rendre l'ADSL accessible à davantage de clients encore, Belgacom a porté la couverture ADSL à 99,7% des ménages belges.

## Belgacom TV

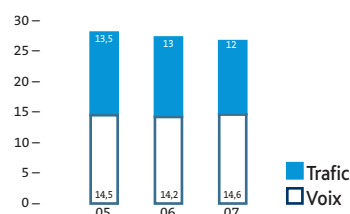
Belgacom TV a maintenu une croissance élevée pendant l'année 2007, surtout pendant le deuxième semestre. A la fin décembre 2007, Belgacom comptait 305.319 clients pour la télévision, soit 165.654 clients de plus que fin 2006.

De plus, Belgacom a réussi à combiner la forte croissance de sa clientèle à une réduction du taux de désengagement et à une hausse continue de l'ARPU. La fin de l'offre «Try & Buy», combinée à l'amélioration de l'offre de produits, a eu un impact positif sur l'ARPU lié à Belgacom TV, qui est passé de 12 EUR à 16,1 EUR.

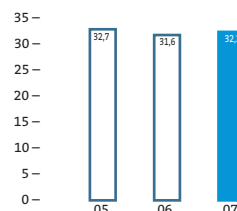
Alors que le premier trimestre de 2007 subissait encore l'influence négative de la cessation des promotions «Try & Buy», le deuxième trimestre a, de toute évidence, été favorablement influencé par différentes actions axées sur les produits, le contenu et les tarifs. Outre le lancement des packs «internet + TV» très populaires<sup>(6)</sup>, d'autres lancements et améliorations du produit Belgacom TV pendant toute l'année ont remporté un vif succès:

- > «Comfort View», une option payante permettant au client de marquer une pause dans un programme de télévision, de procéder à un rebobinage instantané ou d'enregistrer (Personal Video Recording)
- > Services interactifs (pages blanches/jaunes, horaires des chemins de fer, voyages, etc.) et

### ARPU VOIX (en EUR)



### ARPU ADSL (en EUR)



## Régulateur

Plus d'info sur le contexte réglementaire en page 35.

(6) Offres groupées «internet+TV» à 30 EUR (ADSL Budget), 40 EUR (ADSL Light), 50 EUR (ADSL Go), avec option d'inclusion des services mobiles (Smile 10).

Depuis son lancement en février 2007, Belgacom Explore remporte un grand succès et de nombreux contrats ont été signés avec nos clients.

- applications interactives (RTL à l'Infini, Blue Zone)
- > chaînes supplémentaires (MTV, Nickelodeon, etc.) ajoutées à l'offre Classic +
- > lancement des deux bouquets thématiques néerlandophones «Select»<sup>(7)</sup> et «Movie & Sport»<sup>(8)</sup>, ainsi que le remaniement des bouquets thématiques francophones
- > enrichissement du catalogue de films à la demande (VoD), engendrant une utilisation accrue du produit VoD (adjonction de contenu thématique et contrat supplémentaire avec Paramount/Dreamworks et Sony)
- > inclusion de feuilletons américains populaires dans l'offre de vidéo à la demande (Desperate Housewives, Grey's anatomy, etc.) ainsi que de feuilletons en néerlandais
- > accord «Early window» conclu avec Warner Bros, permettant à Belgacom d'inclure des films à succès dans le catalogue à la demande trois mois après leur diffusion en salle
- > renouvellement de l'offre de football (Jupiler League) avec le lancement de «11 MultiLive»<sup>(9)</sup>

Pendant le deuxième semestre de 2007, Belgacom a également lancé des campagnes soutenues de publicité comparative positionnant Belgacom TV comme la seule alternative digne de ce nom au câble, et comme le choix logique pour les clients existants et les nouveaux clients de Belgacom ADSL.

### Solutions et services ICT: Intégration et convergence via des services améliorés

Depuis son lancement en février 2007, Belgacom Explore remporte un grand succès et de nombreux contrats ont été signés avec nos clients. Belgacom Explore est le résultat d'efforts considérables visant à transformer les nombreux réseaux distincts de Belgacom en une infrastructure convergente unique basée sur l'IP et sur Ethernet. La plateforme Belgacom Explore permet à une société d'accéder à une vaste gamme de services nouveaux et existants liés à l'accès internet, à la sécurité, à la voix et à la vidéo. Ces services sont accessibles aux clients disposant d'un ou plusieurs sites.

L'approche sectorielle de Belgacom a été couronnée d'un éclatant succès, en particulier dans le cas du secteur de la distribution.

Ce succès a amené de nombreuses nouvelles chaînes de magasins à opter pour Belgacom Explore.

En mai 2007, l'initiative Belgacom Explore s'est vu décerner par LightReading le «European Service Provider Innovation Award» lors de l'Ethernet Expo à Londres. Ce prix de l'innovation est décerné au fournisseur de services qui a réussi à se montrer le plus innovant au niveau des ventes, du marketing et des produits. Belgacom a en outre impressionné le jury en démontrant que le fixe, le mobile et l'IT pouvaient être intégrés et traduits en une proposition unique.

Pendant le deuxième semestre de 2007, un accord portant sur la définition du niveau de service a été lancé pour les services de téléphonie intégrés. Les Belgacom Integrated Telephony Services (ITS) sont destinés aux clients professionnels qui souhaitent intégrer leur trafic vocal et de données dans une seule infrastructure de données et bénéficier en même temps d'un serveur de téléphonie IP centralisé et hébergé, sans devoir investir dans leur propre infrastructure de téléphonie (IP). ITS est un exemple concret illustrant la convergence entre Belgacom et Telindus.

En 2007, Telindus-Belgacom ICT a continué à décrocher des contrats auprès de clients importants dans le domaine de l'intégration et des services ICT. Parmi ces nombreux clients figurent notamment ING, Kinopolis et le Service Public Fédéral Justice. En outre, l'important contrat de sous-traitance conclu par la Communauté flamande pour une valeur de 615 Mio EUR sur 7 ans a été réattribué à Telindus-EDS. Ce contrat d'envergure montre, une fois encore, la puissance et le crédit dont jouit Belgacom sur le marché des services ICT.

En avril 2007, Telindus-Belgacom ICT a acquis toutes les actions du spécialiste privé néerlandais du stockage de données ISIT B.V. ISIT est spécialisée dans les solutions de stockage en réseau, les réseaux de stockage, les solutions centralisées de back-up/de restauration et l'archivage.

Belgacom a en outre lancé plusieurs solutions innovantes, par exemple la Téléprésence, une solution de visioconférence de qualité supérieure.

## Réseau

Belgacom continue d'investir dans ses réseaux afin de maintenir la haute qualité de ses services actuels et futurs.  
Plus d'infos en page 34.

(7) Nick Hits, Nick Jr, Toons TV, Jetix, TMF Party, National Geographic Wild, History Channel, Mezzo, Exqi, Hallmark et Karaoke TV.

(8) NASN, Motors TV, Action Now, 13Th Street, Multi Live, MGM et Dorcel TV.

(9) Il s'agit d'un multiplex de 6 rencontres (généralement disputées le samedi soir) disponibles en «pay-per-view», dans le bouquet «Movie & Sport» et dans les abonnements «All foot».

# services de communications mobiles (MCS)

> Proximus a acquis 308.796 nouveaux clients actifs en 2007, portant sa base totale de clients à 4.620.232 clients. Parallèlement, le taux de désengagement s'est maintenu à 15,7%, un résultat exceptionnel.

## Solide performance pour Proximus

En dépit d'une concurrence acharnée et d'une hausse de la pression réglementaire, Proximus est parvenue à limiter à 3,8% la baisse des revenus en glissement annuel. Abstraction faite de l'impact des réglementations imposées, les revenus de Proximus ont augmenté de 0,9% grâce aux excellentes prestations de l'entreprise.

Une gestion optimale des coûts et la mise à profit de synergies au niveau du Groupe ont permis à Proximus de limiter l'impact du déclin des revenus et de la stratégie d'acquisitions de clients sur les marges de l'EBITDA. La marge d'EBITDA de Proximus était de 44,4% en 2007, contre 46,8% il y a un an.

Tant les revenus enregistrés en 2007 que la marge d'EBITDA sont parfaitement conformes aux orientations <sup>(1)</sup> fournies au marché.

L'orientation client privilégiée par Proximus a clairement porté ses fruits. Plutôt que de jouer sur les tarifs, Proximus se différencie par la force de sa marque, reconnue pour la supériorité de son réseau, ses services innovants et la qualité de son service.

Pour générer de nouveaux revenus, Proximus a stimulé la percée des services de données avancés, forgé de nouveaux partenariats et pris différentes initiatives pour développer de nouvelles activités.

Parmi les objectifs que s'était fixé Proximus en 2007 figurait le maintien de sa position d'opérateur mobile privilégié en Belgique tous segments de clientèle confondus et par ce biais, la confirmation de sa suprématie sur le marché. Pour ce faire, Proximus a redoublé d'efforts pour fidéliser davantage encore sa clientèle existante, tout en mettant l'accent sur l'acquisition de nouveaux clients via une offre «best value for money».

Diverses initiatives d'acquisitions ciblées ainsi que le lancement de plans tarifaires segmentés sont à l'origine de la conquête de nouveaux clients actifs. En 2007, Proximus a ajouté 308.796 nouveaux clients à sa base de clients

actifs, contre 58.077 nouveaux clients seulement en 2006. Comme la plupart de ses acquisitions concernait des clients postpaid (348.463), ceci a permis en outre à Proximus d'améliorer son portefeuille de clients. Fin 2007, Proximus comptait au total 4.620.232 clients.

Toutefois, malgré l'évolution positive du nombre de nouveaux clients actifs, la part de marché active de Proximus a baissé en glissement annuel, passant de 45,5% à un pourcentage estimé à 43,8% fin 2007.

Les trois opérateurs mobiles présents sur le marché belge utilisent des critères différents pour définir leur base de clients actifs. De ce fait, il devient moins pertinent de regarder les parts de marché basées sur le nombre de clients.

La «part de marché en termes de valeur», basée sur les revenus nets des services, constituerait un indice plus correct des positions occupées sur le marché. A la fin du quatrième trimestre de 2007, et ce pour le troisième trimestre consécutif, Proximus a acquis de nouvelles parts de marché en termes de valeur. Fin 2007, la part de marché en termes de valeur de Proximus était de 50,1%.

## Portefeuille de clients de haute qualité

Proximus continue à détenir un portefeuille de clients de qualité supérieure, avec un taux de clients actifs sans égal sur le marché.

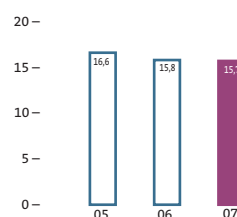
Le pourcentage de clients actifs est resté relativement stable, soit 98,1% en décembre 2007 contre 98,2% fin décembre 2006.

Les différentes initiatives de fidélisation de la clientèle ont permis à Proximus de maintenir un résultat remarquable en termes de taux de désengagement, qui a même légèrement diminué pour passer de 15,8% en 2006 à 15,7% fin 2007. Des offres postpaid attrayantes ont favorisé la migration du prepaid au postpaid. Le nombre de clients postpaid a augmenté de 17,6% en 2007, engendrant une proportion postpaid/prepaid de 51/49 à la fin décembre 2007, contre 46/54 il y a un an.

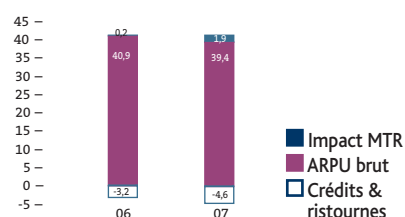
Le coût de l'introduction réussie de nouvelles offres postpaid et prepaid ainsi que l'impact de

Pour générer de nouveaux revenus, Proximus a stimulé la percée des services de données avancés, forgé de nouveaux partenariats et pris différentes initiatives pour développer de nouvelles activités.

Taux de désengagement (churn) (en %)



ARPU (en EUR)



(1) Lors de la présentation de ses résultats semestriels 2007, Belgacom a revu ses prévisions pour 2007: déclin des revenus de l'ordre de -4% et déclin de la marge d'EBITDA à approximativement 44%.

# 15,7%

Taux de désengagement (churn)



la régulation ont exercé une influence négative sur l'ARPU mixte net. A la fin du mois de décembre 2007, l'ARPU net mixte s'élevait à 34,8 EUR pour la base de clients actifs, contre 37,7 EUR l'an dernier. Abstraction faite de l'impact de la régulation liée aux baisses des tarifs de terminaison mobile et aux prix du roaming retail, l'ARPU net s'est élevé à 36,6 EUR.

## Innovation dans les produits et services

Proximus entend proposer à ses clients une offre de valeur supérieure, en répondant à l'ensemble de leurs besoins en matière de communication via une offre segmentée séduisante. Proximus a remanié son offre en 2007 pour répondre aux attentes de ses clients, désireux de simplicité et de rentabilité accrues.

### Des plans tarifaires simples, en Belgique et à l'étranger

Proximus a lancé en février 2007 Vodafone Passport, un nouveau modèle de tarif innovant sur le marché belge, avec des tarifs simples et revus à la baisse pour les appels mobiles passés à l'étranger. Le client paie un coût de connexion unique par appel, après quoi le tarif appliqué est le même qu'en Belgique.

Proximus a introduit un nouveau plan tarifaire prepaid Pay & Go Freetime, qui récompense le client par un bonus de recharge prenant la forme d'appels gratuits pendant le week-end. Proximus a également remanié ses offres groupées postpaid Smile. Les offres groupées Smile sont valables non seulement pour les appels, mais aussi pour l'envoi de SMS.

La nouvelle formule prepaid Pay & Go International permet aux clients d'appeler et d'envoyer des SMS au tarif national vers le pays de leur choix en Europe. De surcroît, le client Pay & Go International recevra automatique-

ment, pour chaque minute d'appel à destination du pays sélectionné, une minute d'appel gratuite vers des numéros Proximus.

De nouveaux plans tarifaires ont par ailleurs été introduits en 2007 à l'intention des clients professionnels, proposant des tarifs adaptés à leurs besoins. De nouvelles fonctionnalités ont été apportées à des services existants, comme Wireless Office.

### Nouvelles applications mobiles

Proximus investit en permanence dans l'élaboration de services novateurs, répondant aux besoins des clients et simplifiant leur vie quotidienne tout en favorisant la croissance des revenus.

Fin 2007, plus de 200.000 appareils 3G ont été dénombrés sur le réseau 3G de Proximus, contre un peu plus de 100.000 fin 2006. Proximus a étendu sa gamme de combinés 3G et de nouveaux appareils e-mail disponibles (BlackBerry, PDA ou Smartphone).

Le portail de Vodafone live! permet aux clients d'accéder à un vaste éventail de services en ligne. Le contenu et la conception du portail sont mis à jour en permanence afin d'en enrichir le contenu et d'en améliorer la convivialité. Parmi les nouvelles initiatives de Proximus figurent l'introduction de la chaîne de télévision flamande «Een» dans son offre de télévision mobile <sup>(2)</sup> et la possibilité offerte aux utilisateurs d'e-Bay de naviguer à la recherche d'un objet et de proposer une enchère pour ce dernier via le portail.

Proximus s'est lancée dans la publicité via le mobile, via des campagnes par bannières sur le portail de Vodafone live!. L'opérateur a également formé un partenariat exclusif avec be-Mobile pour proposer des informations trafic fondées sur l'analyse des données

mobiles anonymes. Cette initiative aura un impact positif sur le flux de trafic sur le réseau routier belge.

Après le succès initial du paiement mobile dans les parkings, Proximus permet depuis septembre 2007 à ses clients utilisant les services de la société de transport en commun De Lijn de régler par GSM l'achat de leur titre de transport. Ce système de paiement de billets par SMS permet à la société De Lijn d'assurer à ses véhicules une plus grande ponctualité. Le client de Proximus obtient son billet sous la forme d'un SMS et paie via sa facture de GSM ou son crédit d'appel.

Les paiements sécurisés par GSM ont été introduits en Belgique par les trois opérateurs mobiles et Banksys. Les utilisateurs mobiles ont la possibilité d'effectuer des transactions financières sécurisées via leur GSM comme s'ils utilisaient leur carte bancaire.

### Partenariats

Proximus a conclu de précieux partenariats afin d'atteindre de nouveaux groupes cibles et d'offrir à ses clients un contenu enrichi.

Proximus a lancé, en collaboration avec Maroc Telecom, le partenariat MVNO «mobiSud» spécifiquement destiné à la communauté du Maghreb présente en Belgique. A la fin de 2007, mobiSud comptait plus de 41.000 clients.

TMF Mobile, lancée en partenariat avec MTV Networks, vise essentiellement les jeunes de la tranche d'âge 14-24 ans.

Proximus a par ailleurs lancé, avec le club de football RSC Anderlecht, l'offre prepaid RSCA Mobile. Proximus s'est également associée à Sanoma Magazines Belgique pour lancer la première offre mobile pour les femmes en Belgique: Flair Mobile, Libelle Mobile et Femmes d'Aujourd'hui Mobile.

(2) L'offre de télévision mobile compte, au total, 31 chaînes.

# services internationaux de carrier (ICS)

> Belgacom ICS a enregistré des résultats positifs, avec des revenus en progression de 1,4% et une hausse de sa marge d'EBITDA, portée à 7,2%, grâce essentiellement à une hausse significative dans le domaine des données mobiles.

## Intégration réussie des activités de carrier de Belgacom et Swisscom Fixnet

La fusion des activités respectives de carrier de Belgacom et de Swisscom Fixnet au sein de Belgacom ICS a été le premier accord de consolidation en Europe, permettant de bénéficier d'économies d'échelle et, ce faisant, de se mesurer aux grands acteurs du marché. L'intégration après fusion s'est achevée avec succès en 2007 avec l'intégration complète des deux réseaux, grâce au déploiement d'une plateforme de commutation et d'un réseau de transmission de nouvelle génération.

Se basant sur cette réalisation et vu la migration progressive du monde des télécoms vers l'IP, un programme de reengineering est actuellement mis en œuvre afin de s'assurer que le département «Service Delivery Engine» travaille de manière optimale et soit doté des outils et processus adéquats permettant l'innovation.

## Réalisations de Belgacom ICS en 2007

Belgacom ICS a enregistré des résultats positifs pour les produits vocaux, dans un environnement marqué par une concurrence acharnée. Ces résultats sont essentiellement dus à la poursuite de la croissance du segment mobile et à l'accord de sous-traitance conclu avec MTN, aux termes duquel Belgacom ICS fournit la connectivité internationale à ce groupe africain d'opérateurs mobiles.

Un partenariat stratégique a été signé en 2007 avec Omantel. Les résultats du second semestre de l'année ont reflété de manière croissante l'impact positif de cet accord.

Les excellents résultats sont restés au rendez-vous dans le domaine des données mobiles. Belgacom ICS est parvenue, en étendant la couverture de son réseau, à renforcer sa position de numéro un sur le marché de la signalisation. Belgacom ICS a conclu avec un autre hub une convention importante lui permettant d'améliorer son service de transit SMS, qui offre à présent la meilleure proposition de valeur du marché.

Enfin, Belgacom ICS a remporté en 2007 d'importants contrats de capacité.

Un partenariat stratégique a été signé en 2007 avec Omantel.

# 7,2%

Marge d'EBITDA



# l'action Belgacom

A la suite de la mise en place de la nouvelle organisation des activités, Belgacom a décidé de modifier sa structure de reporting externe en conséquence. Et ce à partir de la publication des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2008. Le reporting habituel par segments des services de la ligne fixe, mobile et des services internationaux de carrier cédera la place à une segmentation orientée vers les clients de Belgacom: Consumer Business Unit, Enterprise Business Unit, Service Delivery Engine, Staff & Support, International Carrier Services. Pour expliquer ces changements aux acteurs du marché, Belgacom organisera un Investor & Analyst Day le 16 avril 2008.



«Le Groupe attache beaucoup d'importance à établir un dialogue franc et transparent avec les investisseurs et les analystes, s'efforçant d'établir une juste valorisation de l'action. Un des objectifs principaux du département IR est d'assurer l'accessibilité du senior management du Groupe.»

Nancy Goossens (Vice President Investor Relations)

## Département Investor Relations

Le département d'Investor Relations (IR) a pour mission de fournir aux actionnaires actuels et potentiels de Belgacom les informations les plus complètes possibles. Le Groupe entend assurer, via un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, une bonne compréhension de la stratégie et des éléments clés.

Parmi les objectifs importants assignés à ce service, il s'agit de rendre la haute direction du Groupe Belgacom accessible à la communauté des investisseurs nationaux et internationaux. Le département d'Investor Relations se doit avant tout d'assurer 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 ont pu rencontrer la haute direction dans des entretiens en tête-à-tête ou des appels en conférence. Belgacom a en outre participé à plusieurs grandes conférences internationales.

Tous les 2 ans, Belgacom organise un Investor & Analyst day, une journée réservée aux investisseurs et analystes et destinée à leur présenter plus en détail les différents aspects du Groupe.

Tant les investisseurs institutionnels que les investisseurs particuliers peuvent compter à tout moment sur le soutien de l'équipe d'Investor Relations.

Le site web (<http://www.belgacom.com>) est un des canaux de communication destinés au monde des investisseurs.

## Modification du capital social et du nombre d'actions

Le 18 octobre 2007, le Conseil d'Administration de Belgacom a approuvé un rachat d'actions pour un montant maximum de 230 millions EUR, dans les limites décidées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 avril 2007. En vertu de ces dernières, le prix d'achat de ces actions ne peut être supérieur de plus de 5% au cours de clôture le plus élevé ni inférieur de plus de 10% au cours de clôture le plus bas des trente derniers jours de cotation précédant la transaction.

Le programme a été lancé le 13 novembre 2007. A la fin du mois de décembre 2007, Belgacom avait racheté 2.275.112 actions au prix moyen de 34,23 EUR.

Belgacom a tenu le marché informé de l'évolution du programme de rachat d'actions par voie de communiqués de presse.

Date de l'annonce	Millions EUR	Nombre d'actions	Cours moyen de l'action
24 décembre 2007	75	2.191.112	34,24
4 février 2008	75	2.359.251	32,20
4 mars 2008	80	2.488.402	31,74
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>7.038.765</b>	<b>32,68</b>

Fin 2007, Belgacom détenait 5.953.359 actions propres, soit 1,8% du nombre total d'actions. Ce résultat est la conséquence des actions suivantes:

> l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires du 11 avril 2007 a approuvé l'annulation de 23.750.000 actions propres

## 16 avril 2008

Investor & Analyst Day





[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)



Surfez sur:  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

Tant les investisseurs institutionnels que les investisseurs particuliers peuvent compter à tout moment sur le soutien de l'équipe d'Investor Relations. Le site web est un des canaux de communication destinés au monde des investisseurs.

- > au cours de l'année 2007, 134.649 actions de trésorerie ont été utilisées dans le cadre d'un Plan d'achat d'actions avec décote proposé à la direction de Belgacom
- > en outre, 250.761 options ont été exercées en 2007

En 2007, Belgacom a acquis un total de 2.275.112 actions grâce à son programme de rachat d'actions.

Evolution des actions propres	
Situation au 31 décembre 2006	27.813.657
Options exercées en 2007	-250.761
Plan d'achat pour les employés	-134.649
Acquisition d'actions propres	2.275.112
Annulation d'actions propres	-23.750.000
Situation au 31 décembre 2007	5.953.359

Les droits de vote liés aux actions de trésorerie sont suspendus par la loi. Les droits de dividende relatifs aux actions acquises en 2004 sont également suspendus, les droits de dividende liés aux actions acquises en 2005, 2006 et 2007 étant pour leur part supprimés.

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

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

## Structure d'actionnariat de Belgacom

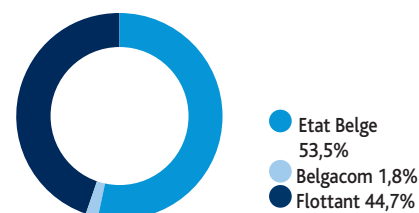
### Actionnariat au 31 décembre 2007

Structure d'actionnariat	nombre d'actions	% actions	% droits de vote	% droits de dividende	Droit de dividende
Etat belge	180.887.569	53,5%	54,5%	53,9%	180.887.569
Belgacom	5.953.359	1,8%	0,0%	1,0%	3.192.035
Flottant	151.184.207	44,7%	45,5%	45,1%	151.184.207
<b>Total</b>	<b>338.025.135</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>335.263.811</b>

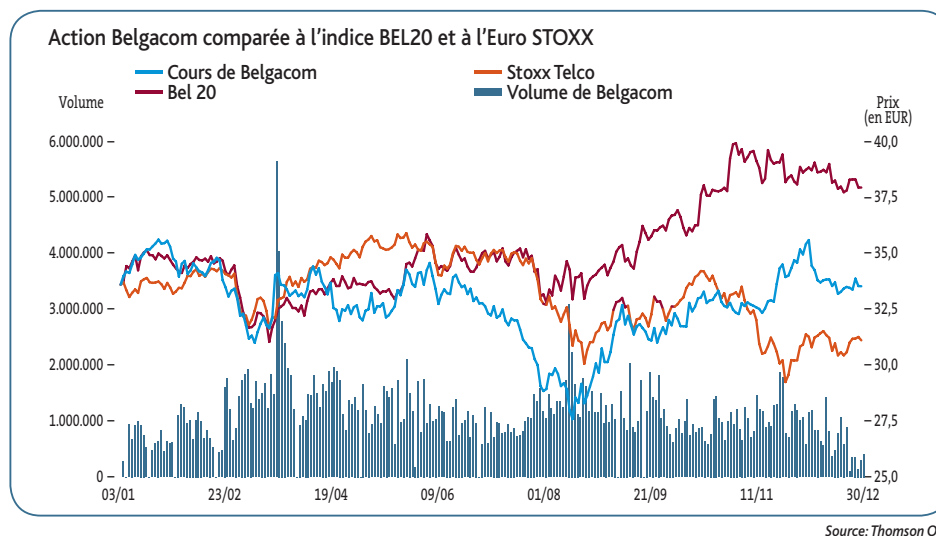
### Droits de vote effectifs ou potentiels

	Fin 2005	Fin 2006	Fin 2007
Nombre d'actions en circulation (droits de vote effectifs attachés aux actions représentant le capital)	340.394.570	333.961.478	332.071.776
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	1.867.222	2.074.654
<b>Total des actions avec droits de vote effectifs ou potentiels</b>	<b>341.871.062</b>	<b>335.828.700</b>	<b>334.146.430</b>

### Actionnariat 31 décembre 2007



**2,87 EUR**  
bénéfice par action



## Evolution du cours de l'action

En **janvier 2007**, l'action de Belgacom a atteint son cours de clôture le plus élevé de l'année à 35,82 EUR. L'action a bénéficié d'un regain global d'optimisme dans le secteur des télécommunications.

A la fin du mois de janvier, un certain nombre de pairs de Belgacom ont annoncé leurs résultats annuels ainsi que leurs attentes pour l'année suivante. Il paraissait clair pour le marché que 2007 promettait d'être une année difficile pour le secteur des télécoms en raison de la réglementation.

Le 2 **mars** 2007, Belgacom a annoncé ses résultats de l'année 2006 ainsi que les prévisions pour 2007. Ces dernières reflétaient les assauts continus de la concurrence sur le marché mobile belge et une pression réglementaire encore plus forte sur les activités mobiles. Les inquiétudes du marché se sont reflétées sur le prix de l'action. Quoi qu'il en soit, le roadshow organisé en mars a permis de rassurer les investisseurs, ce qui a été bénéfique pour le prix de l'action Belgacom.

En **avril**, le cours de l'action a augmenté dans l'attente du dividende escompté pour les résultats de 2006. L'action de Belgacom a été cotée ex-dividende le 17 avril 2007.

En **mai**, Belgacom a annoncé de meilleurs résultats que prévus pour le premier trimestre

2007, entraînant une légère progression du cours de l'action.

De la **mi-juillet à la fin août**, le cours de l'action a subi une pression considérable, principalement en raison du malaise général provoqué sur les marchés par la crise du crédit. Le marché s'attendait par ailleurs à ce que Belgacom communique de faibles résultats semestriels, compte tenu des résultats publiés par ses concurrents. Le cours de l'action de Belgacom a atteint son niveau le plus bas de l'année le 10 août 2007, clôturant à 27,82 EUR.

Fin **août**, le cours de l'action a progressé après l'annonce des résultats semestriels de 2007, supérieurs aux prévisions de consensus<sup>(1)</sup>. En outre, Belgacom a également rehaussé ses perspectives pour toute l'année, tant pour les services de ligne fixe que pour les services de communications mobiles.

Une rémunération supplémentaire des actionnaires de 400 millions EUR a été annoncée en **octobre**. Cette information a été accueillie favorablement par le marché, entraînant une hausse du cours de l'action.

Début **décembre**, le cours de l'action a augmenté dans l'attente du paiement du dividende intérimaire. L'action a été cotée ex-dividende le 6 décembre 2007.

(1) Prévisions de consensus: estimations relatives aux résultats de Belgacom, publiées par des analystes suivant l'évolution de l'action de Belgacom.

## Informations relatives à l'action de Belgacom

	2005	2006	2007
<b>Prix de clôture (en EUR)</b>			
Prix de clôture au dernier jour de cotation de l'année	27,55	33,37	33,74
Cours le plus élevé de l'année	33,62	33,80	35,82
Cours le plus bas de l'année	26,94	24,60	27,82
<b>Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)</b>	217.819.245	241.516.832	291.898.716
<b>Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)</b>	847.546	947.125	1.144.701
<b>Capitalisation boursière au 31 déc. (en milliards EUR)</b>	9,38	11,14	11,20
<b>Chiffres clés</b>			
Bénéfice par action (en EUR)	2,78	2,87	2,87
Dividende ordinaire brut par action (en EUR)	1,52	1,60	1,68
Dividende extraordinaire brut par action (en EUR)	-	-	-
Dividende intérimaire brut par action (en EUR)	-	0,29	0,50
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	9,93	11,62	11,76

**2,18 EUR**  
dividende total par action

### Rémunération des actionnaires

Un rachat d'actions, approuvé le 18 octobre 2007 par le Conseil d'Administration pour un montant maximum de **230 millions EUR**, a débuté le 12 novembre 2007 et s'est clôturé le 3 mars 2008. Outre le rachat d'actions, le Conseil d'Administration a approuvé le 18 octobre 2007 le versement d'un **dividende intérimaire** d'une valeur totale de **170 millions EUR**, soit un dividende brut de 0,50 EUR par action. Le dividende intérimaire a été payé le 6 décembre 2007.

Le 28 février 2008, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires du 9 avril un **dividende ordinaire** de **1,68 EUR** par action.

### 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

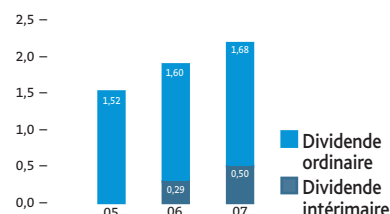
tout dividende annuel proposé aux actionnaires, le Conseil d'Administration tiendra compte des pratiques de paiement de dividende d'autres opérateurs de télécommunications européens.

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

29 février 2008	Annonce des résultats pour toute l'année 2007
9 avril 2008	Assemblée Générale annuelle des actionnaires
16 avril 2008	Investor & Analyst Day
16 mai 2008	Annonce des résultats du premier trimestre 2008
25 juillet 2008	Annonce des résultats semestriels 2008
7 novembre 2008	Annonce des résultats du troisième trimestre 2008

Dividende par action (en EUR)

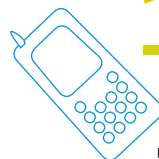


# DELIGHT

## 9h30

### Guide TV

A tout moment de la journée,  
consultez les  
programmes  
du jour via le  
guide Tv complet  
disponible sur  
[www.belgacomtv.be](http://www.belgacomtv.be)



## 16h35

### Mobile TV

Où que vous soyez  
restez en contact avec  
l'info via Mobile TV  
sur votre GSM.







### Belgacom TV, la plateforme interactive

Lancée en juin 2005, la plateforme Belgacom TV avait séduit 305.319 abonnés au 31 décembre 2007. Véritable plateforme interactive, elle offre non seulement de nombreuses chaînes classiques et thématiques mais aussi un impressionnant catalogue de vidéos à la demande. Sans oublier la faculté d'enregistrer les programmes ou de faire une pause en direct via les services «Comfort View».

## 19h30

Films  
disponibles  
à la demande

Un moment de détente en famille? Faites votre choix parmi plus de 800 films à la demande (VoD).



«Belgacom TV a réussi sa percée sur le marché de la télévision numérique. Pour la première fois depuis 16 ans le nombre d'abonnés au câble a diminué en 2007.»

Jean-Charles De Keyser (Vice President Integrated Media Unit)

# nos clients

## Nos réalisations en 2007

- > Nos nouvelles entités opérationnelles CBU et EBU sont en place.
- > Les premières offres convergentes ont été lancées, via les packs et Belgacom Explore.
- > Simplification, innovation, one-stop-shopping et value for money sont nos leitmotifs pour répondre aux attentes de nos clients.
- > A chaque client sa solution via nos offres segmentées.



«Renforcer la transparence. La qualité de notre réseau mobile est l'un de nos points forts. Cependant malgré tous nos efforts, des incidents techniques peuvent conduire à des coupures partielles. Dans ce cas, dès le rétablissement du réseau nous envoyons un SMS d'excuses aux clients impactés. Une initiative qui entend renforcer la transparence et permet de gagner davantage la confiance.»

Catherine Deltenre (Vice President Customer Experience & Intelligence)

## Le marché résidentiel: être le choix préféré pour les besoins des clients particuliers

### Le marché résidentiel

Taux de pénétration dans les ménages (H2 2007) (%)	
Ligne fixe <sup>(1)</sup>	74
Câble <sup>(2)</sup>	89
PC <sup>(3)</sup>	63
Taux de pénétration des cartes actives par habitant (H2 2007) (%)	
Mobile	100
Taux de pénétration des connexions par ménage (H2 2007) (%)	
Internet <sup>(4)</sup>	47,3
Broadband <sup>(5)</sup>	44,1
ADSL <sup>(6)</sup>	26,7

En 2007, les premières offres groupées sont apparues sur les marchés télécom et TV.

Sur le marché vocal, les concurrents au niveau de la téléphonie fixe ont continué à lancer des offres agressives en vue d'accroître leur part de marché. Les opérateurs de téléphonie mobile ont fait de même en lançant de nouvelles solutions, y compris des offres favorisant la substitution du fixe par le mobile.

Les clients ont accès à un choix plus vaste de fournisseurs et de services de communication, et manifestent clairement un intérêt croissant pour les services de données mobiles et à large bande.

Une nouvelle tendance se dessine parmi les utilisateurs de GSM: la possession d'une deuxième carte SIM, qui pousse le taux de pénétration des cartes SIM actives à 100%, contre 89,7% il y a un an. Fin 2007, on estimait à 10.543.098 le nombre de cartes SIM en Belgique.

Le marché de l'internet a continué à croître en 2007. Cette croissance est due d'une part à l'apparition sur le marché de nouvelles offres d'entrée de gamme et d'autre part, au succès de la combinaison entre internet et d'autres services. Fin 2007, 94% des connexions internet résidentielles étaient des connexions à large bande.

A la fin 2007, le taux de pénétration de la télévision numérique était estimé à 22%, contre 12% en 2006. La consolidation sur le marché de la télédistribution s'est concrétisée en 2007, 1 câblo-opérateur Alé-Brutélé et les 8 autres câblo-opérateurs wallons ont convenu d'unir leurs forces à Bruxelles et en Wallonie sous la marque «VOO».

Quant à la télévision à Haute Définition, elle a opéré une modeste percée en 2007 et devrait connaître son véritable lancement en 2008 notamment à l'occasion des Jeux Olympiques.

### Notre réponse: convergence et segmentation

Comme le démontre le succès des packs, la progression du nombre de clients Belgacom TV et le nombre de nouveaux clients mobiles, le Groupe a bien perçu et répondu aux attentes du marché en 2007.

En matière de convergence, fort de l'expertise de Belgacom et de Proximus, le Groupe a axé sa stratégie sur les combinaisons de produits offrant la téléphonie, l'accès internet et la télévision via la ligne fixe ou les technologies mobiles. Des combinaisons complètes uniques. Et ce tant au travers de packs que de propositions tarifaires. Le point commun de l'ensemble de nos solutions est d'offrir au client le meilleur rapport qualité/prix. Cette volonté se traduit dans l'ensemble de notre relation commerciale avec nos clients.

(1) Des ménages résidentiels, enquête Belgacom.

(2) Clients du câble, enquête Belgacom.

(3) Enquête Belgacom.

(4) Connexions résidentielles ISPA/ménages.

(5) Connexions broadband résidentielles ISPA/ménages.

(6) ADSL résidentiel retail+wholesale/ménages.





## Oufti, la première offre régionale de Proximus

Après plusieurs études, la région liégeoise est apparue comme un marché mobile à conquérir. En 2007, Proximus a donc lancé une offre tarifaire spécifique sur Liège et sa région. Baptisé Oufti, cette approche régionale, première du genre, constitue une réponse aux besoins spécifiques d'une population. Elle vise plus particulièrement les jeunes au travers des produits Pay & Go Generation. Pour assurer sa visibilité, elle a notamment fait appel à un partenariat avec la presse régionale.

### Les points de vente

Ainsi au niveau de nos points de vente, un effort particulier a été produit en 2007 en termes d'accessibilité et de présentation de l'ensemble des gammes de produits du Groupe. Les équipes de ces points de vente ont été formées afin de pouvoir répondre à toutes les questions des clients, quel que soit le produit, fixe ou mobile.

Nos sites internet commerciaux, [www.belgacom.be](http://www.belgacom.be) et [www.proximus.be](http://www.proximus.be) ont également fait l'objet d'une refonte en profondeur dans le sens de la convergence. Les deux sites proposent un système de navigation et de présentation des produits similaires afin d'offrir une expérience utilisateur cohérente. L'achat en ligne a été facilité par la simplification des procédures tandis que des offres exclusives «web deals» ont été lancées, incluant notamment la livraison gratuite et des promos spécifiques.

### Le service à la clientèle

Outre la vente proprement-dite, les possibilités pour le client de gérer lui-même ses comptes et ses options ont été renforcées via un espace client dédié.

En matière d'aide, le support en ligne a également été renforcé.

D'une manière générale, de nombreux efforts ont été entrepris pour offrir davantage de support à nos clients, particulièrement au niveau des call-centers.

Les systèmes informatiques et les procédures ont été optimisés et le personnel a bénéficié de formations continues afin d'aider plus efficacement nos clients.

Ces efforts ont été récompensés par la remise du «2007 Belgian Contact Centre Award» pour les call centres de Belgacom.

### A l'écoute de nos clients

Nous avons mis en œuvre des procédures pour mesurer l'opinion du client à propos des produits & services, mais aussi sur la qualité du service offert à chaque interaction (points de vente, service clientèle, techniciens...). Ce feedback direct des clients est très important pour nous permettre de nous améliorer.

Une cellule Customer Experience agit en interne en tant que «défenseur du client» (customer advocate) dans les gros projets et coordonne un programme interdépartemental visant à éliminer les points d'insatisfaction.

Cependant, devenir une entreprise totalement orientée client requiert la participation de chaque employé que compte le groupe. Comme tout changement de culture, c'est un programme de longue haleine qui s'inscrit sur plusieurs années.

### Une stratégie marketing pointue

#### Des offres segmentées

Durant l'année 2007, outre le lancement des packs multiplay, notre stratégie de marketing a été guidée par la volonté d'offrir des solutions adaptées à chacun de nos clients. Cette volonté s'est traduite par une plus forte segmentation des offres. Notamment via des partenariats dans la téléphonie mobile (mobiSud, RSCA Mobile, Flair Mobile, Libelle Mobile,...) mais aussi via une approche régionale du marché avec la campagne Oufti.

Le lancement d'offres comme ADSL Budget ou ADSL sans ligne fixe démontre également cette volonté de segmentation des offres.



Pour plus de détails, surfez sur  
[www.belgacom.be](http://www.belgacom.be)  
[www.proximus.be](http://www.proximus.be)



## Nos call centres gagnent le Contact Centre Award 2007

Nous avons relevé un sacré défi en réunissant des objectifs a priori contradictoires tels que:

- > diminution des appels
- > accroissement des revenus
- > augmentation de la satisfaction des clients
- > amélioration de l'efficacité du service

Cette opération vient d'être couronnée de l'Award 2007 du meilleur Contact Centre de Belgique.

Sur le marché de la téléphonie fixe, on pointerait également les plans tarifaires «Happy Time International» et «Pulse».

Un accent a également été mis sur l'innovation, notamment au travers du projet de paiement de tickets de bus par SMS sur le réseau de transport public flamand de Lijn et, la solution de e-learning lancée avec les cliniques universitaires St-Luc.

### Le marché professionnel: être le partenaire privilégié des entreprises pour la voix, les données et l'ICT

#### Davantage d'intégration et de convergence sur le marché professionnel

Comme sur le marché résidentiel, la convergence constitue un élément clé du marché professionnel des services ICT en Belgique. La convergence des solutions vocales et de données ainsi que l'intégration de l'IT et des télécoms revêt une importance cruciale dans la conjoncture actuelle.

Selon diverses études, en 2007 il manquerait plus de 10.000 informaticiens en Belgique. À peu près chaque entreprise va donc être confrontée à ce déficit et renforce la demande en outsourcing ICT.

Dans le marché professionnel, la concurrence devient de plus en plus internationale.

#### Notre réponse en 2007

##### Le meilleur de chaque monde

La conjugaison des talents de Belgacom, Proximus et Telindus fait du Groupe Belgacom le partenaire idéal pour aider nos entreprises clientes à devenir de véritables entreprises en temps réel.

#### Une organisation segmentée

Chez Belgacom, chaque client (business) est unique. Pour être à même de proposer à chaque entreprise le meilleur service possible, la division entreprise (EBU) est subdivisée en trois segments: clients corporate, clients entreprises et PME. L'organisation centrée autour du client garantit un fonctionnement rapide et flexible, une grande capacité d'adaptation et une structure matricielle centrée autour des marchés, des solutions et des services.

#### Un point de contact unique

Les grands comptes se voient dotés d'un account manager unique. Puisqu'il lui est impossible de connaître toutes les spécificités de chaque client, ce dernier pourra faire appel à une armée de véritables spécialistes. De nombreux clients apprécient d'ores et déjà les efforts déployés par le Groupe Belgacom pour améliorer la qualité du service proposé.

#### La pierre angulaire

La pierre angulaire de ce système est Belgacom Explore, la plateforme qui permet au client d'avoir accès, en fixe ou mobile, à tous les services de Belgacom, Proximus et Telindus. Les différents réseaux sont ainsi intégrés dans une infrastructure unique, tournée vers l'avenir, qui permet d'évoluer d'une connectivité basique vers une plateforme de services intelligente. Le client n'a plus à choisir entre différentes technologies, mais en faveur de la solution la meilleure et la plus transparente sur base de la technologie disponible.

En mai 2007, l'initiative Belgacom Explore s'est vu décerner par LightReading le

#### OBJECTIFS 2008 MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Poursuivre la mise en œuvre de notre stratégie visant à faire des produits et services du Groupe le choix préféré des clients particuliers.

- > améliorer l'accessibilité de nos produits
- > offrir une haute valeur ajoutée tout en améliorant l'expérience du client
- > poursuivre la simplification de nos portefeuilles de produits et de nos marques

Un rapprochement de nos trois marques fortes que sont Belgacom, Proximus et Telindus sera progressivement opéré afin de symboliser la convergence et de faire partager une expérience commune. À l'instar des membres d'une famille qui sont unis par leur nom tout en affirmant leur personnalité au travers de leur prénom, nos marques Proximus et Telindus continueront à proposer leurs expertises tout en affirmant plus clairement leur appartenance à la famille Belgacom.



## Belgacom numéro 1

Selon une enquête menée par Data News parmi des sociétés employant plus de 100 collaborateurs, Belgacom reste l'opérateur numéro un en Belgique pour la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, l'internet et les données. Telindus Belgacom ICT est le principal intégrateur de réseaux.



Surfez sur  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

«European Service Provider Innovation Award» lors de l'Ethernet Expo à Londres.

### Une solution d'outsourcing de qualité

Comme le démontrent de nombreuses études, les besoins en outsourcing sont en progression constante. Fort de l'intégration de Telindus dans le Groupe, nous faisons désormais partie du top trois en matière d'outsourcing en Belgique.

Comme le démontre l'important contrat de sous-traitance attribué par la Communauté flamande à Telindus-EDS, notre savoir-faire est reconnu sur le marché des services ICT.

Pour offrir davantage encore de services, en avril 2007 Telindus a acquis le spécialiste privé néerlandais du stockage de données ISIT B.V. ISIT est spécialisée dans les solutions de stockage en réseau, les réseaux de stockage, les solutions centralisées de back-up/de restauration et l'archivage.

### Le feedback du client

En cherchant à améliorer notre service, nous recevons également de nombreuses informations de la part de nos clients, que nous pouvons utiliser comme base pour notre stratégie. Le client exerce ainsi une importante fonction de guide dans les nouvelles initiatives.

### Nos activités internationales

#### Belgacom International Carrier Services (Belgacom ICS)

Belgacom ICS, co-entreprise avec Swisscom Fixnet, agit comme le bras international de tout opérateur télécom national et international. Nous offrons non seulement des solutions de haute qualité en matière de bande passante mais nous prenons également soin

des besoins en voix et data au niveau international: collecte et terminaison du trafic au niveau mondial, prise en charge des SMS, MMS, du roaming GPRS et du signalling.

Les services de carrier wholesale continuent à faire l'objet d'une demande en forte hausse, portée par la croissance économique en Chine, en Inde et dans la région Asie-Pacifique ainsi qu'au Moyen-Orient et dans certaines régions d'Afrique. Nous avons d'ailleurs conclu des partenariats avec MTN et Omantel.

#### Telindus International

Telindus offre également des solutions ICT au niveau international via ses filiales implantées dans une douzaine de pays dont les Pays-Bas, la France, la Chine, l'Italie, l'Espagne,...



«L'Award, une reconnaissance qui rejaillit sur tous les call centres du Groupe Belgacom.»

Geert De Jonghe (Vice President Customer Care)

#### OBJECTIFS 2008 MARCHÉ PROFESSIONNEL

En 2008 nous poursuivrons notre transformation d'un fournisseur de télécom en un fournisseur de solutions ICT globales.

- > poursuivre le déploiement de la plateforme Explore chez nos clients
- > devenir le partenaire ICT de confiance pour les PME et les grandes entreprises
- > offrir des solutions sur mesure fiables pour que nos clients puissent se concentrer sur leur core business
- > poursuivre le développement des approches par grands secteurs d'activités : finance, éducation, défense, ...

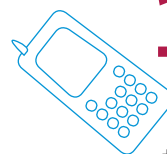


# DELIVER



## Notre approche «6 packs»

Belgacom est le seul acteur du marché capable d'offrir la voix, l'accès à internet et la télévision, à la fois à la maison et en déplacement. C'est ce que nous appelons notre approche «6 packs». En achetant un pack, nos clients font une double économie: de temps, en achetant tout en une seule fois, et d'argent, car les produits combinés sont moins chers qu'achetés individuellement. Lancés en avril 2007, les packs mutliplay avaient déjà séduit 153.000 clients fin 2007.



## 10h30

### Forfait SMILE

Optez pour un pack internet + TV + mobile et appelez depuis votre GSM sans dépasser votre budget avec un forfait SMILE.

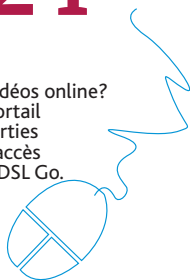
«Nos packs combinent le meilleur des mondes fixe et mobile à un prix avantageux.»

Koen Tackx (Vice President Marketing Consumer Market)

# 16h24

## ADSL Go

Passionnée de jeux vidéos online?  
Rendez-vous sur le portail  
Arena 51 pour des parties  
endiablées via votre accès  
internet haut débit ADSL Go.



# 19h30

## Belgacom TV

Vous avez toujours rêvé de  
chanter comme une star?  
Entraînez-vous grâce à Karaoke  
TV, une des 80 chaînes accessibles  
sur Belgacom TV.



# nos équipes

## Nos réalisations en 2007

- > Grâce aux efforts et à la capacité d'adaptation de notre personnel, nous avons pu concrétiser notre vision et réorganiser les différentes activités du Groupe au sein d'une organisation axée sur le client.
- > La mise en place de la nouvelle organisation matricielle a donné lieu à d'importants changements au niveau des outils de communication interne.
- > Notre politique de diversité a porté ses fruits au travers du Label Egalité Diversité reçu des ministres fédéraux en charge de l'Egalité des chances et de l'Emploi.
- > Notre personnel constitue un élément essentiel de notre stratégie. C'est pourquoi nous continuerons à investir dans le capital humain.



«Le prix «Entreprises Familles Admises» attribué par la Ligue des Familles récompense les efforts du Groupe en vue d'offrir un cadre de travail équilibré à nos collaborateurs.»

Astrid De Lathauwer (Executive Vice President Human Resources)

Le Groupe Belgacom comptait au 31 décembre 2007, 17.833 collaborateurs.

2007 est sans conteste une année à marquer d'une pierre blanche. D'une part, le Groupe a atteint une nouvelle dimension en intégrant Belgacom Mobile et Telindus. D'autre part, nous avons réussi à mettre en place une nouvelle structure qui permet de tirer pleinement parti des possibilités offertes par la convergence.

Cette nouvelle structure nous permet de maximiser les synergies internes en terme de compétences et d'expertises et renforce l'orientation client de l'ensemble de l'entreprise.

L'implémentation a été réalisée pour 3 des 4 nouvelles entités ainsi créées: Consumer Business Unit (CBU), Enterprise Business Unit (EBU) et Service Delivery Engine (SDE). La quatrième entité, intégrant l'ensemble des fonctions de soutien au sein de Staff & Support sera progressivement mise en place au cours de l'année 2008.

Grâce à cette intégration, tant le marketing, la force de vente que les ingénieurs ou les techniciens bénéficieront d'un meilleur support et travailleront selon des processus et des règles communs à l'ensemble du Groupe.

Ces importantes évolutions ont porté leurs premiers fruits au travers du lancement des offres convergentes tant pour les clients particuliers que professionnels.

## De nouveaux outils de communication

Tout au long de l'année, ces profonds changements structurels ont été accompa-

gnés d'importantes campagnes de communication interne afin d'aider nos collaborateurs à les assimiler dans leur travail quotidien.

Parmi les outils de communication interne, les deux principaux canaux d'informations que sont les sites intranet et les magazines d'entreprises des différentes entités ont été fédérés au niveau du Groupe. Ainsi un nouvel intranet Groupe a été développé. Dans une première phase, son organisation générale a été repensée pour offrir un accès aux applications les plus utilisées et construire une identité commune à toutes les filiales du Groupe.

La création d'un «HR Corner» a permis de centraliser l'ensemble des informations et outils informatiques HR utiles aux différents collaborateurs du Groupe tandis qu'un numéro de téléphone unique «0800 ALL HR» a été mis en service.

Enfin, 2007 a vu la naissance d'un nouveau magazine de communication interne baptisé «You-nited» et destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

## Anticiper les besoins

Le monde des télécoms est en constante mutation, mutation que nous devons anticiper afin d'offrir en permanence des produits et des services de haute qualité à nos clients.

Pour ce faire, nous devons en permanence adapter notre personnel pour rencontrer les besoins en termes de flexibilité, de compétences et d'expertises.

La mobilité interne au sein du Groupe est un des outils qui nous permettent de bien dimensionner la taille des équipes. En 2007,

# 34 h/an

durée moyenne des formations par collaborateur



## Young Potentials

Le Groupe Belgacom renforce son programme Young Potentials et double son ambition pour l'année 2008 en permettant à 50 jeunes talents de rejoindre ses rangs. Pendant 18 mois, ils auront pour mission de mener à bien différents projets au sein du Groupe.



Surfez sur  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)



plus de 600 personnes ont changé d'emploi sur base volontaire. Cette mobilité permet à chacun d'utiliser au mieux ses compétences tout en construisant une carrière au sein du Groupe.

Le personnel statutaire bénéficie quant à lui d'un programme de mobilité externe au sein des différentes administrations publiques comme expliqué plus loin dans ce chapitre.

En 2007, nous avons enregistré 1.782 départs naturels tandis que 204 employés ont décidé de bénéficier du programme de «tutorat» permettant d'aménager leur fin de carrière de manière progressive. Afin d'assurer le renouvellement suffisant du personnel, le Groupe a mené des campagnes de recrutement externe ciblées qui ont débouché sur l'engagement de 1.327 personnes, fonctions internationales incluses.

Enfin, parce que nous sommes convaincus de l'apport positif que les jeunes peuvent nous apporter, nous avons donné la possibilité à 25 récents diplômés de nous rejoindre via le programme Young Potential. Celui-ci leur permet de travailler au sein de différents départements du Groupe durant 18 mois. En 2008, nous doublerons le nombre de places disponibles pour passer à 50.

Dans le cadre de ce projet, nous ferons notamment appel aux réseaux de socialisation et aux plateformes interactives comme Second Life pour entrer en contact avec ces jeunes.

## Coaching et formation

Nos collaborateurs sont nos premiers ambassadeurs. Ils sont donc naturellement au centre de nos préoccupations. Afin de créer les meilleures conditions de travail, nous avons notamment mis l'accent en 2007 sur l'importance d'un bon

coaching. Les personnes coachées avec respect dans un esprit d'émulation positive ont envie de s'engager à fond. Une attitude bénéfique pour l'entreprise qui peut compter sur des collaborateurs qui se sentent bien dans leur peau et qui sont fiers de leur entreprise.

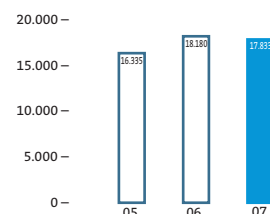
Dans cette optique, le Groupe Belgacom soutient financièrement, depuis plusieurs mois déjà, la chaire du professeur Herman Van den Broeck à la Vlerick Leuven Gent Management School, un spécialiste du coaching en entreprise. Le soutien du Groupe a également permis de concrétiser un ouvrage, «Le coaching, ça marque!», consacré au coaching sportif. Une version a été tirée spécialement pour le Groupe Belgacom et distribuée aux teamleaders du Groupe. Elle reprend les dessins réalisés par les enfants des collaborateurs du Groupe Belgacom.

La formation de nos collaborateurs constitue dès lors un maillon essentiel de notre politique des ressources humaines. Chacun, au sein du Groupe, dispose de nombreuses opportunités de développement. La Belgacom Corporate University (BCU) et la John Cordier Academy (JCA) proposent un catalogue diversifié de formations disponibles via diverses méthodes d'apprentissage (en classe, e-learning, BCU@home, etc.).

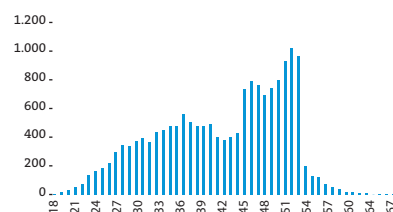
En 2007, 89% des collaborateurs ont suivi une formation avec une moyenne de 34 heures de formation par collaborateur.

Parmi les nombreuses formations dispensées sur mesure, le programme «Customer Communication Excellence» vise à rendre plus performante la communication entre nos opérateurs et nos clients. Au travers d'un projet d'apprentissage global impliquant les différents chefs d'équipe et certains membres du

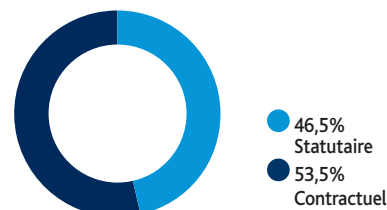
### Évolution du personnel



### Pyramide des âges au 31/12/2007



### Personnel statutaire et contractuel



**You-nited** Toutes les entités de Belgacom ne forment plus qu'un seul Groupe. Désormais, tous les collaborateurs du Groupe recevront donc le même magazine. Dans ce magazine d'entreprise, nos collaborateurs retrouvent des reportages sur les métiers de Belgacom ou la vie des équipes, mais aussi des anecdotes, des témoignages et des informations sur nos produits et services. Bref, tout ce qui fait la vie d'une entreprise unie et de ceux qui y travaillent. Avec un titre au jeu de mots qui reflète cette ambition: parler de Vous (You) collaborateurs d'un seul et même Groupe Uni (United).



**«L'accompagnement des changements est une des tâches essentielles de la communication interne. Pour ce faire, nous avons notamment lancé une nouvel intranet Groupe et fédéré les différents magazines d'entreprises.»**

Ingvild Van Lysebetten (Vice President Group Communication)

management, nous avons construit une dynamique positive qui a mené à une amélioration de la communication entre nos clients et nos différents canaux de vente.

### Les différents aspects de la diversité

A l'image de la société belge, le Groupe Belgacom se compose de personnes de différentes origines et de tous types. Ces différences constituent une richesse incomparable pour le Groupe. En effet, nous sommes convaincus que l'instauration d'un cadre de travail diversifié permet de stimuler la créativité et l'innovation, de rendre le leadership plus effectif et de susciter chez nos collaborateurs une expérience professionnelle plus enrichissante.

Afin de promouvoir la diversité, nous avons mis en place différentes initiatives tout au long de l'année, dont notamment la première Semaine de la Diversité.

Afin de promouvoir l'égalité de traitement entre hommes et femmes, le Groupe a lancé une série d'initiatives structurelles tant en interne qu'en externe.

Une attention toute particulière a été portée à l'établissement d'un meilleur équilibre hommes/femmes au sein des différentes fonctions de management. Ainsi, le pourcentage de femmes au sein du management s'élève aujourd'hui à 16%. Le Groupe Belgacom ne souhaite pas imposer de quotas, mais a pour objectif de faire évoluer les mentalités et de sensibiliser ses collaborateurs à la diversité.

En outre, le Groupe Belgacom a également lancé le projet Winc (*Women in Corporation*, Women network within the Belgacom Group).

Cette initiative a pour but de rapprocher des femmes d'affaires ayant des rôles et des responsabilités différents et leur fournir une plateforme de développement personnel et professionnel par le biais du leadership, de la reconnaissance et de la constitution d'un réseau de contacts.

Ces initiatives en matière de diversité ont été récompensées durant l'année 2007. Didier Bellens a reçu au nom du Groupe Belgacom le Label Egalité Diversité qui récompense les entreprises qui se sont engagées activement dans la valorisation et l'introduction de la diversité et de l'égalité au sein de leurs stratégies économiques, sociales et commerciales.

Pour la seconde année, le Groupe Belgacom poursuit son initiative «The Pulse». Pour rappel, «The Pulse», lancé en 2006 par nos collaborateurs, propose un éventail impressionnant de cours et d'ateliers.

### Mobilité et dialogue social

Le dialogue social et la concertation sont une des clés de la réussite d'une entreprise. Tout au long de l'année, nous avons mis l'accent sur la mobilité en négociant avec les partenaires sociaux, le Selor et l'Etat belge. Ces négociations ont abouti à la signature d'un accord ratifié le 17/07/2007 par le Comité National Paritaire. Cet accord offre notamment la possibilité aux employés statutaires de Belgacom de diversifier leur expérience professionnelle en exerçant un nouvel emploi au sein des différentes administrations publiques.

Au sein du Groupe, Belgacom et Proximus ont également conclu des accords avec les organisations syndicales représentatives à

Pour en savoir plus sur nos initiatives en matière de diversité ainsi que sur The Pulse, nous vous invitons à consulter notre rapport de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) ci-joint.

## Label diversité

Didier Bellens a reçu au nom du Groupe Belgacom le Label Egalité Diversité qui récompense les entreprises qui se sont engagées activement dans la valorisation et l'introduction de la diversité et de l'égalité au sein de leurs stratégies économiques, sociales et commerciales.



propos des Conventions Collectives pour les années 2006-2008.

Chez Belgacom S.A., cette nouvelle convention représente une avancée significative en matière d'avantages pour le personnel. Parmi les éléments principaux de cet accord figurent:

- > la revalorisation salariale de certaines fonctions
- > la mise en place de jours de congés compensatoires pour certains membres du personnel et la possibilité de dispense de service pour les membres du personnel sous contrat de travail à durée déterminée

Chez Proximus, les principaux termes de cette convention portent sur:

- > la mise en place d'un nouveau modèle d'identification des besoins de formation
- > le remboursement intégral du trajet domicile-lieu de travail en transport public (SNCB, STIB, TEC, De Lijn)
- > une prime de connaissance de langue de maximum 18 EUR/mois pour le personnel du Customer Service et du Business Service
- > une étude concernant la possibilité d'implémenter la «Belgacom teleworking policy»

## Equilibre et épanouissement du personnel

Depuis de nombreuses années, Belgacom multiplie les initiatives destinées à promouvoir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de ses collaborateurs. A l'initiative de la Work Life Unit, plusieurs événements majeurs ont ainsi été organisés pour la première fois à l'échelle du Groupe. Le Belgacom Group Fun Day 2007 a ainsi rassemblé pas moins de 13.000 collaborateurs venant de toutes les filiales du Groupe. Quant à la fête de fin d'année organisée

pour les enfants des membres du personnel, elle a réuni 3.900 enfants.

Enfin, cerise sur le gâteau pour notre département des ressources humaines puisqu'il a reçu pour la première fois en 2007 le prix «Entreprises Familles Admises» des mains de la Ligue des Familles.

## Satisfaction du personnel

La motivation et l'implication des collaborateurs sont un autre facteur-clé dans la réussite du Groupe Belgacom. Pour la seconde fois consécutive, nous avons organisé une enquête globale de satisfaction couvrant l'ensemble des membres du personnel travaillant dans le Groupe. En cette année de profonds changements, les résultats de cette enquête démontrent que le personnel comprend la nécessité de faire évoluer notre manière de travailler afin de répondre aux nouveaux besoins de nos clients. Néanmoins au niveau individuel, des interrogations subsistent quant à l'impact de ces changements au quotidien. Nombreux sont les membres du personnel, notamment dans les filiales, qui éprouvent encore des difficultés à trouver leurs marques.

Des résultats qui nous incitent à accentuer encore la communication envers le personnel tout au long de l'année 2008 afin d'accompagner et d'expliquer davantage ces évolutions.

## Nos défis pour 2008

Afin de continuer à participer pleinement à la mise en œuvre de la stratégie commerciale du Groupe, la gestion du changement sera un des éléments essentiels dans la mission des ressources humaines en 2008. Dans ce cadre, nous nous focaliserons sur:

- > l'intégration des différentes fonctions de soutien en une entité unique au sein du Groupe
- > le développement d'un cadre de travail motivant
- > l'identification et le développement de nouvelles aptitudes chez nos collaborateurs
- > la recherche de nouveaux talents
- > la poursuite de notre politique de diversité

### OBJECTIFS 2008

- > intégrer les différents départements de support en une même entité juridique
- > créer un environnement de travail motivant pour chaque collaborateur
- > attirer, retenir et épanouir les talents dont nous aurons besoin demain
- > parvenir à l'excellence opérationnelle interne au niveau HR, via des procédures et des outils intégrés simplifiés et des compétences accrues
- > participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie commerciale



# EXPLORE



## 8h30

### Service de support

Une question technique? A tout moment le service de support de Belgacom Explore est disponible pour vous aider.



## 12h50

### Réseau IP



Grâce au traitement accéléré des paiements via le réseau IP, les temps d'attente aux caisses ont été nettement réduits.

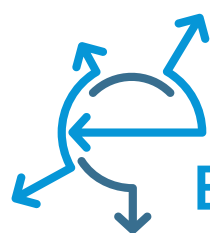


## 16h30

### Accès internet haut débit

Consultez l'état des stocks en temps réel via un accès internet haut débit.






## Belgacom Explore

### Une plateforme unique tournée vers l'avenir

Avec Belgacom Explore, les entreprises bénéficient d'une plateforme unique pour l'ensemble de leurs besoins. De quoi améliorer leur productivité en accélérant l'accès aux données comme l'état des stocks, de réduire les coûts mais aussi de consacrer davantage de temps à leurs clients. Un exemple parmi d'autres, la société AS Adventure qui a adopté cette solution pour ses 22 points de vente en Belgique.



«Notre job? Permettre aux entreprises de se focaliser sur leur core business en prenant en charge l'ensemble de leurs besoins en téléphonie et en solutions ICT.»

Jan De Schepper (Chief Executive Officer Telindus N.V.)

# notre réseau

## Nos réalisations en 2007

- > Les différents réseaux forment l'épine dorsale de nos activités.
- > Qu'ils soient fixes ou mobiles, ce sont eux qui nous permettent de générer la connectivité indispensable aux produits et services que nous proposons à nos clients.
- > Parce que les besoins de nos clients ne cessent d'évoluer, nous investissons en permanence pour anticiper l'avenir.
- > Au sein du Groupe Belgacom, c'est la nouvelle entité Service Delivery Engine (SDE) qui est chargée de la gestion de l'ensemble des réseaux en ce compris les développements IT.



**«Avec la mise en service progressive du VDSL2, nous pourrions notamment offrir la télévision Haute Définition à nos clients.»**

Scott Alcott (Executive Vice President Service Delivery Engine, Executive Vice President (a.i.) Enterprise Business Unit, Chief Executive Officer Telindus Group)

## Poursuite du projet Broadway

Durant l'année 2007, nous avons continué à développer notre réseau de fibre optique et poursuivi le déploiement de la technologie VDSL en investissant plus de 109 millions EUR (capex). En un an, le taux de couverture VDSL est passé de 45% à 59%.

Le développement de la fibre optique dans le réseau d'accès fait partie du projet Broadway lancé en 2003. Ce projet doit préparer le Groupe Belgacom à répondre aux besoins de ses clients, en leur permettant d'accéder aux solutions quadruple play intégrées existantes et futures.

En novembre 2007, nous avons entamé une nouvelle phase du projet Broadway avec le déploiement de la technologie VDSL2.

La réalisation de cet objectif nécessite notamment l'installation de 10.000 kilomètres de fibre optique et plus de 4.000 kilomètres de tranchées. Chez le client par contre, le VDSL2 demande très peu de modifications.

## Un réseau très haut débit

Avec le VDSL2, le Groupe Belgacom a pour objectif de doter la Belgique d'un réseau ultra-rapide, doté d'une grande capacité de transport de données. Cette évolution permet notamment de surfer à des vitesses qui peuvent atteindre 20 Mbit/s, de distribuer Belgacom TV sur plusieurs téléviseurs, sans oublier la télévision à Haute Définition. Dans ce domaine notre objectif est d'atteindre un taux de couverture de 61% des ménages belges au printemps 2008.

## De nouvelles plateformes

En ce qui concerne la télévision, Belgacom a également investi en 2007 dans la plateforme

iDTV et les équipements iDTV connexes.

Cet investissement avait pour but d'assurer l'évolutivité de la plateforme de télévision, d'attirer de nouveaux clients et de stimuler l'utilisation des services de télévision.

Notamment la Vidéo on Demand (VoD) et les services Comfort View.

Enfin on notera le déploiement commercial de la plateforme VoIP, ainsi que la mise en place d'un nouveau système de gestion des commandes au niveau national.

## Offrir à chacun une connexion de qualité

La lutte contre la fracture numérique fait également partie des priorités qui guident nos actions.

Dans le courant du mois de novembre 2007, nous avons donc augmenté le taux de couverture ADSL. Cette initiative répond d'une part à un besoin croissant de connectivité, et d'autre part à une volonté du Groupe Belgacom d'offrir la possibilité à chacun de bénéficier des technologies internet à haut-débit.

Cette couverture s'élève aujourd'hui à 99,7% des ménages grâce à l'introduction dans le réseau d'une nouvelle technologie appelée «Reach Extended ADSL» (RE ADSL). Celle-ci a été spécialement conçue pour relier de grandes distances sur une classique paire de cuivre. En effet la technologie ADSL classique perd de son efficacité au fur et à mesure que la distance entre l'utilisateur et le répartiteur (DSLAM) grandit. Grâce à l'utilisation de la technologie RE ADSL, il est possible de gagner de la distance. De quoi offrir un accès internet broadband à davantage de clients, notamment dans les zones rurales.

# 99,7%

couverture ADSL fin 2007





## Les missions du Service Delivery Engine

Cette entité compte 7813 ETP issus de Belgacom, Proximus et Telindus, ce qui en fait la plus grande entité du Groupe. Ses principales missions :

- > Prendre en charge la construction, le développement et la gestion du réseau ainsi que des systèmes IT
- > Fournir des services aux autres opérateurs (olos)
- > Fournir des solutions ICT et un support technique au Groupe
- > Assurer l'installation et la réparation des produits et services du Groupe chez nos clients

### Assurer l'installation chez les clients

Outre le développement du réseau, une autre mission importante de SDE est d'assurer les raccordements des clients, tant particuliers que professionnels, ainsi que les éventuelles réparations nécessaires. Pour ce faire, cette entité dispose de 2310 techniciens expérimentés, aidés d'équipes externes au gré des besoins.

En 2007, ces équipes ont réalisées pas moins de 1.357.000 interventions, notamment pour:

- > réaliser des installations de Belgacom TV
- > mettre en place les équipements nécessaires aux captations des matches de la Jupiler League
- > assurer la connectivité des bureaux de vote lors des élections fédérales
- > adapter les réseaux pour le lancement de Belgacom Explore
- > offrir des services de maintenance à distance

Tout au long de l'année, le focus a été placé sur la rapidité et la qualité des interventions notamment via l'introduction de nouvelles procédures de travail, l'augmentation des interventions à distance ainsi que l'automatisation des tâches.

Afin de préparer les équipes aux besoins futurs, un important programme de formation a été lancé pour renforcer les compétences en matière de technologies IP et ICT.

### Poursuite du développement de notre réseau 3G

Nos infrastructures réseaux pour la téléphonie mobile ont également fait l'objet de nombreuses améliorations, tant en terme de qualité que de capacité.

Plus de trois ans après le lancement de son réseau 3G (UMTS), Proximus reste le leader

national en la matière avec un taux de couverture des ménages supérieur à 80%. Un taux de couverture qui dépasse de loin les obligations légales de déploiement imposées par l'IBPT.

Durant l'année 2007, nous avons amélioré notre réseau 3G en y associant la technologie HSDPA pour offrir une vitesse de téléchargement de 3,6 mbps. Dans le souci de permettre à la majeure partie de nos clients de profiter des dernières technologies de pointe en matière de téléphonie mobile, nous avons également étendu la gamme de terminaux mobiles permettant d'accéder au réseau 3G.

A titre d'exemple, grâce à la 3G Broadband Vodafone Mobile Connect Card et au modem usb, nos clients résidentiels et professionnels peuvent également continuer à accéder sans fil à l'internet haut débit via leur ordinateur portable lorsqu'ils sont en déplacement.

### Gérer les réseaux internes du Groupe

Une autre mission importante de l'entité SDE est la gestion des réseaux internes du Groupe.

En la matière, un des objectifs de l'année 2007 fut de répondre efficacement aux besoins de connectivité du personnel de toutes les filiales.

Les équipes de Service Delivery Engine ont mis en place l'infrastructure ONE, un concept de réseau qui permet à tout collaborateur, quelle que soit sa filiale, de se connecter à son propre réseau, quel que soit le bâtiment du Groupe Belgacom.

### Un cadre réglementaire complexe

#### Rappel du cadre général

Initiée en 1998 par la Communauté européenne, la libéralisation du marché des

télécoms a été complètement finalisée en 2001. Un cadre réglementaire définissant les règles auxquelles sont soumises les opérateurs a été défini afin que la concurrence puisse se développer pleinement et équitablement, que certaines missions d'intérêt public soient remplies et que les intérêts du consommateur soient préservés. En Belgique, c'est l'Institut Belge des Postes et des Télécommunications (IBPT) qui a été désigné pour assurer ces missions de régulation du marché.

En 2003, un nouveau cadre européen était édicté portant sur 4 grands axes:

- > analyse des marchés par l'IBPT
- > concurrence des infrastructures
- > neutralité technologique
- > convergence (donc également radio-diffusion)

### Les décisions qui ont influencé notre business en 2007

#### Sur le marché fixe

##### Interconnexion fixe

L'IBPT <sup>(1)</sup> a diminué les tarifs d'interconnexion fixe de Belgacom de 3,5% à partir de juin 2007. Les opérateurs alternatifs sont autorisés à facturer un prix supérieur de 15% aux tarifs de Belgacom, à l'exception de Telenet et Versatel qui étaient autorisés quant à eux à facturer un supplément de 370% en 2007.

#### BROADWAY EN QUELQUES CHIFFRES POUR 2007

- > 900 kilomètres de tranchées
- > 3.500 kilomètres de fibres optiques installées
- > 3.900 armoires ROP finalisées

(1) Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications.



## Faciliter la vie de nos clients



Surfez sur  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

L'entité SDE développe également des solutions destinées à faciliter la vie de nos clients. Ainsi, nos collaborateurs ont mis en place les services «do it yourself» pour Belgacom TV. Ces services permettent à nos clients de réaliser leur propre installation de manière simplifiée grâce à la technologie «Zero Touch Provisioning».



**«Nous devons transformer notre réseau en une architecture "All IP" pour offrir à nos clients une intégration complète des services vocaux, data et media.»**

Wim De Meyer (Vice President Business Transformation)

Ce supplément de prix sera ramené à 190% en 2008 et 15% à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

### *Services de boucle locale (dégrouper et accès au débit binaire)*

L'IBPT a réduit la redevance de location d'une boucle locale dégroupée de 11,26 EUR à 9,29 EUR depuis juillet 2007. Cette diminution s'est également reflétée dans les redevances de location du débit binaire (en maintenant la différence absolue des prix entre le dégroupage et l'accès au débit binaire).

La Commission européenne a soutenu la proposition de l'IBPT en vue d'étendre l'obligation pour Belgacom de permettre l'accès à la technologie VDSL. Les jugements relatifs à la mise en œuvre devraient être rendus dans le courant de 2008.

### *Entrée en vigueur de l'accord de coopération en matière de régulation*

L'accord de coopération organisant la collaboration entre les autorités fédérales, régionales et communautaires concernant les décisions réglementaires relatives à l'infrastructure de communications électroniques est entré en vigueur en septembre 2007.

### *Analyse par l'UE du cadre réglementaire*

La Commission européenne a communiqué ses propositions de réforme du cadre réglementaire actuel. Parmi les changements proposés, les plus notables sont liés à la création d'une agence de l'UE (l'autorité européenne du marché des communications électroniques, EECMA – European Electronic Communications Market Authority) dans le but d'améliorer l'harmonisation de la régulation, et à l'inclusion de la séparation fonctionnelle comme remède potentiel pour les opérateurs SMP <sup>(2)</sup>. La Commission s'attend

à ce que le nouveau cadre soit en place en 2010-2011.

La Commission a également décidé de réduire de 50% le nombre de marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex-ante et en particulier, les marchés retail. Toutefois, la Commission entend maintenir la pression au niveau wholesale (par ex. les marchés de terminaison fixe et mobile, le marché de dégroupage de la boucle locale, l'accès large bande wholesale).

### *Sur le marché mobile*

La régulation a eu un impact significatif sur les résultats de l'entreprise en 2007, en raison des baisses répétées des tarifs de terminaison mobile ainsi que de l'introduction de la régulation des tarifs internationaux de roaming pour les services vocaux.

Conformément aux obligations décrétées par l'IBPT en août 2006, les trois opérateurs mobiles ont procédé le 1<sup>er</sup> mai 2007 à une nouvelle baisse des tarifs de terminaison mobile. Pour l'année 2007, la réglementation a eu un impact négatif sur les revenus mobiles estimé à -80 million EUR ainsi que -30 millions EUR sur l'EBITDA.

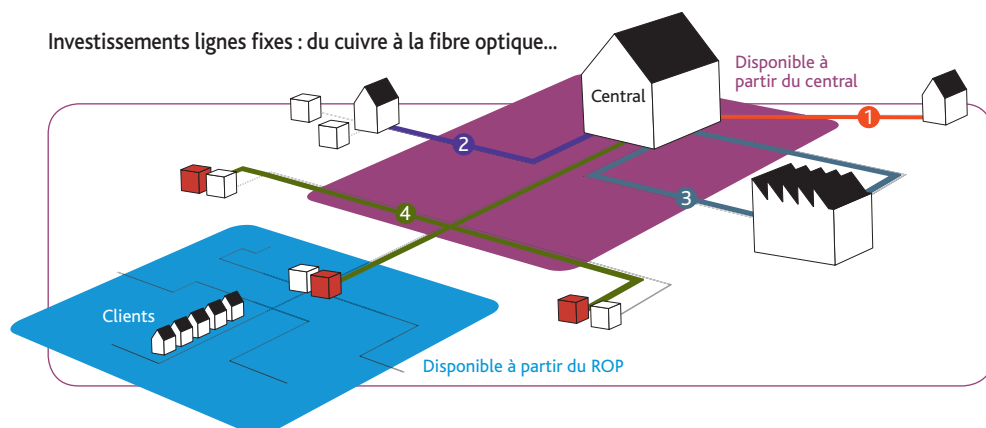
En décembre 2007, l'IBPT a pris une nouvelle décision concernant la future régulation en matière de tarifs de terminaison mobile. Cette nouvelle décision, conforme aux commentaires sévères de la Commission européenne et de l'autorité nationale en charge de la concurrence, vise à réduire les différences proportionnelles entre les tarifs de terminaison appliqués par les 3 opérateurs. Dans un premier temps, les tarifs maximum au 1<sup>er</sup> février 2008 passeront à 8,54 eurocents/min pour Proximus, 9,42 eurocents/min pour Mobistar et 11,03 eurocents/min pour Base.

# 80%

couverture 3G fin 2007

(2) Significant Market Power, opérateur puissant sur le marché.

## Investissements lignes fixes : du cuivre à la fibre optique...



- 1 ■ **Années 80-90:** les 600 centraux reliés entre eux par la fibre optique via 2 chemins distincts
  - 2 ■ **Années 90:** création de 400 LDC's (mini-centraux proches du client)
  - 3 ■ **Années 95-...:** boucles optiques pour clients professionnels (zones industrielles)
  - 4 ■ **2003-...:** créations de noeuds optiques (ROP) proches des clients
- "Broadway": accès au VDSL > vitesse de transmission largement supérieure à celle de l'ADSL

Base a immédiatement interjeté appel en demandant à la justice la suspension de cette décision. L'IBPT doit encore confirmer sa position finale sur une nouvelle baisse qui prendrait cours le 1<sup>er</sup> juillet 2008 et qui instaurerait de ce fait une symétrie complète entre les tarifs de Proximus et Mobistar et réduirait à 10% la différence par rapport à Base.

La régulation des services vocaux de roaming internationaux, amorcée progressivement à partir de mi-2007, est entrée pleinement en vigueur en octobre 2007. La régulation impose des tarifs maximum pour les appels émis et reçus à l'étranger, de même que des tarifs maximum pour les services de roaming wholesale internationaux proposés aux autres opérateurs. Pour l'année 2007, la régulation relative au roaming a eu un impact négatif sur les revenus de -21 million EUR ainsi que de -14 millions EUR au niveau de l'EBITDA. Cette réglementation imposera en outre de nouvelles diminutions tarifaires dans le courant de 2008 et 2009.

Le gouvernement a approuvé un Arrêté royal permettant l'utilisation de la technologie 3G-UMTS dans le spectre de fréquences de 900 MHz («réaménagement») à partir de mi-2008. Base a demandé la suspension de cet Arrêté, mais a été déboutée de sa demande par le tribunal. Les plans communautaires dans le contexte de la fracture numérique sont orientés vers les services de diffusion, avec des calendriers et des programmes d'octroi de spectres différents.

### Les défis pour 2008

Que l'on fasse le bilan des mois écoulés ou que l'on porte déjà le regard sur les défis de l'année 2008, la convergence est présente à

tous les niveaux. Elle constitue le point central des nouveaux produits et services proposés à nos clients.

L'année 2007 a été en partie consacrée à la définition de la stratégie «Move to all IP» au niveau des réseaux fixe et mobile et des systèmes informatiques. A partir de 2008, nous passerons à la phase d'implémentation.

Offrir n'importe quel service, n'importe quand et n'importe où, avec n'importe quel appareil. C'est l'exigence actuelle de nos clients et l'objectif vers lequel nous devons tendre. Si nous acceptons ce fait comme une réalité, nous devons transformer nos activités de manière significative. Pour y parvenir, nous devons transformer notre réseau en une architecture tout IP. Ceci s'avère indispensable si nous souhaitons fournir aux clients une expérience intégrant parfaitement nos services vocaux, médias et de données. En effet, nous sommes les seuls sur l'ensemble du marché belge à disposer de tous les atouts pour proposer une offre différenciée et segmentée à nos clients.

Nous poursuivons le développement du réseau du futur et proposerons de nombreux services innovants comme la télévision en Haute Définition à partir d'une plateforme unifiée.

### Notre vision pour une saine concurrence

Un autre défi majeur concerne le cadre réglementaire. En effet, comme nous l'avons expliqué, les activités du Groupe sont soumises à une régulation complexe tant au niveau belge qu'au niveau européen. Nous sommes convaincus qu'une concurrence saine et loyale est une source d'émulations pour les entreprises et de progrès pour les clients.

Malheureusement cette concurrence souffre de distorsions importantes étant donné que tous les acteurs du marché ne sont pas mis sur un pied d'égalité.

Les câblo-opérateurs, offrant pourtant des services de téléphonie et de connexion à internet, ne sont soumis à aucune régulation, notamment en termes d'obligation d'ouverture d'infrastructure ou d'imposition de prix minimum.

Nous sommes convaincus que seule l'instauration d'un cadre stable et équitable, prenant en compte l'ensemble des acteurs du marché est la garantie d'une saine concurrence. Nous continuerons à plaider en ce sens auprès des différentes autorités.

### OBJECTIFS 2008

- > implémenter un nouveau modèle de relations avec le client mettant l'accent sur la qualité du service, les partenariats, l'autogestion
- > poursuivre la transformation technologique vers une simplification des réseaux (VDSL2, 3G, All IP, Fiber to the home) et l'optimisation des procédures
- > adapter le personnel et le modèle de management à l'évolution des technologies
- > poursuivre nos efforts pour faire instaurer un cadre réglementaire stable et équitable

# responsabilité sociétale d'entreprise

Au cours des deux dernières décennies, les technologies de l'information et de la communication ont profondément transformé notre vie quotidienne. Le Groupe Belgacom a toujours été conscient de sa responsabilité en tant qu'acteur de premier ordre dans le paysage des télécommunications belges. C'est pourquoi la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), a toujours fait partie de nos priorités, même si nous ne l'avons formalisée que l'année dernière en publiant notre premier rapport couvrant l'année 2006.



«La publication de notre rapport annuel sous un nouveau format incluant notre rapport de responsabilité sociétale marque notre volonté d'inscrire notre démarche de responsabilité sociétale au sein même de la stratégie du Groupe.»

Concetta Fagard (Vice President Group Corporate Social Responsibility)

Pour avoir un aperçu plus complet de l'ensemble des activités de responsabilité sociétale gérées par le Groupe Belgacom, nous vous invitons à consulter notre rapport RSE présent au sein de notre rapport annuel. Suivez également nos engagements RSE sur

[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com).



## Stratégie et gouvernance

Notre stratégie RSE, développée en 2007, vise à positionner le Groupe Belgacom comme une des entreprises leaders en matière de RSE en Belgique. Notre démarche s'appuie dès lors sur une exigence éthique stricte dans la conduite de nos activités et sur un dialogue constructif avec nos parties prenantes.

Pour atteindre notre objectif, notre stratégie s'articule en outre autour de deux engagements clairs: promouvoir une e-société qui profite au plus grand nombre et faciliter une croissance durable. Plus simplement, le Groupe Belgacom a pour objectif de développer des produits et services ainsi que des technologies accessibles à tous, quel que soit l'âge ou les capacités des utilisateurs, et respectueuses de l'environnement.

En matière de gouvernance, nous avons développé une structure interne de reporting basée sur deux entités clairement identifiées. D'une part le département RSE et d'autre part, le CSR Operating Committee (CSR Opco). Ces deux entités sont placées sous la direction de la Vice President Group CSR qui rapporte directement à l'Administrateur Délégué et au Comité de direction du Groupe.

## Des engagements concrets

Afin de délimiter le champ de notre responsabilité sociétale et de traduire notre stratégie en plan d'actions, nous avons réalisé une étude comparative des problématiques prises en compte par d'autres entreprises télécom reconnues comme des leaders en matière de RSE au niveau international, et nous avons consulté nos principales parties prenantes (clients, employés, autorités politiques et réglementaires, investisseurs, organisations sectorielles). Enfin, nous avons interviewé les membres du Comité de Direction du Groupe.

Ce processus nous a permis de développer six engagements au niveau du Groupe:

- > améliorer l'accès aux communications
- > gagner la confiance du client
- > garantir une communication transparente en matière de santé et de sécurité en ligne
- > intégrer la Responsabilité Sociétale d'Entreprise dans la culture d'entreprise
- > améliorer l'efficacité du Groupe Belgacom en matière de consommation d'énergie et d'émission de CO<sub>2</sub>
- > investir dans la communauté

Ces engagements ont été approuvés par l'ensemble du Comité de direction en date du 11 février 2008. Ces engagements seront portés par chacun des membres du Comité de Direction et traduits en actions par le département RSE et le CSR Opco.

## Gérer au quotidien

Afin de disposer d'un outil de gestion qui reflète au mieux la structure organisationnelle du groupe Belgacom, notre équipe RSE développera, dans le courant de l'année 2008, un modèle de management RSE dont l'objectif consistera à mesurer de façon cohérente nos principaux impacts sociaux et environnementaux. Ce système de gestion permettra en outre de déterminer l'orientation générale et les indicateurs de performance en matière de responsabilité sociétale.

## Communiquer et sensibiliser

Afin de permettre à l'ensemble de nos collaborateurs de prendre mieux conscience de l'importance de la responsabilité sociétale, nous avons décidé, à côté des formations existantes, de communiquer plus activement notre engagement au travers des différents moyens de communication internes à disposition du Groupe.



# gouvernance d'entreprise

Le concept de gouvernance d'entreprise vise à définir un ensemble de règles et de comportements destinés à optimiser la gestion et le contrôle des sociétés, permettant ainsi 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'engage à se conformer aux obligations légales, réglementaires et de bonnes pratiques et plus spécifiquement, aux bonnes pratiques du code de gouvernance du Groupe Belgacom. 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 assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions

## Conseil d'Administration

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

- > d'administrateurs désignés par l'Etat belge au prorata de sa participation et
- > d'administrateurs désignés par un vote séparé parmi les autres actionnaires, pour les sièges restants. Ces administrateurs sont indépendants, conformément aux critères

de l'article 524 du Code belge des sociétés et aux critères du Code belge de gouvernance d'entreprise

L'Assemblée Générale extraordinaire du 11 avril 2007 a décidé de réduire le nombre de membres du Conseil d'Administration de 18 à 16 membres, en ce compris l'Administrateur Délégué.

## 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 représenta-



**«Belgacom s'engage à se conformer aux obligations légales et réglementaires ainsi qu'aux bonnes pratiques du code de gouvernance belge. Parallèlement, elle a continué à renforcer son programme interne de conformité.»**

Saskia Mermans (Vice President Group Legal)





1



3



5



7



2



4



6



8

## Membres du Conseil d'Administration

**Theo Dilissen (1).** Président du Conseil d'Administration de Belgacom depuis octobre 2004. Auparavant, M. Dilissen a été Administrateur Délégué, 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). De septembre 2005 à fin janvier 2008, il a été l'Administrateur Délégué d'Aviapartner. Il en est depuis lors le président exécutif. Depuis octobre 2006, M. Dilissen siège également en qualité de membre indépendant au Conseil d'Administration de l'Antwerp World Diamond Centre. Sociologue de formation, il détient également un Master en administration des affaires.

**Didier Bellens (2).** Didier Bellens a été désigné en qualité d'Administrateur Délégué de Belgacom en mars 2003. Plus d'informations sur son c.v. en page 45, Membres du Comité de direction.

**Guido J.M. Demuyck (3).** M. Demuyck a occupé différentes fonctions chez Philips entre 1976 et 2002. Il a notamment exercé les fonctions de vice-président Marketing Audio aux USA, d'Administrateur Délégué de Philips en Corée du Sud, de General Manager Line of Business Portable Audio à Hong Kong et d'Administrateur Délégué de Group Audio à Hong Kong. Il est devenu en 2000 Administrateur Délégué de la division de produits Consumer Electronics à Amsterdam et membre du comité de direction du groupe Philips. En 2003, M. Demuyck a rejoint les rangs de Royal KPN, où il est devenu membre du comité de direction et Administrateur Délégué de la division mobile (KPN Mobiel Nederland, Base Belgium, E-Plus Germany). Depuis juin 2006, il est Administrateur Délégué de Kroymans Corporation BV, aux Pays-Bas. M. Demuyck est également membre, depuis juin 2005, du Conseil d'Administration de Tom Tom.

**Pierre-Alain De Smedt (4).** M. De Smedt est président de la Febiac (Fédération belge de l'Automobile et du Cycle). Il a été directeur général adjoint de Renault de 1999 à fin 2004. Auparavant, il a présidé aux destinées d'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, de la Compagnie Nationale à Portefeuille et du Groupe Valeo. Il est diplômé en ingénierie et en sciences économiques de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

**Carine Doutrelepont (5).** M<sup>me</sup> Doutrelepont est avocate au Barreau de Bruxelles et membre du Barreau de Paris. Elle est partenaire fondatrice du bureau d'avocats belge Doutrelepont & Partners, spécialisé en technologies de l'information et de la communication, en propriété intellectuelle, en droit des médias, en droit de la concurrence et en droit européen. Elle est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université libre de Bruxelles (ULB). Elle enseigne le droit des médias, le droit de la propriété intellectuelle et le droit européen à la Faculté de droit de l'ULB, à l'Institut d'Etudes européennes ainsi que dans différentes universités étrangères. Elle est en outre présidente du Centre de droit de l'information et de la communication de l'ULB. Pendant des années, elle a travaillé en qualité d'experte pour la Commission européenne (Direction Générale Marché Intérieur) et au Sénat belge ainsi qu'auprès du Conseil belge de la concurrence. Elle a signé plusieurs ouvrages et publications.

**Martine Durez (6).** Elle a été Chief Financial et Accounting Officer à La Poste jusqu'en janvier 2006, avant de devenir Présidente du Conseil d'Administration de La Poste. M<sup>me</sup> Durez a également été, jusqu'en 2000, 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<sup>me</sup> Durez possède un diplôme d'ingénieur commercial et un doctorat en sciences économiques appliquées de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

**Philip Hampton (7).** M. Hampton 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. Il est actuellement président de J. Sainsbury plc. Expert-comptable, il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD, à Fontainebleau.

**Georges Jacobs (8).** Le Baron Jacobs est président du Conseil d'Administration d'UCB. Il a entamé sa carrière en tant qu'économiste auprès du Fonds monétaire international, aux Etats-Unis. Il a ensuite rejoint le Groupe UCB, dont il a été nommé Administrateur Délégué en 1987 jusqu'à sa nomination au poste de président du Conseil d'Administration le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Le Baron Jacobs est en outre président du Conseil d'Administration de Delhaize et



administrateur de SN Brussels Airlines. Après une formation de juriste et économiste à l'UCL, il a obtenu un M.A. en économie à l'Université de Berkeley en Californie.

**Mimi Lamote (9).** M<sup>me</sup> Lamotte est membre, depuis février 2007, de l'équipe de direction de ZNA (réseau d'hôpitaux d'Anvers), où elle est responsable des ressources humaines, de la communication et des services facilitaires. Jusqu'en juin 2006, elle a exercé les fonctions d'Administrateur Délégué de SCF (Belgique-Lithuanie), une société cotée en Bourse sur le marché boursier belge. De 2001 à 2005, M<sup>me</sup> Mimi Lamote a exercé les fonctions de General Manager de C & A Belgique-Luxembourg. De 2001 à 2004, elle a été membre du Conseil d'Administration de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB). Durant la même période, M<sup>me</sup> Lamote a également été membre du Conseil d'Administration de la Fedis (Fédération belge des entreprises de Distribution). Elle est titulaire d'un diplôme de sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers et d'un Master en Retail Management de l'Université Tias de Tilburg.

**Maurice Lippens (10).** M. Lippens est cofondateur de Fortis, le premier groupe transfrontalier de bancassurance en Europe, créé en 1990. Il a été le président exécutif de Fortis jusqu'en 2000 et est depuis lors le président non exécutif de son Conseil d'Administration. Il est également administrateur de plusieurs sociétés, dont le Groupe Bruxelles Lambert. 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).** M. Moll est administrateur non exécutif dans des entreprises industrielles et financières telles la Société Nationale de Construction Aéronautique et la Société Belge d'Investissement International (SBI). Il est également censeur de la Banque Nationale de Belgique. Jusqu'en avril 2007, il a présidé le Conseil d'Administration de la S.A. BATS (Belgian Advanced Technology Systems), à Liège, société spécialisée dans la sécurité électronique. Jusqu'en décembre 2005, M. Moll a présidé la société de capital-risque BRUFICOM, après avoir exercé les fonctions d'administrateur et directeur à la Société Nationale d'Investissement (SNI) de Bruxelles. M. Moll est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en sciences économiques appliquées de la Business School de l'Université de Louvain (UCL).

**Oren G. Shaffer (12).** M. Shaffer est président de la société Virgocap Inc. M. Shaffer a été auparavant Vice President et Chief Financial Officer de Qwest Communications International de 2002

à 2007 et président et Chief Operating Officer de Sorrento Networks. Il a été membre du Conseil d'Administration de Belgacom de 1996 à 2000. Il est membre du Conseil d'Administration d'Intermec et de Terex Corporation. Il est titulaire d'un BS en administration des affaires de l'Université de Berkeley, en Californie, et d'un MS en gestion du Massachusetts Institute of Technology.

**Michèle Sioen (13).** M<sup>me</sup> Sioen a entamé sa carrière en 1988 au sein d'une société informatique. Deux ans plus tard, elle a été nommée membre du Conseil d'Administration de Sioen Industries et s'est associée activement aux activités du groupe Sioen Industries. Le groupe produit et traite des textiles techniques, conçoit et fabrique des tenues de protection personnelle et fabrique des produits chimiques fins. Depuis 2005, M<sup>me</sup> Sioen est administratrice déléguée du groupe Sioen Industries. Michèle Sioen assume également la présidence de Fedustria (fédération des entreprises belges du secteur textile, du bois et de l'ameublement). Elle est titulaire d'un diplôme en économie ainsi que de plusieurs diplômes post-universitaires.

**Robert Tollet (14).** M. Tollet préside le Conseil d'Administration de la Société fédérale de Participations et d'Investissement, un holding du secteur public. Il préside également le Conseil central de l'Economie. M. Tollet est diplômé en économie et en analyse et politique économique de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

**Paul Van de Perre (15).** M. Van de Perre a cofondé la GIMV (une société de capital à risque) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor). Il est actuellement administrateur de Grontmij NV et Greenbridge Incubator (Université de Gand). M. Van de Perre est Administrateur Délégué de Five Financial Solutions, une division de Praxis in Management (corporate finance) et Administrateur Délégué de Caesar Real Estate Fund (société de capital à risque). Il est titulaire d'un MBA et d'un Master en économie. Il est également expert-comptable (IAB).

**Lutgart Van den Berghe (16).** M<sup>me</sup> Van den Berghe a obtenu un doctorat en économie à l'Université de Gand, où elle est professeur extraordinaire. Elle est la directrice exécutive du Competence Centre Entrepreneurship, Governance and Strategy de la Vlerick Leuven Gent Management School et de GUBERNA (Institut belge des administrateurs). M<sup>me</sup> Van den Berghe est conférencière de gouvernance d'entreprise et administratrice non exécutive auprès de plusieurs multinationales cotées et non cotées comme Electrabel (en Belgique) et CSM et SHV Holding (aux Pays-Bas).

### Membres du Conseil d'Administration nommés par l'Etat belge

Nom	Age	Fonction	Mandat	
			Depuis	Expire en
Theo DILISSEN	54	Président du Conseil d'Administration	2004	2009
Didier BELLENS	52	Administrateur Délégué	2003	2009
Martine DUREZ	57	Administrateur	1994	2012
Mimi LAMOTE	43	Administrateur	2006	2012
Michel MOLL	59	Administrateur	1994	2012
Michèle SIOEN	43	Administrateur	2006	2012
Robert TOLLET	61	Administrateur	2003	2009
Paul VAN de PERRE	55	Administrateur	1994	2012

### Membres du Conseil d'Administration indépendants, désignés par l'assemblée des actionnaires

Nom	Age	Fonction	Mandat	
			Depuis	Expire en
Guido J.M. DEMUYNCK	57	Administrateur	2007	2013
Pierre-Alain DE SMEDT	63	Administrateur	2004	2010
Carine DOUTRELEPONT	47	Administrateur	2007	2013
Philip HAMPTON	54	Administrateur	2004	2010
George JACOBS	67	Administrateur	2007	2013
Maurice LIPPENS	64	Administrateur	2007	2013
Oren G. SHAFFER	65	Administrateur	2007	2013
Lutgart VAN den BERGHE	56	Administrateur	2004	2010

tion importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 524, § 4, du Code des sociétés. Toutes les chartes ont été mises à jour le 2 janvier 2008.

#### Comités du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts, Belgacom compte un Comité d'audit et de conformité, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité stratégique et de développement commercial.

#### 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 et du respect, au sein de la société, du Code de conduite de la société ainsi que du «Dealing Code»
- > de l'évaluation du cadre de risque et la méthode d'évaluation des risques
- > de la qualité et de l'intégrité du rapport trimestriel

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 membre est choisi parmi les administrateurs désignés par l'Etat belge. Deux de ses membres doivent être désignés 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 désignation du Secrétaire général
- > 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
- > l'analyse annuelle de la philosophie et de la stratégie de rémunération de l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les packages salariaux de la haute direction
- > 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.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit 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 et à court termes. Cette réunion est 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 d'indicateurs de performance clés, 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, consacrées respectivement aux ressources humaines et à la gouvernance d'entreprise. Le Comité de nomination et de rémunération se compose de MM. Theo Dilissen (Président) et Georges Jacobs et de M<sup>mes</sup> 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 six administrateurs. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration, et l'Administrateur Délégué et le Président du Conseil d'Administration en sont membres d'office. Un membre supplémentaire est choisi parmi les administrateurs désignés par l'Etat belge. Trois de ses membres doivent être désignés parmi les administrateurs indépendants.

Lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> mars 2007, le Conseil d'Administration a revu le rôle et la composition du Comité stratégique et de développement.

## Rapport d'activités et présence aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 5)	ACC (total 5)	NRC (total 6)	SBDC (total 2)	REMUNERATION TOTALE
Theo DILISSEN	2/5		4/6	2/2	104.000
Didier BELLENS	5/5			2/2	0
Guido J.M. DEMUYNCK	4/5			2/2	44.208
Pierre-Alain DE SMEDT	5/5	5/5			64.500
Carine DOUTRELEPONT	5/5				52.000
Martine DUREZ	5/5		6/6		67.000
Philip HAMPTON	5/5	5/5			77.000
Georges JACOBS	5/5		6/6		67.000

Nom	Conseil (total 5)	ACC (total 5)	NRC (total 6)	SBDC (total 2)	REMUNERATION TOTALE
Mimi LAMOTE	5/5				52.000
Maurice LIPPENS	5/5			0/2	52.000
Michel MOLL	5/5	3/5			74.500
Oren G. SHAFFER	5/5	4/5		2/2	67.000
Michèle SIOEN	5/5				52.000
Robert TOLLET	5/5			2/2	57.000
Lutgart VAN den BERGHE	5/5		6/6		67.000
Paul VAN de PERRE	5/5	4/5			62.000

Le rôle du Comité stratégique et de développement est d'analyser les projets d'acquisitions, de fusions et de désinvestissements d'un montant supérieur à 100 millions EUR et d'analyser des programmes importants de restructuration de l'entreprise. Le Conseil d'Administration peut décider, au besoin, d'organiser un Comité spécial ad hoc chargé de se pencher sur un dossier spécifique et composé des membres dotés de l'expérience requise pour ce dossier.

Il est actuellement composé de MM. Theo Dilissen (Président), Didier Bellens et Guido J.M. Demuyck, Maurice Lippens, Robert Tollet et Oren G. Shaffer.

### Modification de la composition du Conseil d'Administration

Le 11 avril 2007, l'Assemblée Générale des actionnaires a désigné M<sup>me</sup> Carine Doutrelepont et MM. Georges Jacobs, Maurice Lippens, Oren G. Shaffer et Guido J.M. Demuyck pour une période qui expirera à l'Assemblée Générale des actionnaires de 2013.

### Rémunération des administrateurs

Les rémunérations et indemnités versées aux administrateurs ont été fixées par l'Assemblée Générale de 2004. Le calcul de ces indemnités n'a pas changé en 2007: il est prévu une indemnité 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. 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 membres se voient en outre allouer 2.000 EUR par an pour frais de communication. Le montant relatif aux frais de communication est également doublé pour le Président du Conseil d'Administration. Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunérations basées sur les résultats tels des primes ou des plans d'intéressement à long terme, pas plus que des 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 susceptibles d'affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles au détriment du Groupe Belgacom.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, l'Administrateur Délégué, M. Didier Bellens, a déclaré avoir un conflit d'intérêts lié au point relatif au plan d'intéressement du personnel, inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> mars 2007. Il est en fait proposé comme bénéficiaire du plan d'intéressement à court et à long termes 2006 destiné à la haute direction. Il a informé les commissaires de Belgacom de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas participer à la délibération ou au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, M<sup>me</sup> M. Durez a déclaré avoir un conflit d'intérêts lié au point relatif à Certipost, inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration du 20 décembre 2007. Elle a informé les commissaires de Belgacom de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas participer à la délibération ou au vote sur ce point de l'ordre du jour.

### Application des mesures prises par la société afin de se conformer à la législation existante en matière de délit d'initié et de manipulations de marché (abus de marché)

Afin de se conformer à la législation existante en matière de délit d'initié et de manipulations de marché, Belgacom a adopté un code de transactions (Dealing Code) avant l'introduction en Bourse. Ce code vise à faire prendre conscience aux collaborateurs, aux dirigeants et aux administrateurs des comportements inappropriés et des éventuelles sanctions correspondantes. Ce Dealing Code a été largement communiqué et est à la disposition de tous les collaborateurs. Une liste des personnes clés est tenue à jour et tous les administrateurs et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu et compris les dispositions du Dealing Code et s'engagent à les respecter. Des périodes fermées («closed periods», comprenant des périodes proscrites) sont définies et toute transaction doit être communiquée au préalable au responsable de Compliance Services et être approuvée par ce dernier (voir chapitre «Compliance» ci-dessous).



## Comité de direction

Nom	Age	Fonction
Scott ALCOTT	41	Executive Vice President Service Delivery Engine
Astrid DE LATHAUWER	44	Executive Vice President Human Resources
Michel GEORGIS	54	Executive Vice President Consumer Business Unit & Chief Executive Officer Proximus
William MOSSERAY	43	Executive Vice President Strategy
Ray STEWART	58	Executive Vice President Finance
Bridget COSGRAVE (jusqu'au 22 oct.)	46	Executive Vice President Enterprise Business Unit
Ronald EVERAERT (jusqu'au 31 déc.)	57	Executive Vice President EBU International

## Management

### Administrateur Délégué

L'Administrateur Délégué est nommé par l'Etat belge, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres. Son mandat est renouvelable tous les six ans et ne peut prendre fin 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 et le Président du Conseil d'Administration doivent appartenir à des rôles linguistiques différents.

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'Etat 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 la 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.

L'Administrateur Délégué actuel est M. Didier Bellens. M. Bellens possède un contrat à durée déterminée de six ans, à compter du 1<sup>er</sup> mars

2003. Si l'employeur met fin prématurément au contrat, excepté pour faute grave, une indemnité de rupture équivalant à trois fois la rémunération annuelle brute <sup>(1)</sup> 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 sur le marché belge, et bénéficiera à titre de compensation d'un montant égal à un an de salaire.

### Comité de direction

La composition et les compétences du Comité de direction sont déterminées par l'Administrateur Délégué. Le rôle du Comité de direction 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.

En 2007, le Comité de direction se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué (voir tableau ci-dessus).

M<sup>me</sup> Bridget Cosgrave a démissionné en octobre 2007 de toutes les fonctions et mandats formels qui étaient les siens au sein du Groupe Belgacom.

M. Everaert a également démissionné en décembre 2007 de toutes les fonctions et mandats formels qui étaient les siens au sein du Groupe Belgacom. Il continuera à apporter périodiquement son assistance au Groupe en vue de développer de nouvelles opportunités dans le marché ICT.

Les membres du Comité de direction de Belgacom, à l'exception d'un seul, disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération après 12 ans de service. Le membre dont le contrat ne prévoit aucune clause spécifique se verra appliquer la loi belge.

Les 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.

### Rémunération des membres du Comité de direction

Le Comité de nomination et de rémunération définit la politique de rémunération et les packages de rémunération individuels pour l'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction. Belgacom a développé une politique de rémunération qui récompense la haute direction sur le plan compétitif et qui tient compte des performances individuelles, du domaine d'activité et du Groupe. La société entend aligner la rémunération de la haute direction sur la médiane du marché pour les salaires de base et sur le quartile supérieur pour la rémunération totale en cas d'excellentes performances continues. Régulièrement, le Comité de nomination et de rémunération vérifie ce positionnement, en comparant la rémunération de la haute direction à celle pratiquée dans d'autres sociétés du secteur ICT, en Belgique et à l'étranger. Dans sa philosophie en matière de rémunération, Belgacom vise à

(1) Salaire annuel de base + rémunération variable + avantages postérieurs à l'emploi.





## 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 des acquisitions. De retour au sein du Groupe Bruxelles Lambert en 1992, il y exerce la fonction de directeur général, poste qu'il occupe 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 la Royale Belge, dans le changement d'actionariat de la BBL et dans la fusion entre la CLT et l'UFA. Entre 2000 et 2003, il a exercé les fonctions d'Administrateur Délégué du Groupe RTL, 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 du Groupe RTL. Didier Bellens est membre du Conseil d'Administration de Belgacom ICS, du Groupe Telindus, de Proximus, d'AXA Belgique, de la VOKA (Chambre flamande de commerce et d'industrie) et de la Fondation Erasme. Il fait également partie du Comité de direction de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Il est Président (Indépendant) du Comité de Rémunération et de Nomination, administrateur (Indépendant) du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration de la Compagnie Immobilière de Belgique.

Il est aussi Vice Président du Conseil Consultatif de Solvay Business School. Il a auparavant siégé au sein de différents Conseils d'Administration, notamment celui 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). Il est également conseiller de CV Capital Partners.

**Scott Alcott (2).** Scott Alcott est Executive Vice President de l'entité Service Delivery Engine et exerce aussi (ad interim) les fonctions d'Executive Vice President de l'Entrepris Business Unit et d'Administrateur Délégué du groupe Telindus. Auparavant, M. Alcott a été Chief Operating Officer de l'entité Fixed Line Services de Belgacom, Chief Strategy Officer, Chief Information & Technology Officer et General Manager de Marketing & Product Management, de même qu'administrateur de Skynet et administrateur du fonds de capital à risque Belgacom Multimedia Venture. En 1995, M. Alcott a rejoint les rangs d'Ameritech (aujourd'hui SBC) en qualité de Director Marketing & Product Management de la division «Long Distance», pour devenir ensuite Director New Product Development/Packaging. M. Alcott est titulaire d'un B.S. en économie de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

**Astrid De Lathauwer (3).** Astrid De Lathauwer exerce les fonctions d'Executive Vice President Human Resources.

M<sup>me</sup> De Lathauwer a rejoint Belgacom en 2000 et a d'abord occupé 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<sup>me</sup> 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 à la Katholieke Universiteit Leuven (KUL).

**Michel Georgis (4).** Michel Georgis exerce la fonction d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit. Il exerce toujours celle d'Administrateur Délégué de Proximus depuis mai 2005. Avant d'occuper ce poste, Michel Georgis était Chief Operations Officer chez Proximus, où il travaille depuis 2000. M. Georgis a débuté 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. Il est Président du Conseil d'Administration de Skynet. M. Georgis est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de la KULeuven.

**William Mosseray (5)** exerce les fonctions d'Executive Vice President Strategy du Groupe Belgacom. Auparavant, il a exercé diverses fonctions de direction au sein de Belgacom dans les domaines suivants: ressources humaines, gestion de la restructuration et du changement et gestion générale. M. Mosseray a rejoint Belgacom en 1993 en tant que Conseiller exécutif de l'Administrateur Délégué. Il a travaillé, en 1996 et 1997, pour Ameritech, principal opérateur de télécommunications dans la région du Midwest et principal actionnaire de Belgacom à l'époque. Docteur en droit de la KULeuven et diplômé en droit fiscal de l'ICHEC, M. Mosseray est également titulaire d'un MBA de la Vlerick Leuven Ghent Management School et a terminé le Stanford Executive Program à la Stanford Business School de Californie.

**Ray Stewart (6).** Ray Stewart exerce les fonctions d'Executive Vice President Finance & CFO. Antérieurement, il a exercé celles de Chief Financial and Administration Officer de Belgacom. M. Stewart faisait partie du personnel de SBC avant de rejoindre, le 1<sup>er</sup> avril 2004, les rangs de Belgacom. Auparavant, de 1994 à 1997, il a occupé le poste de Chief Financial Officer de Matav, l'opérateur de télécommunication 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. Ray Stewart est également membre du Conseil d'Administration de Nyrstar depuis septembre 2007.

aligner les intérêts de la direction et ceux des actionnaires.

### Avantages à court terme accordés au personnel

Les salaires de base de l'Administrateur Délégué et du Comité de direction sont revus annuellement par le Comité de nomination et de rémunération, sur la base d'une analyse approfondie de l'évaluation des performances et du potentiel par l'Administrateur Délégué, ainsi que sur des données de comparaison externes.

Le bonus annuel récompense les performances par rapport à un ensemble d'indicateurs de performance clés prédéfinis, fixés par le Conseil d'Administration sur les conseils du Comité de nomination et de rémunération. Pour 2007, ces indicateurs de performance incluaient des paramètres financiers ainsi que des paramètres relatifs à l'introduction de nouveaux produits, à la satisfaction des clients et à l'implication du personnel.

Le montant de la rémunération et des autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Comité de direction de Belgacom en 2007, par Belgacom ou par toute autre entreprise du Groupe Belgacom, se compose comme suit: (avantages basés sur la rémunération brute ou nette, en fonction du type d'avantage, à l'exclusion des charges sociales patronales)

(en EUR)	Administrateur Délégué	Membres du Comité de direction
Avantages à court terme accordés aux membres du personnel <sup>(1)</sup>	1.794.002 <sup>(2)</sup>	3.004.283

### Avantages à long terme accordés aux membres du personnel

Les avantages à long terme accordés aux membres du personnel comprennent les avantages postérieurs à l'emploi et les avantages liés aux actions. Les membres du Comité de direction adhèrent à un plan de pension complémentaire. En 2007, la société a versé un montant de 903.480 EUR pour l'Administrateur Délégué et un montant de 1.928.428 EUR pour les autres membres du Comité de direction en primes d'assurance liées aux avantages postérieurs à l'emploi.

(1) Salaire annuel de base + rémunération variable.

(2) Y compris les incitants promis accordés contractuellement en mars 2003.

Sur une base annuelle, les membres peuvent se voir octroyer des options sur actions.

Le Comité de direction de Belgacom a reçu, sur une base individuelle, les options suivantes:

(en options)	2007
Scott ALCOTT	13.949
Bridget COSGRAVE	21.561
Astrid DE LATHAUWER	16.325
Ronald EVERAERT	0
Michel GEORGIS	11.965
William MOSSERAY	12.218
Ray STEWART	22.312
Didier BELLENS	39.767

Les options sont dévolues sur une période de 3 ans, en proportions égales, et sont exerçables pendant une période de 7 ans. 54.532 options ont été exercées en 2007 par les membres du Comité de direction. Sur une base cumulée, l'Administrateur Délégué détient encore 288.376 options et les autres membres du Comité de direction, 383.282 options.

### Indemnités de fin de contrat

Des indemnités de fin de contrat d'un montant total de 3.330.221 EUR reviennent ou ont été payées à M<sup>me</sup> Cosgrave et M. Everaert.

### Collège des Commissaires

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

- > ERNST & YOUNG Réviseurs d'entreprises S.C.C.R.L., représentée par M. Marnix Van Dooren, 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.R.L., 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, Guevar, Van Impe & Co viendront à échéance lors de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de 2010.

### Emoluments 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 2007 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires: Ernst & Young Réviseurs d'entreprises S.C.C.R.L. et Callens, Guevar, Van Impe & Co S.C.C.R.L.

En 2007, le Groupe a dépensé un montant de 399.963 EUR en honoraires hors mandat pour Ernst & Young Réviseurs d'entreprises S.C.C.R.L., les réviseurs du Groupe. Ce montant se répartit comme suit:

(en EUR)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	32.885	23.775
Conseils fiscaux	0	20.735
Autres missions	322.028	540
<b>Total</b>	<b>354.913</b>	<b>45.050</b>

En 2007, le Groupe a également dépensé un montant de 4.793 EUR en honoraires hors mandat versés à Callens, Guevar, Van Impe & Co. Ce montant se répartit comme suit:

(en EUR)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	593
Conseils fiscaux	0
Autres missions	4.200
<b>Total</b>	<b>4.793</b>

### Commissaire du gouvernement

L'Etat a désigné M. Roger De Borger en qualité de Commissaire du gouvernement afin de superviser, conformément à la loi de 1991, la gestion de Belgacom d'un point de vue administratif.

### Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise

Belgacom se conforme aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, à l'exception des dispositions 4.6., 5.3/1, 5.4/1 et 8.9. Bien que la disposition 4.6

stipule que les mandats des administrateurs ne doivent pas excéder quatre ans, les mandats des administrateurs de Belgacom ont une durée de six ans, comme le prescrit l'article 18 de la loi de 1991. Contrairement aux dispositions 5.3/1 et 5.4/1, l'entreprise a choisi de refléter également au sein du Comité de nomination et de rémunération l'équilibre entre les administrateurs désignés par l'Etat belge et les administrateurs indépendants.

La disposition 8.9 ne s'appliquant pas à Belgacom, du fait de sa structure d'actionariat actuelle, les statuts ne prévoient pas que les actionnaires représentant 5% du capital soumettent des propositions à l'Assemblée Générale annuelle. Conformément aux statuts, les actionnaires doivent représenter au moins un cinquième du capital social de la société pour être habilités pour ce faire.

## Conformité (Compliance)

### Rôle de la conformité à Belgacom

Dans un environnement législatif et réglementaire de plus en plus complexe et un environnement professionnel changeant, la conformité joue un rôle important dans le monde de l'entreprise.

Le «Compliance Office» du Groupe Belgacom a pour tâches de coordonner les activités menées au sein du Groupe Belgacom en matière de conformité, d'expliquer les règles en vigueur, de fournir les instruments requis pour inciter la direction à la conformité et d'assurer une approche cohérente de la conformité au sein du Groupe.

Tous les membres du personnel sont censés se conformer au code de conduite et aux différentes politiques, dont la mise à jour s'effectue à intervalles réguliers. En 2007 également, les membres du Groupe faisant partie des «Top Group Resources» ont signé un document intitulé «Prise de connaissance du Code de conduite et déclaration en matière de conflits d'intérêts» afin de les conscientiser davantage encore à leur rôle de modèle. Cet engagement sera renouvelé chaque année.

En outre, une enquête sur la conformité a été réalisée à deux reprises auprès d'un échantillon représentatif du personnel. Cette enquête devrait nous permettre de recueillir des informations sur la sensibilisation du

personnel à la conformité et d'améliorer l'organisation existante de la fonction de conformité au sein du Groupe Belgacom.

Outre le helpdesk existant, un «Code Focus» a permis au personnel de rapporter toute infraction à la loi, au Code de conduite ou à d'autres réglementations.

### Organisation des activités de conformité

Le Compliance Office est dirigé par le Head of Compliance Services, qui rend directement compte au Président du Comité d'audit et de supervision. Conformément aux dispositions de l'ACC, ce comité est chargé d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre du contrôle du respect, par la société, des exigences légales et réglementaires et du respect, au sein de la société, du code de conduite de l'entreprise.

Le Group Compliance Council est à la fois un organe décisionnel et consultatif pour le Compliance Office au niveau opérationnel. Le Group Compliance Council est présidé par le Head of Compliance Services et se compose des différents Compliance Managers des principales filiales et d'un certain nombre de représentants de fonctions clés au sein du Groupe.

### Le Programme de conformité

Le programme de conformité de Belgacom repose sur dix domaines de conformité:

- > 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

Ces domaines ont été déterminés en fonction des activités et de l'environnement opérationnel spécifiques de la société et sont supervisés par un expert dans le domaine concerné («domain owner»). Outre ces 10 domaines, diverses procédures et politiques ont été élaborées dans les différentes entités juridiques en rapport avec d'autres sujets ou

expliquant de manière plus détaillée certains aspects liés à leurs composantes.

Une structure de conformité a été élaborée au niveau du Groupe, mais aussi dans chacune des principales filiales, dont chacune est placée sous la direction d'un Compliance Manager. Le Compliance Manager détermine, en concertation avec les domain owners et dans le cadre prévu par le Compliance Office du Groupe, l'approche spécifique à adopter, en matière de conformité, dans sa filiale. Un plan de conformité spécifique, constitué de cinq éléments (rédaction de policy, communication, formation, contrôle et procédures internes et reporting) est établi pour chaque domaine.

Compte tenu des changements organisationnels que connaît le Groupe Belgacom, une nouvelle structure a toutefois été élaborée. Cette structure, qui remplacera la structure existante à partir de 2008, vise une organisation de conformité au niveau du groupe, basée sur les Key Group Policies.

En 2007, le Head of Compliance Services a présenté deux rapports au Comité d'audit et de supervision.

En marge de ses tâches de coordination, le Compliance Office est également chargé de sensibiliser le personnel du Groupe Belgacom à la nécessité de connaître et de respecter pleinement les réglementations internes et externes. Plusieurs campagnes ont été organisées en faveur des initiatives en matière de conformité au sein de la société dans le but de sensibiliser le personnel dans ce domaine.

# glossaire

<b>3G</b>	Troisième génération de téléphonie mobile mieux connue sous le nom UMTS (Universal Mobile Telecommunications System).
<b>ADSL</b>	(Asymmetric Digital Subscriber Line): Technologie permettant une connexion digitale point à point à haut débit sur une paire de fils de cuivre.
<b>ADSL2 +</b>	Version évoluée de l'ADSL offrant une bande passante pouvant aller jusqu'à 15 Mbps.
<b>ARPU ATM</b>	(Average Revenue Per Unit): Critère déterminant la rentabilité d'un client. (Asynchronous Transfer Mode): Technique de transfert de communications à haut débit d'informations numérisées. Elle consiste à découper les flux d'informations (voix, données, images) en paquets de longueurs fixes appelés «cellules».
<b>BROBA</b>	(Belgacom Reference Offer for Bitstream Access): Offre de référence de Belgacom pour l'accès à un débit binaire.
<b>BRUO</b>	(Belgacom Reference Unbundling Offer): Offre de référence de Belgacom pour le dégroupage de la boucle locale.
<b>Backbone</b>	(colonne vertébrale): Constitué d'une ligne à très large bande, c'est l'épine dorsale qui relie chaque fournisseur d'accès au réseau mondial.
<b>Bilan</b>	(Belgacom Interconnection of LAN): Solution globale de télécommunication basée sur les réseaux IP, Frame Relay et ATM.
<b>Blog</b>	Un blog est un site web sur lequel une ou plusieurs personnes s'expriment librement, sur la base d'une certaine périodicité.
<b>Broadband</b>	Réseau à large bande passante permettant de transmettre de gros débits de données.
<b>CDMA</b>	(Code Division Multiple Access): Technique numérique par laquelle les conversations sont transmises simultanément en étant différenciées au moyen d'un code.
<b>DRM</b>	(Digital Rights Management – Gestion Numérique des Droits): Système qui a pour objectif de contrôler par des mesures techniques de protection l'utilisation qui est faite des œuvres numériques.
<b>DVB-H</b>	(Digital Video Broadcasting - Handheld): Système de radiodiffusion hertzienne numérique destiné à une réception sur terminal mobile.
<b>DVB-T</b>	(Digital Video Broadcast - Terrestrial): Standard de diffusion (transport du signal) de la télévision numérique par ondes radio.
<b>EDGE</b>	(Enhanced Data Rates for Global Evolution): Technologie intermédiaire entre le GSM et l'UMTS.
<b>EPG</b>	(Electronic Program Guide): Norme permettant de diffuser sur le mode du télétexte les programmes de télévision présents et à venir sous la forme d'un programme interactif affichable directement sur l'écran de télévision.
<b>Frame Relay</b>	(Relais de trame): Protocole de transport de données divisant une ligne physique en plusieurs canaux virtuels.
<b>GPRS</b>	(General Packet Radio Service): Norme de téléphonie mobile de 2 <sup>e</sup> génération. Elle permet d'accéder directement à internet et d'échanger des données avec des débits 18 fois supérieurs à ceux du GSM, et autorisant une tarification au volume.
<b>GSM</b>	(Global System for Mobile Communications): Abréviation souvent synonyme, dans le langage courant, de terminal ou téléphone mobile. En réalité, il s'agit d'une norme européenne désignant un système commun de téléphonie cellulaire numérique.
<b>HDTV</b>	(High Definition Television): Télévision haute résolution qui est une norme de qualité d'image et de sons.
<b>HSDPA</b>	(High Speed Downlink Packet access): Protocole pour la téléphonie mobile parfois appelée 3,5 G ou encore 3G+.
<b>ICT</b>	(Information and Communication Technologies - Technologies de l'Information et de la Communication): désigne tout ce qui relève des techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement l'informatique, l'internet et la téléphonie fixe et mobile.
<b>IP</b>	(Internet Protocol): Protocole de transmission de données par paquet utilisé pour le routage et le transport de messages via internet.
<b>IP VPN</b>	(IP Virtual Private Network): Un VPN offre les mêmes avantages qu'un réseau privé (sécurité...) mais sur des infrastructures publiques, donc à moindre coût et sans avoir à s'occuper de la gestion.
<b>ISDN</b>	(Integrated Services Digital Network - réseau numérique à intégrations de services): Réseau entièrement numérique (fibres optiques) permettant la transmission rapide et simultanée de paroles, de textes, de données et d'images, qu'elles soient fixes ou animées.
<b>ISP</b>	(Internet Service Provider - Fournisseur d'Accès à l'internet): Organisme offrant une connexion au réseau informatique internet.
<b>LAN</b>	(Local Area Network): Un réseau informatique à une échelle géographique relativement restreinte, par exemple une salle informatique, une habitation particulière, un bâtiment ou un site d'entreprise.
<b>MPEG2/MPEG4</b>	(Moving Picture Experts Group): Standard de compression vidéo. Le MPEG4, plus performant (paquets plus petits à qualité égale que le MPEG2), est le standard des futures applications en télévision numérique.
<b>Moblog</b>	Contenu édité sur internet depuis un appareil mobile, tel qu'un téléphone cellulaire ou un assistant personnel PDA.
<b>MVNO</b>	(Mobile Virtual Network Operator – Opérateur de Réseau Mobile Virtuel): opérateur de téléphonie mobile qui contracte des accords avec les opérateurs mobiles traditionnels pour leur acheter un forfait d'utilisation et le revendre sous sa propre marque à ses clients.
<b>NTSC</b>	(National Television System Committee): Norme de codage de la vidéo en couleur mise au point aux USA dans les années 1950. Elle est destinée aux formats vidéo 525 lignes/60 Hz. Cette norme est utilisée en Amérique du Nord, dans une partie de l'Amérique du Sud et de l'Asie.
<b>Norme DECT</b>	(Digital Enhanced Cordless Telephone): Norme européenne de transmission radio-numérique pour la téléphonie mobile ou fixe (boucle locale radio).
<b>PABX</b>	(Private Automatic Branch eXchange): Commutateur d'entreprise autour duquel s'organise le réseau téléphonique interne à un établissement. Il permet aussi la transmission de données.
<b>PAL</b>	(Phase Alternative Lines): Procédé de télévision couleur utilisé en Europe comprenant 625 lignes/50 Mz, 25 images par seconde.
<b>Quadruple Play</b>	Offre combinée comprenant la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, l'accès à internet et la télévision à partir d'un accès haut débit.
<b>RTT</b>	Régie des Télégraphes et Téléphones.
<b>SDSL</b>	(Symmetric Digital Subscriber Line): Technologie transportant des données à un débit maximum de 2,3 Mbits/s dans les deux sens (upstream et downstream).
<b>SECAM</b>	(Séquentiel Couleur à Mémoire): Norme de codage de la vidéo en couleur inventée par Henri de France et diffusée à partir de 1967. Destinée aux formats vidéo 625 lignes/50 Hz, principalement implantée en France, dans les pays de l'Est, les pays de l'ex-URSS et au Moyen-Orient.
<b>Streaming</b>	(lecture en transit): Technique de téléchargement de fichier multimédia permettant à un internaute de lire le fichier en temps réel, sans avoir à attendre son téléchargement complet. C'est le cas par exemple du son ou de la vidéo sur internet.
<b>TCP-IP</b>	(Transmission Control Protocol - Internet Protocol): Protocole utilisé conjointement avec l'Internet Protocol (IP) afin d'envoyer des données sous la forme d'unités de facturation (paquets) entre ordinateurs via internet. IP traite la livraison proprement dite des données, tandis que TCP assure le suivi des unités individuelles de données afin de garantir un routage efficace via internet.
<b>TNT</b>	(Télévision Numérique Terrestre): Mode de diffusion par voie hertzienne de programmes numériques. La compression MPEG permet de diffuser 5 ou 6 chaînes sur un même canal, contre une seule en analogique.
<b>Triple Play</b>	Offre combinée comprenant la téléphonie fixe, l'accès à internet et la télévision à partir d'un accès haut débit.
<b>UMTS</b>	(Universal Mobile Telecommunication System): Système de télécommunication mobile de 3 <sup>e</sup> génération qui est capable de fournir des services multimédias de très haut débit.
<b>VDSL</b>	(Very High Rate Digital Subscriber Line): Version évoluée de l'ADSL offrant une bande passante pouvant aller jusqu'à 20 Mbps.
<b>VPN</b>	(Virtual Private Network): Réseau privé virtuel dont l'architecture est basée sur l'utilisation du protocole TCP-IP.
<b>VoD</b>	(Video on Demand): Système de vidéo interactif qui permet à l'utilisateur de commander des films ou des émissions de télévision avec les mêmes fonctionnalités que via un magnétoscope, et ce à distance et contre paiement.
<b>VoIP</b>	(Voice over Internet Protocol): Technique qui permet de communiquer par la voix via l'internet ou tout autre réseau acceptant le protocole TCP/IP.
<b>WDM</b>	([Dense] Wavelength Division Multiplexing): Technique faisant coexister sur la même fibre optique plusieurs flux d'informations numériques indépendants.
<b>WiFi</b>	Abréviation de «Wireless fidelity» qui signifie «fidélité sans fil». Technologie permettant de surfer sans fil à haut débit dans un court rayon, au départ d'une borne-relais (hotspot).
<b>Wimax</b>	(Worldwide Interoperability for Microwave Access): Protocole de communication sans fil, destiné à établir des connexions sur de plus longues distances qu'avec le WiFi et en plus grand nombre simultanément.
<b>Wireless Lan</b>	Un réseau informatique à une échelle géographique relativement restreinte qui connecte différents postes entre eux par ondes radio.



# informations générales

## Informations complémentaires

### Raison sociale et forme juridique

L'entreprise publique autonome Belgacom est une société anonyme belge de droit public conformément à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

La société est soumise aux dispositions légales et réglementaires du droit commercial applicables aux sociétés anonymes dans toutes les matières non expressément définies (ou imposées) par la loi du 21 mars 1991 ou toute autre législation spécifique en vigueur.

### Siège social

Boulevard du Roi Albert II, 27  
1030 Bruxelles  
T.V.A. BE 0202.239.951, R.P.M. Bruxelles

### Consultation des documents de l'émetteur

Les documents publics relatifs à l'émetteur sont disponibles à la consultation au siège social.

### Date de constitution

La société a été constituée sous forme d'entreprise publique autonome, régie par la loi du 19 juillet 1930 créant la Régie des télégraphes et des téléphones (RTT).

La transformation de Belgacom en société anonyme de droit public a été opérée par l'arrêté royal du 16 décembre 1994, publié au Moniteur belge le 22 décembre 1994 et entré en vigueur le même jour.

## Objet social

Conformément à l'article 3 de ses statuts, la société a pour objet:

1. le développement de services, en Belgique ou ailleurs, dans le domaine des télécommunications;
2. l'exécution de toutes les opérations destinées à promouvoir directement ou indirectement ses activités ou à permettre une utilisation optimale de son infrastructure;
3. la prise de participation dans des organismes, sociétés ou associations publics ou privés, existants ou à créer, belges, étrangers ou internationaux, laquelle peut contribuer directement ou indirectement à son objet social;
4. la fourniture de services de radiodiffusion et de télévision.

## Avertissement

Les présentes informations contiennent des déclarations prévisionnelles, y compris des déclarations relatives aux opinions et aux attentes de la société. Ces déclarations se basent sur les plans actuels, les estimations et les projections de la société, ainsi que sur ses attentes quant aux conditions et événements extérieurs. Les déclarations prévisionnelles comportent nécessairement des risques et des incertitudes et ne sont valables qu'à la date où elles sont formulées. La société ne s'engage nullement à les réviser à la lumière d'informations nouvelles ou d'événements ultérieurs, sauf dans les limites requises par la loi. La société attire l'attention des investisseurs sur le fait qu'un nombre important de facteurs peuvent entraîner des résultats sensiblement différents de ceux annoncés dans une quelconque déclaration prévisionnelle.

## Editeur responsable

Ingvild Van Lysebetten  
Vice President Group Communication  
Bd du Roi Albert II, 27 – B - 1030 Bruxelles

## Concept, coordination et contenu:

Frédéric Herzele - Corporate Communication Manager  
Franck Vanbelle - Corporate Content & Publication Manager

Conception graphique: Chris Communications - [www.chriscom.be](http://www.chriscom.be)

Pré-press et impression: Snel

Photos: Belgacom, Jean-Michel Byl, Stéphanie Tetu



Imprimé sur papier certifié



**Pour les informations financières, contacter**

**Nancy Goossens**

Vice President Investor Relations

Bd du Roi Albert II, 27

B - 1030 Bruxelles

Tél: + 32 2 202 82 41

Fax: + 32 2 201 54 94

E-Mail: [investor.relations@belgacom.be](mailto:investor.relations@belgacom.be)

**Pour toute information, contacter**

**Ingvild Van Lysebetten**

Vice President Group Communication

Bd du Roi Albert II, 27

B - 1030 Bruxelles

Tél: + 32 2 202 40 23

Fax: + 32 2 203 65 93

E-Mail: [about@belgacom.be](mailto:about@belgacom.be)

Visitez le site internet de Belgacom: [www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

Le rapport annuel de Belgacom est également édité en néerlandais et en anglais.

**belgacom**