

Reliable & Innovative

# faits marquants

## > Janvier 2008

- EDS-Telindus décroche le nouveau contrat ICT de l'administration flamande. D'une durée de 7 ans et d'un montant estimé de 582 millions EUR, ce contrat de sous-traitance est le plus important jamais conclu en Flandre.

## > Février 2008

- Belgacom annonce l'acquisition de Scarlet S.A. Cette transaction requiert entre autre l'approbation des autorités compétentes en charge de la concurrence.
- La Poste et Belgacom concluent un accord selon lequel La Poste acquiert les 50 pour cent d'actionnariat de Belgacom dans Certipost, de façon à détenir 100 % des actions de la société.
- Belgacom annonce le rachat de la SPRL Poncin, un revendeur de services de télécommunications. Cette opération vise à renforcer la position du Groupe en région liégeoise.

## > Mars 2008

- Belgacom et Proximus lancent Together, une nouvelle offre tarifaire qui permet aux clients d'appeler gratuitement pendant le week-end.
- Le Groupe Belgacom annonce le recrutement de Michel De Coster au poste d'Executive Vice President de l'Entreprise Business Unit.
- Belgacom conclut un accord avec la Twentieth Century Fox afin de proposer les films de la Fox dans le catalogue à la demande de Belgacom TV.

## > Avril 2008

- Belgacom TV lance la vidéo à la demande ainsi que des chaînes de télévision en haute définition.
- Le Groupe Belgacom annonce le recrutement de Grégoire Dallemagne au poste d'Executive Vice President Strategy.

## > Mai 2008

- Belgacom ICS et Omantel renforcent leur partenariat en investissant dans l'Europe India Gateway (EIG).

## > Juin 2008

- Belgacom acquiert les droits de diffusion de la Jupiler League pour les saisons 2008-2011.
- Belgacom offre un meilleur confort de navigation à ses clients en augmentant les vitesses et les volumes mensuels de ses abonnements ADSL.

## > Juillet 2008

- Belgacom acquiert Mobile-for, société spécialisée dans les paiements mobiles pour parking.

## > Août 2008

- Belgacom renforce sa présence au Luxembourg et finalise l'acquisition de Tango, deuxième opérateur mobile au Luxembourg.

## > Septembre 2008

- Belgacom étoffe son offre de télévision en haute définition en proposant désormais à ses clients 14 chaînes et de nombreux films dans son catalogue de vidéos à la demande.
- Belgacom renouvelle la direction de sa filiale Euremis S.A. en nommant Ulrik Van Schepdael au poste d'administrateur délégué.
- Belgacom rompt le silence et l'isolement en lançant le visiophone 9000 ainsi que le service Video Talk, tous deux particulièrement adaptés aux personnes âgées ou sourdes.

## > Octobre 2008

- Proximus améliore la navigation internet sur GSM en proposant le moteur de recherche Google sur Vodavone live!
- Maurice Lippens se retire de son poste au Conseil d'Administration de Belgacom.

## > Novembre 2008

- Belgacom fête les 10 ans de l'ADSL et rappelle qu'elle était l'un des premiers opérateurs au monde à avoir lancé cette technologie.
- Belgacom annonce l'émission d'une obligation publique en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg pour un montant de 125 millions d'euros.
- Belgacom International Carrier Services est élu Best Wholesale Carrier.
- Belgacom finalise l'acquisition de Scarlet.

## > Décembre 2008

- Belgacom prend connaissance de la décision prise par l'IBPT de renoncer à la reconduction tacite de la licence GSM (2G) de Proximus.
- Belgacom octroie un dividende intérimaire de 0,50 EUR par action.

## > Janvier 2009

- Scarlet communique son «strategic business plan» 2009-2013 et annonce la vente de son réseau.

## > Février 2009

- Belgacom lance Happy Time One. Une formule combinant téléphonie fixe et mobile qui permet d'appeler gratuitement le soir et le week-end aussi bien à partir de la ligne fixe que d'un GSM tous les numéros fixes et mobiles en Belgique.

## > Mars 2009

- Belgacom présente ses résultats annuels et confirme la solidité de son profil opérationnel et financier.
- Belgacom acquiert une participation de 40 % dans TUNZ, société spécialisée dans les paiements mobiles.

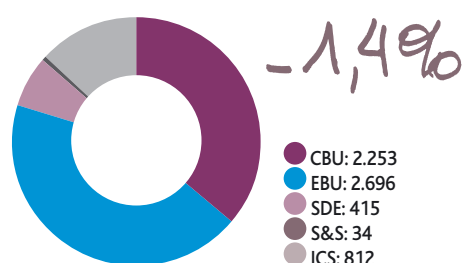
←  
Acquisition  
de Scarlet

←  
Acquisition  
de Tango

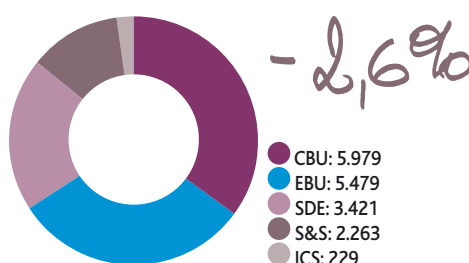
# key performance indicators

## Financiers

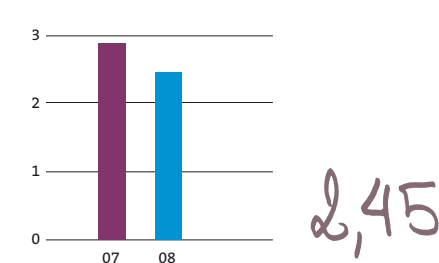
Revenus globaux  
(avant éléments non récurrents) (en millions EUR)



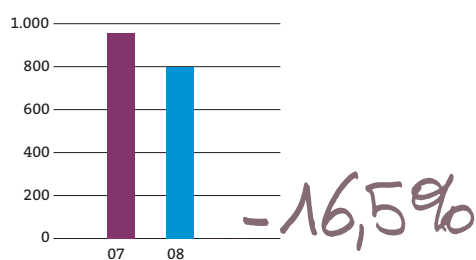
Personnel 2008 (en Equivalents Temps Plein)



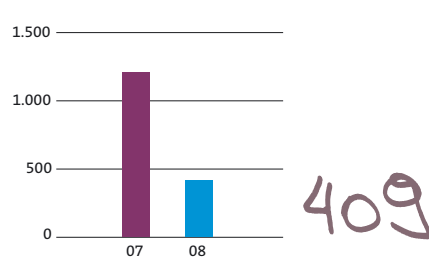
Bénéfice par action (en EUR)



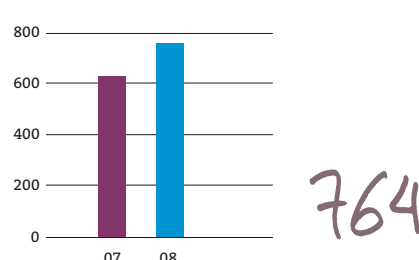
Bénéfice net  
(part du Groupe) (en millions EUR)



Cash Flow libre (en millions EUR)



Investissements (en millions EUR)



## Opérationnels

+201.000 clients Belgacom TV

L'année 2008 a été un succès pour Belgacom TV avec une croissance des clients supérieure à celle de l'an dernier.

+296.000 nouveaux clients mobiles actifs

Le Groupe Belgacom a multiplié les initiatives afin d'acquérir de nouveaux clients mobiles dans un environnement toujours plus concurrentiel.

Année se terminant au 31 décembre	2007	2008
<b>Compte de résultats (en millions EUR)</b>		
Revenus totaux avant éléments non récurrents	6.065	5.978
Revenus non récurrents	0	8
Revenus totaux	6.065	5.986
EBITDA <sup>(1)</sup> avant éléments non récurrents	2.077	1.990
EBITDA <sup>(1)</sup>	2.031	1.905
Amortissements	-774	-743
Bénéfice opérationnel (EBIT)	1.256	1.161
Revenus/(coûts) financiers nets	1	-109
Bénéfice avant impôts	1.258	1.053
Charges d'impôts	-300	-254
Bénéfice net (part du groupe)	958	800

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization : Bénéfice opérationnel avant amortissements

«L'année 2008 s'est révélée riche en défis en raison de la pression réglementaire et de la pression de la concurrence. Toutefois, Belgacom a respecté ses prévisions communiquées au marché pour l'ensemble de l'année 2008 concernant tous les paramètres clés et a confirmé la solidité de son profil opérationnel et financier.»

+149.000 packs vendus

Le lancement d'offres groupées convergentes comme les packs renforce le succès du multiplay.

25.000 sites d'entreprises clientes pour la plateforme Explore

Explore offre des services et des applications qui permettent aux clients professionnels de bénéficier de solutions flexibles et convergentes.

# sommaire

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

Réserver mes  sur <http://www.runaroundthe.com>

Consulter la  sur mon 

Rendez-vous à  à l'  , n'oublie pas ton 



Retrouvez notre glossaire sur  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

## Qui sommes-nous ?

- 02 > le Groupe Belgacom
- 04 > le mot du Président
- 06 > le mot de l'Administrateur Délégué
- 08 > un Groupe en mouvement
- 10 > stratégie et innovation

## Nos atouts

- 12 > nos clients
- 18 > nos équipes
- 24 > notre réseau

## Nos performances

- 30 > Consumer Business Unit
- 32 > Enterprise Business Unit
- 34 > International Carrier services
- 35 > informations aux actionnaires

## Nos responsabilités

- 39 > responsabilité sociétale d'entreprise
- 40 > gouvernance d'entreprise

# 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

Belgacom entend être le fournisseur préféré proposant des solutions end-to-end intuitives qui combinent télécommunications fixes et mobiles, IT et médias, qui permettent à ses clients de gérer et d'enrichir leur vie tant privée que professionnelle.

## Notre organisation

Notre structure d'exploitation repose 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 & 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



1.000.000 de clients Together



## Consumer Business Unit (CBU)

**+65,7%**

croissance du nombre de clients Belgacom TV

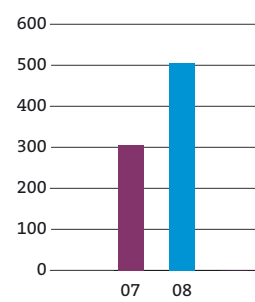
### Aperçu

CBU entend devenir le fournisseur de communication et de divertissement préféré. Notre business unit a pour objectif d'une part, de traduire les technologies de pointe en solutions fiables et personnalisées et d'autre part, de permettre aux clients de profiter de ces solutions à tout moment et en tous lieux, via n'importe quel appareil.

### Priorités stratégiques

- > Permettre une expérience client end-to-end supérieure ;
- > Augmenter le nombre de services par client ;
- > Fournir des solutions à tout moment et en tous lieux, via n'importe quel appareil ;
- > Être bon dès le premier contact et optimiser l'attribution des coûts.

Nombre de clients de Belgacom TV (en milliers)



## Enterprise Business Unit (EBU)

**+101.000**

nouveaux clients mobiles EBU

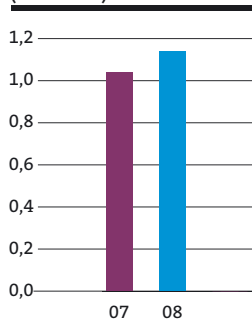
### Aperçu

EBU entend devenir le principal fournisseur de services ICT centrés sur le réseau offrant aux clients professionnels des solutions gérées end-to-end et être une référence au niveau européen.

### Priorités stratégiques

- > Fournir un service de qualité supérieure afin de minimiser le taux de désengagement ;
- > Pratiquer le cross-selling de solutions télécoms, de données mobiles et de réseau IT ;
- > Migrer vers des services ICT centrés sur le réseau ;
- > Garantir la rentabilité et industrialiser les solutions.

Clients mobiles EBU (en millions)



66.000 abonnés à l'offre "Fusion"





# le mot du Président



En 2008, le Groupe Belgacom a continué à relever les défis de la convergence et à proposer des solutions innovantes à ses clients.

Malgré une économie mondiale ébranlée par la crise financière, le Groupe peut être fier de ses succès.

L'innovation et le développement de notre réseau restent au cœur de notre réflexion stratégique et constituent la garantie de nos succès futurs.

En unissant nos efforts, nous continuerons à relever les défis quotidiens et futurs du Groupe.

Fort de notre stratégie, nous envisageons l'avenir avec sérénité et sommes prêts à saisir de nouvelles opportunités de développement tout en maîtrisant nos coûts.



## Placer les clients au centre de nos actions

L'année 2008 a vu l'économie mondiale ébranlée par la crise financière. Dans ce contexte, le secteur des télécommunications n'a pas été épargné, même s'il n'a pas été le plus touché. Le Groupe Belgacom peut néanmoins être fier de ses succès.

Nous avons concentré nos efforts pour renforcer notre service à la clientèle et faire de la satisfaction de nos clients une des pierres angulaires de notre stratégie. C'est en poursuivant nos efforts pour être au plus près des attentes et des besoins de nos clients que nous maintiendrons notre leadership et renforcerons nos parts de marché.

## Une stratégie : convergence

Les succès opérationnels enregistrés au cours de l'année 2008 témoignent de la justesse de notre vision stratégique.

En interne, nous avons continué à faire évoluer notre structure afin de travailler plus encore en tant que groupe intégré et proposer ainsi à nos clients des offres de convergence toujours plus élaborées.

L'acquisition de Scarlet renforce notre empreinte résidentielle en Belgique en nous permettant de nous adresser à un nouveau segment de clientèle jusqu'à absent au sein du Groupe. Tango, quant à elle, nous ouvre les portes du marché luxembourgeois et offre à nos filiales, Telindus et Belgacom ICS, de belles perspectives de synergies sur le marché des clients professionnels.

Dans le domaine de la télévision, Belgacom TV continue à engranger les succès avec plus de 500.000 abonnés et une offre de contenu qui ne cesse d'évoluer.

Ces succès sont la preuve que la stratégie de convergence soutenue par le Conseil d'Administration et implémentée par le management est la bonne. Notre vision est porteuse de sens et nous permet de dégager des synergies et de nouveaux pôles de croissance.

## L'innovation au cœur de notre réflexion

Tout au long de la dernière décennie, le Groupe a su faire évoluer ses réseaux et les applications qui y sont associées. La preuve en est que deux tiers de nos

«Ces succès sont la preuve que la stratégie de convergence soutenue par le Conseil d'Administration et implémentée par le management est la bonne. Notre vision est porteuse de sens et nous permet de dégager des synergies et de nouveaux pôles de croissance.»

2008  
Équilibre retrouvé





revenus proviennent aujourd'hui de produits qui n'existaient pas il y a quinze ans. Ceci traduit parfaitement la dynamique qui anime le secteur des télécommunications, mais également la capacité d'innovation du Groupe Belgacom, qui a su s'adapter pour répondre aux exigences de ses clients.

Les applications digitales liées à la santé (e-health), les paiements via la téléphonie mobile, mais aussi les applications permettant d'identifier en temps réel la consommation énergétique d'un foyer ou d'une entreprise constituent sans aucun doute quelques-uns des nombreux pôles de croissance du Groupe.

### Un équilibre retrouvé

L'année 2008 est aussi celle d'un équilibre retrouvé. La sérénité qui anime aujourd'hui les actions conjointes du Conseil d'Administration et du management de Belgacom est le fruit d'un dialogue intense et constructif.

Notre stratégie de convergence et d'innovation ainsi que les succès opérationnels du Groupe prouvent que nous sommes capables de travailler, au quotidien, afin que Belgacom puisse continuer à faire progresser ses parts de marché.

A ce titre, je souhaite remercier les membres du Conseil d'Administration pour la justesse de leurs décisions stratégiques. Merci également au management de Belgacom et à Didier Bellens dont le mandat vient d'être renouvelé. Lui et son équipe œuvrent au quotidien pour faire de Belgacom une société de référence dans le monde des télécommunications.

### Unir nos efforts et maintenir la confiance

Si le Groupe Belgacom est aujourd'hui en mesure de voir l'avenir avec sérénité, c'est non seulement grâce à sa stratégie, mais aussi grâce aux hommes et aux femmes qui œuvrent chaque jour aux succès du Groupe.

Les efforts consentis par notre personnel sont importants et l'engagement de chacun apporte une pierre à l'édifice et permet à notre société de rester présente aux premières places. C'est pourquoi je souhaite tout particulièrement remercier les collaborateurs pour leur dévouement et leur flexibilité.

Si nous sommes à mêmes de relever les défis quotidiens du Groupe Belgacom, c'est aussi grâce à l'aide de nos partenaires sociaux. Leur volonté de collaborer permet de faire évoluer la concertation sociale et offre aux collaborateurs du Groupe des conditions de travail conformes aux attentes des différents acteurs de la négociation.

### La satisfaction de nos actionnaires

La confiance des marchés financiers a été mise à mal par la crise financière. Le Groupe Belgacom s'est maintenu dans un contexte de baisse globale des indices boursiers. Malgré le climat économique difficile, le Groupe Belgacom n'a pas pour volonté de remettre en cause sa politique de dividende. La confiance que nous témoignent nos actionnaires est de la plus grande importance. Leur satisfaction constitue pour nous la plus belle preuve de notre réussite.

### Nos défis pour 2009

N'en doutons pas, l'année 2009 sera difficile pour l'ensemble des secteurs de l'économie. Les effets concrets de la crise vont continuer à se faire sentir.

Il s'agira de rester vigilant et de continuer à veiller au respect des objectifs stratégiques que nous nous sommes fixés. C'est en continuant à mêler discipline, rigueur et maîtrise des coûts que nous maintiendrons la solidité de notre Groupe et que nous serons les mieux à même de profiter des opportunités générées par la crise.

**Theo Dilissen**  
Président du Conseil d'Administration

# le mot de l'Administrateur Délégué



«Notre souci constant de convergence, d'innovation et de création de valeur – combiné à nos efforts soutenus sur la voie de l'intégration – nous a placés dans une position idéale pour saisir les opportunités d'un monde en perpétuelle évolution.»

Notre stratégie consiste à réaliser le rêve de Belgacom en matière de convergence totale et d'innovation constante. Belgacom sortira renforcée de cette période difficile.

## Une crédibilité fondée sur la stratégie

L'année 2008 a prouvé une fois de plus que nous avons mis en œuvre la stratégie adéquate. Grâce à nos bases solides, notre position reste saine malgré une année mouvementée. Et nous sommes prêts à affronter une année 2009 qui s'annonce difficile et pleine de défis.

Notre souci constant de convergence, d'innovation et de création de valeur – combiné à nos efforts soutenus sur la voie de l'intégration – nous a placés dans une position idéale pour saisir les opportunités d'un monde en perpétuelle évolution.

Nos résultats pour l'année 2008 prouvent le succès de notre stratégie qui consiste à rester concentré sur la Belgique. Les atouts dont nous disposons sur le marché domestique nous ont permis de dégager de solides revenus, en dépit de la récession générale et des contraintes réglementaires qui nous sont imposées. Nous continuons à surveiller nos coûts. Notre cash-flow est bon, notre niveau d'endettement est faible et nos chiffres montrent que notre gamme de produits et de services présente un attrait de plus en plus important.

Au-delà de nos frontières, nous avons également opéré les bons choix. Nous avons fixé de nouvelles priorités pour nos activités à l'étranger, en mettant l'accent sur les marchés clés et la garantie d'une adéquation optimale entre un service de qualité élevée et la rentabilité. Au travers notamment de Telindus, notre business unit «entreprises» se concentre sur six pays clés qui offrent une masse critique propice au développement d'activités rentables : la Belgique, les Pays-Bas, la France, le Luxembourg, l'Espagne et le Royaume-Uni.

Notre stratégie porte sur le moyen et le long terme, et ne sera pas modifiée par des impacts à court terme. Grâce à notre statut de fournisseur totalement intégré, nous sommes en mesure de fournir une combinaison idéale de produits. Nous offrons à nos clients les outils pour travailler en toute quiétude, sans oublier des services de divertissement. Nous maintenons nos clients en contact partout où ils se trouvent. Notre gamme de services s'étend de l'e-health au paiement de stationnement par SMS. Chaque jour nous rapproche davantage de notre rêve : fournir à un nombre constamment plus étendu de clients une solution toujours plus adéquate pour chacun d'eux.

## En route vers la convergence

La convergence est au cœur de nos préoccupations – fournir davantage de produits et de solutions à chaque client avec l'assurance d'une facilité d'utilisation : «À tout moment et en tous lieux, via n'importe quel appareil». Nous sommes actuellement le seul fournisseur belge à offrir un tel degré de conver-

Nous sommes maintenant un fournisseur totalement intégré



gence. Notre capacité à combiner des offres - dans le domaine des services téléphoniques fixes et mobiles, de l'internet haut débit, des services professionnels et du divertissement - nous permet de conserver notre position de précurseur sur le marché. De nouvelles formes d'interaction avec le consommateur sont déjà accessibles - transférer de la musique, des photos et des émissions vers l'internet ou le mobile, rester en contact avec son domicile lorsqu'on est en déplacement. Une multitude de services innovants, comme les paiements mobiles, l'e-sécurité ou le smart-metering, nous permettent de surprendre le marché et de préparer l'avenir.

Grâce à notre réseau, qui est l'un des meilleurs d'Europe, nos clients peuvent vivre l'expérience end-to-end la plus enrichissante : le triple play à la maison, incluant la vidéo à la demande et un contenu télévisuel exclusif. Et l'évolution nous pousse vers des services entièrement mobiles qui ouvrent de nouvelles perspectives nous permettant de démontrer notre savoir-faire et notre réputation en matière de plateformes de services intégrées. Champions du monde dans le domaine de l'IDTV, nous possédons une expertise qui nous permet d'attirer des partenariats potentiels, tant en Belgique qu'à l'étranger, pour développer la technologie ou pour offrir un contenu attrayant et exclusif.

Notre service aux entreprises a, lui aussi, dépassé de loin la simple fourniture de services de télécommunications. Nous proposons désormais des solutions ICT créatives à un prix attractif pour les sociétés. En 2009, nous nous attachons à fidéliser les PME qui disposent d'une faible capacité technique en interne, en leur proposant une nouvelle approche intégrée et simplifiée.

Les acquisitions tactiques opérées en Belgique et à l'étranger en 2008 reposent sur la même logique de synergie et de segmentation. L'acquisition de Scarlet nous permet d'atteindre un autre segment de clientèle en Belgique et d'améliorer encore notre offre sur le marché des clients résidentiels. L'acquisition de Tango au Luxembourg complète parfaitement les activités de Telindus et de Belgacom ICS, et nous fournit de nouvelles opportunités sur le marché professionnel. Nous avons également prouvé notre capacité à réagir promptement à une opportunité favorable lorsque cette dernière s'inscrit dans le cadre de notre stratégie.

### La volonté de réussir

La position solide dont nous jouissons sur nos marchés clés est doublée de créativité et de flexibilité et, point essentiel, de notre volonté de réussir.

Nous voulons continuer à innover, décrocher des marchés et consentir des investissements qui génèrent de la valeur pour les actionnaires parce que nous

occupons une position idéale pour saisir des opportunités et prendre des initiatives ambitieuses même dans un contexte de récession. Telle a toujours été notre stratégie.

Nous savons cependant que rien n'est définitivement acquis. Nous sommes conscients que crédibilité et réalisme vont de pair. Dans les périodes les plus difficiles, notre ambition est d'accroître encore notre efficacité en étant capables de faire davantage et mieux avec moins de moyens. Attentifs aux nouvelles opportunités, nous utiliserons tout notre savoir-faire et toute notre énergie afin de les exploiter comme il se doit. Là où nous avons été performants l'année dernière, nous devons faire mieux. Là où nous avons été moins performants nous devons faire beaucoup mieux. Nous pouvons compter sur des employés fidèles, de plus en plus conscients de la valeur qu'ils apportent à nos clients. Avec eux, nous mettrons tout en œuvre pour être plus forts que la concurrence.

Dans le même temps, nous maintiendrons notre engagement vis-à-vis de la société dans son ensemble. Nos propres collaborateurs sont de plus en plus conscients de notre responsabilité sociale dans chaque aspect du travail. Pour nous, cet engagement fait partie intégrante de l'approche créative dont nous faisons preuve dans l'ensemble de nos activités. Il coïncide en outre parfaitement avec notre vision de développement durable.

Les résultats de l'année 2008 sont le fruit de six années de progression et de préparation constantes. Nous pouvons être fiers de ce que nous avons fait. Belgacom est en sécurité. Nous sommes néanmoins conscients du travail qu'il reste encore à accomplir. Notre rêve pour 2009 est de fournir à nos clients des services de communication et de divertissement entièrement intégrés sur toutes les plateformes. Nous sommes résolument décidés à faire de ce rêve une réalité.

Didier Bellens  
Administrateur Délégué



# un Groupe en mouvement

## 5 pays clés pour Telindus International

Présent au niveau international via ses filiales Belgacom ICS et Telindus, le Groupe Belgacom a procédé à un recentrage de ses activités ICT en 2008. Désormais Telindus concentre ses activités sur 5 pays clés (France, Luxembourg, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas). Parallèlement, elle a conclu des accords de collaboration avec des partenaires locaux dans les pays où elle n'a plus de représentation directe.

En outre, le Groupe souhaite multiplier les synergies entre ses deux filiales et a procédé, en 2008, aux premiers tests de lancement de sa plateforme Explore internationale. L'objectif affiché est clair: devenir un partenaire-clé au niveau européen en matière d'ICT et de connectivité.



Stefaan Goetvrick  
Customer Care &  
Operations Manager

Nutter Gatto  
CEO Scarlet



## Scarlet, chronique d'une acquisition stratégique

Le Groupe Belgacom cherche continuellement à développer ses activités par le biais d'acquisitions attrayantes sur son marché domestique. Ce développement d'activités ne peut se concevoir que dans une stratégie de création de valeur pour le Groupe. Dans cette optique, Belgacom a annoncé le 15 février l'acquisition de Scarlet S.A. Le rachat a été finalisé le 28 novembre 2008 après approbation des autorités en charge de la concurrence. Celles-ci ont néanmoins imposé quelques remèdes dont la vente de son réseau propre.

L'acquisition de Scarlet permet au Groupe de pénétrer un nouveau segment de marché et de

renforcer son offre multiplay en Belgique. En effet, à côté des offres « premium » de Belgacom et Proximus, Scarlet offre à ses clients belges et internationaux des produits basiques et économiques en téléphonie fixe, mobile et internet.

Scarlet continuera à exister en tant que marque complémentaire et poursuivra ses activités en tant qu'entité distincte au sein du Groupe tout en bénéficiant de synergies en termes de réseau et d'exploitation.

Par ailleurs les clients existants continueront de bénéficier de leurs contrats et avantages.

## Répondre plus rapidement aux attentes du business

Le Groupe Belgacom évolue dans un environnement en perpétuel changement. Afin de rester compétitifs et de relever les défis du quotidien, nous devons continuellement faire évoluer la structure du Groupe. L'environnement économique actuel nous force à accroître notre orientation client, notre flexibilité et notre rentabilité.

L'année 2008 a permis de franchir une nouvelle étape dans la transformation du Groupe. Un pas supplémentaire vers la convergence rendu possible par l'intégration de la division Staff & Support le 1<sup>er</sup> octobre 2008.

Ce projet a permis de rassembler l'ensemble des fonctions transversales qui soutiennent l'activité du Groupe (ressources humaines, finance, juridique, stratégie ainsi que la communication corporate) et a concerné principalement les collaborateurs travaillant au sein de Skynet, Telindus, Proximus et Belgacom s.a.

Grâce à cette évolution, le Groupe Belgacom bénéficie d'un surcroît de flexibilité en vue d'atteindre les objectifs ambitieux qu'il s'est fixés.

Vincent Crabbé  
Brand and Communication Director



## Le Groupe se renforce, les marques évoluent

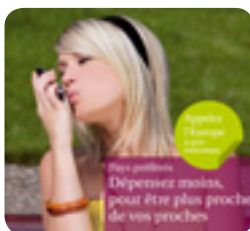
3 questions à Vincent Crabbé, Belgacom Group Brand and Communication Director

### S'ouvrir à de nouveaux marchés... Tango

Le Groupe Belgacom reste attentif aux opportunités qui lui permettent de développer ses activités. Voilà pourquoi nous avons saisi l'opportunité d'acquérir la marque mobile Tango.

Tango correspond parfaitement à la stratégie du Groupe Belgacom. Cette acquisition, finalisée en août 2008 a permis au Groupe de gagner 10.100 clients à large bande, 23.500 clients en téléphonie fixe, et surtout 238.000 clients mobiles, soit 39 % de la part du marché mobile luxembourgeois. Une acquisition de taille qui permet, en combinaison avec la présence de Telindus International au Luxembourg, de créer des opportunités en vue d'une meilleure pénétration du marché professionnel luxembourgeois.

Au niveau résidentiel, Proximus et Tango collaborent déjà, notamment en échangeant les meilleures pratiques en matière de marketing et de mise en place de services à valeur ajoutée.



**Le Groupe Belgacom possède des marques fortes. Pourquoi est-il nécessaire de travailler sur leur repositionnement ?**

**V.C.:** Il est vrai que nos marques constituent un de nos atouts majeurs. Une évolution de la direction stratégique du Groupe nous a poussés à revoir notre approche des marques afin de traduire cette stratégie en un message cohérent pour le consommateur. C'est pourquoi nous avons décidé en 2008 de travailler plus en profondeur pour capitaliser sur les forces et les valeurs que reflètent nos marques et préciser les liens qui les unissent.

**Concrètement, comment tisser des liens entre nos marques ?**

**V.C.:** Chacune des marques du Groupe possède ses spécificités propres comme l'expertise technologique, la crédibilité ou la fiabilité. Chaque marque possède également son propre capital sympathie auprès des clients. L'objectif consiste à faire en sorte que nos marques interagissent de manière à faire partager une expérience commune au travers de l'ensemble des produits et services du Groupe, tout en s'assurant que chacune d'entre elles reste suffisamment compétitive sur son marché propre. A l'instar des membres d'une famille qui sont unis par leur nom tout en affirmant leur personnalité au travers de leur prénom et de leur comportement, les marques Proximus et Telindus continuent à proposer leurs expertises tout en affirmant plus clairement leur appartenance à la famille Belgacom.

**Comment cette évolution des marques s'est-elle présentée sur le terrain ?**

**V.C.:** La traduction concrète sur le terrain de ce rapprochement a fait l'objet d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui a produit ses premiers effets au cours de l'année 2008. Le rapprochement des marques est de fait visible au travers de toutes nos initiatives de communication et se renforcera, à l'avenir, grâce au lancement d'offres de convergence. En outre, nous avons mis en place un processus d'évaluation régulier de la perception de nos marques et des liens qui les unissent afin de pouvoir garder notre stratégie de branding en phase avec les attentes des clients et l'évolution du marché. Les évolutions des slogans de Belgacom (Belgacom vous emmène) et de Proximus (Et tout devient si proche) vont dans ce sens.

### Fiber To The Home : premiers essais à Rochefort

Le Groupe Belgacom a débuté ses premiers essais de déploiement de fibre optique jusqu'aux habitations - FTTH (Fiber To The Home - Fibre jusqu'au foyer) - en novembre 2008 à Rochefort. Grâce à ce projet pilote unique en Belgique, une cinquantaine de foyers ont la possibilité de tester l'internet à très haute vitesse et la télévision en Haute Définition sur quatre canaux simultanés.

Un projet unique qui place une fois de plus Belgacom en tête des opérateurs de télécommunications européens les plus innovants. Au terme de ce test, le Groupe étudiera la possibilité de procéder au déploiement de cette technologie sur certaines zones plus étendues du territoire belge.

# stratégie & innovation

Stijn Vanden Rietse  
Vice Président Innovation

Grégoire Dellemaigne  
Executive Vice Président Strategy



Notre vision stratégique s'articule autour de 4 axes fondamentaux qui doivent guider nos actions d'ici 2013. Dans ce chapitre, nous mettons l'accent sur la définition de l'innovation au sein du Groupe Belgacom, et la manière dont nous entendons la traduire dans nos activités. Vous trouverez notre vision de la satisfaction client, de la croissance rentable et de l'excellence opérationnelle dans le chapitre «Nos atouts».

## Mobile-for

En juillet 2008, Belgacom a acquis Mobile-for, le principal fournisseur dans le domaine des paiements mobiles en Belgique. Mobile-for a rencontré un franc succès avec sa solution de stationnement par SMS, déjà lancée dans plusieurs villes. Le rachat de Mobile-for par Belgacom s'inscrit dans la stratégie de cette dernière visant à investir encore plus dans le marché en pleine croissance des paiements mobiles et à étendre son offre. En septembre 2006, Proximus et Mobile-for ont lancé le stationnement par SMS (4411) à Anvers. Fin 2008, plus de 35 % des places de parking y étaient payées par SMS. Mobile-for a également introduit le stationnement par SMS à Hasselt, Tirlemont, Lokeren, Wetteren, Turnhout, Diest et Bruges. Schaerbeek et Louvain suivront sous peu.



Plus d'infos sur :  
[www.mobile-for.be](http://www.mobile-for.be)  
[www.4411.be](http://www.4411.be)

Satisfaction client	Devenir le fournisseur préféré	Contribuer largement au développement d'une e-société accessible à tous, responsable et respectueuse de l'environnement
Croissance rentable	Créer de la valeur par le biais du cross-selling	
Innovation et transformation	Renforcer le leadership par le biais de l'innovation	
Excellence opérationnelle	Exceller en termes d'efficacité et mettre en place un modèle d'organisation rationalisé	

## L'innovation, un must

Leitmotiv pour un groupe comme Belgacom, actif dans des secteurs en évolution permanente, l'innovation est avant tout un état d'esprit. Élément fondamental de notre culture d'entreprise, elle ne se décrète pas, mais doit se vivre au quotidien. Elle ne se cantonne pas dans des laboratoires de recherche et de développement, mais doit animer chacun des départements de notre Groupe. Elle est cette obligation de ne jamais se reposer sur ses lauriers, de se réinventer en permanence, mais aussi d'essayer et de pouvoir se tromper. Elle est aussi ce fil rouge qui a guidé, guide et devra guider nos actions pour sans cesse tenter de mieux répondre aux besoins de nos clients, mais aussi de nos employés et de nos actionnaires.

## Produits et services innovants

Par le passé, le Groupe a déjà démontré sa capacité à innover en lançant des produits et des services comme l'ADSL, dont nous avons fêté les 10 ans en 2008, la téléphonie mobile ou encore récemment Belgacom TV. Des succès rendus possibles par une politique d'investissements visionnaire en matière de réseaux, tant fixes que mobiles. Une stratégie qui s'avère payante puisque deux tiers de nos revenus actuels sont générés par des produits ou des services qui n'existaient pas il y a 15 ans. Aujourd'hui, la richesse de notre offre IDTV nous

classe parmi les pionniers dans ce domaine, l'étendue de notre plateforme unifiée de connectivité pour le monde professionnel (Explore) est inégalée en Belgique et nous comptons l'étendre dans les prochains mois.

## Chacun a un rôle à jouer

Mais nous devons aller plus loin. En effet, jusqu'ici, l'innovation était surtout le fait de cellules spécialisées, disséminées dans les différentes entités du Groupe. Désormais, ces différentes équipes seront rassemblées en une cellule «Innovation», située au sein du département Stratégie. Sa mission consiste à développer les produits et services de demain tels que définis dans le cadre de notre plan stratégique 2009-2013, mais aussi d'encourager l'esprit d'entreprendre au sein du Groupe. En effet, être innovant n'est pas l'apanage d'un département, mais bien de l'ensemble du personnel. Enfin, elle veillera également à accroître la capacité du Groupe à agir plus rapidement et plus efficacement.

## Technologie et infrastructures

Nos réseaux constituent la colonne vertébrale de nos infrastructures techniques. Les ingénieurs de l'entité Service Delivery Engine (SDE) étudient en permanence les évolutions technologiques afin d'offrir le meilleur service possible et d'anticiper les besoins de demain. Vous trouverez plus d'informations sur nos infrastructures dans les pages (p.24) «Notre réseau» de ce rapport.



## Smart Meter

Dans notre monde actuel, la maîtrise des dépenses énergétiques est devenue un enjeu primordial. Grâce à un contrôle en temps réel de la consommation, le projet «Smart Meter» entend permettre d'importantes économies d'énergie.

Depuis octobre 2007, Le Groupe Belgacom et le fournisseur d'énergie Nuon ont entamé un projet pilote «Smart Meter» pour l'électricité et le gaz naturel avec 150 ménages. Le Groupe fournit la solution end-to-end comprenant les appareils de mesure intelligents, le logiciel ainsi que l'application consultable via internet pour connaître l'état de la consommation. Concrètement, les capteurs installés chez les clients communiquent en temps réel avec le centre de traitement des données via le réseau Proximus. L'utilisateur peut consulter sa consommation via une page web sécurisée mais aussi recevoir des alertes par sms ou e-mail. De quoi notamment détecter une consommation anormale ou une fuite.

Via ce monitoring, le fournisseur d'énergie peut quant à lui optimiser sa production et offrir le tarif le plus adapté à ses clients.

## Euremis nv

Euremis, le centre de compétences pour les applications mobiles au sein du Groupe Belgacom, propose un portefeuille de services couvrant l'automatisation de la force de vente et sur le terrain, des services de gestion des appareils mobiles et des services de collaboration mobile tels que les services d'installation BlackBerry.

Ces services vont bien au-delà d'une simple numérisation ou mobilisation d'une procédure commerciale existante. Ils offrent des informations instantanées et en temps réel à toutes les personnes sur le terrain, comme des informations sur les stocks et des mises à jour de rendez-vous. Ils fonctionnent également dans l'autre sens : la direction de la force de vente et les équipes sur le terrain reçoivent un tableau de bord en temps réel de toutes les activités ainsi qu'un reporting détaillé.

## Des projets concrets pour nos clients

Au-delà des paroles, des actes. Outre le renforcement de notre portefeuille actuel de produits et de services, nous explorons de nouveaux domaines où notre capacité d'offrir des solutions globales crée de la valeur ajoutée pour nos clients, tant résidentiels que pour les entreprises.

### CBU - marché résidentiel

Pour le segment résidentiel (CBU), la priorité est mise sur une réelle convergence : offrir le même contenu sur les trois écrans (PC, TV et téléphone mobile), faire converger l'internet et les services interactifs sur l'écran de télévision ou offrir la possibilité de regarder la vidéo à la demande sur son ordinateur seront les premiers pas que nous franchirons en 2009 pour nous rapprocher de cet objectif. Et ce en gardant à l'esprit la volonté de faciliter l'accès à la technologie. La distribution d'appareils va d'ailleurs jouer un rôle plus important dans notre offre (netbooks et autres écrans plats) en vue de matérialiser la convergence.

### EBU - marché professionnel

Au niveau des entreprises, notre objectif est de développer des plateformes de services end-to-end dans différents domaines : la mesure à distance de gaz ou d'électricité ou le télépéage, les solutions «machine-to-machine», la mobilisation des applications de vente ou de logistique, le paiement ou la vente de tickets via le GSM sont autant d'initiatives sur lesquelles nous travaillons actuellement. Notre objectif est de devenir un partenaire qui offre non seulement des solutions ICT, mais qui permet également d'accélérer le business en maximisant les atouts de chacun.



## E-Health

### Localiser en temps réel patients et matériel médical

En matière d'e-health, l'hôpital Jan Yperman constitue un bon exemple de la valeur ajoutée que peut apporter Telindus. Cet hôpital, fondé en 1998 par la fusion de 3 hôpitaux, compte quelque 550 lits d'hospitalisation, 1.000 employés et 100 médecins. Par an, cela signifie 15.000 hospitalisations et 18.000 hospitalisations d'un jour. Le projet, qui est une première dans un hôpital belge, consiste à localiser en temps réel les patients et le matériel médical. Pour ce faire, Telindus, aidée de partenaires, s'est appuyée sur le réseau local, le réseau Wi-Fi ainsi que des tags RFID. 1000 tags sont utilisés pour la localisation en temps réel de l'équipement, 400 tags sont munis d'un bouton d'alarme pour le personnel et 40 tags permettent de vérifier la température.



Plus d'infos sur :  
[www.euremis.com](http://www.euremis.com)

Réserver une table via

<http://www>

dans mon



préférée

Télécharger de la



sur mon



Envoyer un



à l'élue(e) de mon



via

<http://www>

Regarder un bon



ce soir à la



# respect & reliability

## CBU - marché résidentiel

La Consumer Business Unit de Belgacom, qui prend en charge nos clients résidentiels, opère sur un marché de plus de 4,5 millions de ménages en Belgique, soit quelque 10,6 millions de personnes. En 2008, le niveau de pénétration du secteur résidentiel par Belgacom est resté très important, avoisinant 80 % des ménages possédant un ou plusieurs produits fixes ou mobiles de Belgacom. Belgacom est parvenue, sur un marché pourtant âprement disputé, à rester le numéro un belge pour la plupart des lignes de produits et à s'adjuger une confortable part du marché de la télévision numérique en Belgique.

### Le marché en 2008

Parmi les faits qui ont marqué l'année 2008, on retiendra la percée des offres multiplay des opérateurs de télécommunications concurrents, combinant télécommunication et télévision : Telenet a lancé « Shakes » (télévision digitale plus voix fixe et mobile et internet), Tele 2 et Scarlet ont offert des packages (voix et internet), Mobistar a combiné internet avec la voix fixe et mobile tandis que Base offrait l'internet fixe et mobile.

Sur le marché mobile, la pénétration du nombre de cartes actives a dépassé le seuil des 100% (septembre 08 : 106%). Une croissance qui s'explique par l'augmentation du nombre d'utilisateurs disposant d'une deuxième carte SIM et recourant à des offres spécifiques en fonction de leur usage (voix illimitée, SMS illimités, appels internationaux, mobile data, multiplications des applications professionnelles et privées),...

Le marché de l'accès à internet a poursuivi sa croissance pour atteindre un taux de pénétration de 49% des ménages belges, principalement via des connexions haut débits. Parallèlement, les opérateurs ont également développés des offres internet mobiles.

Le marché de la télévision digitale a quant à lui plus que doublé en 2 ans pour atteindre un taux de pénétration de 31% des ménages en septembre 2008, contre 12% en septembre 2006. Le câble connaît en Belgique un taux de pénétration historiquement élevé. De ce fait, il est plus aisé pour les câblo-distributeurs de convertir leurs clients à la télévision numérique. La Haute Définition (HD) a fait son entrée via les Jeux Olympiques et une offre croissante de chaînes linéaires, de séries télévisées et de bouquets spécialisés.

**Belgique : 4.575.959 ménages - 10.666.866 individus en 2008**

#### Pénétration en pourcentage de ménages (H2 2008)

Ligne fixe <sup>(1)</sup>	71 %
Mobile onlies <sup>(2)</sup>	29 %
PC <sup>(3)</sup>	67 %

#### Pourcentage total de pénétration du nombre de cartes/habitant (H2 2008)

Mobile <sup>(4)</sup>	106 %
-----------------------	-------

#### Pourcentage de pénétration en connexions/ménage (Q4 2008)

internet <sup>(5)</sup>	50 %
Large bande <sup>(6)</sup>	49 %
ADSL <sup>(7)</sup>	29 %

## Notre réponse

Belgacom a poursuivi avec succès sa stratégie «6-packs» en proposant de nouveaux Packs (internet – téléphonie – TV) tant sur le fixe que sur le mobile mais aussi des offres convergentes fixe et mobile tant au niveau de la voix (Together) que de l'internet. Et ce notamment en permettant à ses clients Belgacom internet de surfer gratuitement le week-end et durant les jours fériés via le réseau mobile (free weekend mobile internet).

De cette manière, Belgacom démontre une fois encore qu'il est le seul opérateur à pouvoir offrir des solutions

## Principales réalisations CBU en 2008

- > Poursuite de notre stratégie «6-packs» au travers d'offres segmentées;
- > Simplification et amélioration des offres d'accès à internet et Belgacom TV;
- > Renouvellement des droits TV pour la retransmission en direct de la Jupiler Pro League pour 3 nouvelles saisons;
- > Optimisation de notre positionnement sur le marché résidentiel via le rachat de Scarlet;
- > Rachat de Tango.

Plus d'infos sur :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

(1) De ménages résidentiels, étude interne.

(2) Ménages ne disposant pas d'une ligne fixe, mais d'au moins un accès mobile.

(3) Étude interne.

(4) Total du marché mobile.

(5) Connexions clients ISPA/ménage.

(6) Connexions clients large bande ISPA/ménage.

(7) Consommateur DSL retail + wholesale/ménage.

Sophie Nolleaux  
Présentatrice Belgacom TV

Ellen Petri  
Présentatrice Belgacom TV

## Les marques Belgacom et Proximus toujours en pôle

Belgacom et Proximus sont les marques les plus performantes sur le marché télécom belge. C'est Proximus qui détient l'image la plus forte parmi les opérateurs mobiles. Voilà ce qui ressort d'une étude effectuée par le bureau de communication Brandhome.

En réalisant cette enquête auprès de 1.000 Belges, Brandhome avait pour objectif de connaître l'impact des différentes marques télécoms sur des critères comme le prix, la satisfaction du client ou la qualité du service. C'est Proximus qui arrive en première place.

Avec 42%, cette marque possède également la plus grande part de marché.

Toujours selon cette étude, une offre de type 'one-stop-shopping' (téléphonie fixe, GSM, TV et services internet chez un seul et même fournisseur) présente un gros avantage pour le client et exerce de ce fait une influence sur la fidélité à la marque et sur le rayonnement de celle-ci. Seules deux marques dont Belgacom détiennent réellement cet atout. De quoi leur offrir les meilleures cartes pour l'avenir.



fixe et mobile tant pour la voix que pour l'accès à internet et pour la télévision digitale.

En matière de télévision digitale, notre position de principal challenger a également été confirmée au travers du renouvellement du contrat des droits de retransmission du football (Jupiler Pro League) et de l'élection de notre CEO en tant que «IPTV Executive of the Year» lors de la conférence «European Media Leaders» qui s'est tenue à Londres ce 17 novembre 2008.

### Des offres segmentées

En 2008, le Groupe Belgacom a étoffé son portefeuille d'offres adaptées à des segments de population spécifique. Outre les partenariats existants (mobiSud, RSCA Mobile, Plug Mobile, Sanoma, TMF Mobile), de nouveaux accords ont été conclus avec la Poste et MTV Networks. Grâce à ce dernier, Proximus a renforcé son positionnement sur le segment des jeunes par le lancement du plan tarifaire « postpaid » Generation MTV.

Les offres régionales comme Oufiti (province de Liège) ont également été développées notamment dans le Hainaut et le Limbourg. Jouant la carte de la proximité, ces offres font appel à des mots et des expressions ancrées dans le terroir de la région concernée.

### Canaux de vente

Le Groupe a également investi dans le développement de ses canaux de vente. De nouveaux Discovery Store ont vu le jour tandis que de nombreux points de vente Belgacom ont été rénovés. Belgacom a également racheté les établissements Pierre Poncin, un revendeur de services de télécommunications comptant 5 boutiques télécoms dans la région de Liège. En outre, convaincus du potentiel important de la vente et du support en ligne, Belgacom et Proximus ont poursuivi leur politique d'investissements dans leurs sites internet. Belgacom.be et proximus.be ont subi un lifting afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur, de faciliter la consultation et l'achat de produits et services. Les offres spécifiques « web deals » ont été multipliées afin de renforcer l'intérêt de l'achat en ligne.



Plus d'infos sur :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)



# 80%

des ménages possèdent un ou plusieurs produits fixes ou mobiles de Belgacom

Enfin, le Groupe Belgacom n'oublie pas les clients qui éprouvent des difficultés à communiquer, que ce soit en raison d'un handicap ou de l'âge en mettant la technologie à leur service. Ainsi nous avons lancé une solution de vidéotéléphonie composée du videophone Maestro 9000 et du service Video Talk. Grâce à cette solution, les malentendants et les personnes âgées peuvent bénéficier d'un mode de communication plus convivial mais aussi d'une série de services de santé.

### Plus pour son argent

Nos clients en veulent plus pour leur argent, et ce d'autant plus qu'ils considèrent les télécommunications comme une nécessité incontournable. Ils sont donc de plus en plus à la recherche de valeur ajoutée claire. Ce n'est plus seulement la marque qu'ils recherchent, mais ce que promet la marque en matière de qualité et de service. Témoin de notre politique tarifaire qui entend mettre l'accent sur la qualité et le confort, nos offres d'accès à internet et nos offres d'abonnement à Belgacom TV ont été améliorées. En ce qui concerne l'internet, tant le volume que les vitesses de téléchargement (up et download) ont été augmentés afin de répondre aux besoins croissants des utilisateurs que ce soit pour partager des photos, télécharger de la musique ou des films. Parce que Belgacom comprend que pour le client, ce n'est pas la technologie qui compte, mais l'usage qu'il peut en faire, la dénomination des offres a été modifiée et clarifiée en remplaçant Belgacom ADSL par Belgacom internet.

Les offres d'accès à internet via le réseau mobile 3G ont quant à elles fait l'objet d'une diminution tarifaire afin de les rendre plus accessibles. Le lancement de l'offre convergente Mobile Free Weekend va également dans ce sens.

En matière d'offres de téléphonie, Belgacom et Proximus se sont associées pour répondre mieux encore aux besoins des clients en matière de téléphonie fixe et mobile en proposant la formule tarifaire Together. Cette offre convergente permet de téléphoner jusqu'à 600 minutes gratuitement durant les week-ends et les jours fériés nationaux tant sur le réseau fixe que sur le réseau mobile. Fin 2008, près d'un million de clients avaient déjà opté pour cette solution simple et innovante.

### Haute Définition

Dans le même ordre d'idées, Belgacom TV a vu son catalogue de contenus à la demande s'étoffer grâce à des partenariats avec les majors du cinéma comme la Twentieth Century Fox. Sans oublier l'arrivée de la Haute Définition qui propose une qualité d'image et de son exceptionnelle. Les fans de foot ont également été choyés grâce au renouvellement du contrat de retransmission des matches de la Jupiler Pro League qui leur permet de visionner l'intégralité des matches du championnat belge de première division.

### Acquisition de Scarlet et de Tango

Enfin, le Groupe Belgacom est continuellement à la recherche d'acquisitions stratégiques permettant d'une part de mieux répondre aux attentes des clients, et d'autre part, de créer de la valeur pour le Groupe. Dans cette optique, le rachat de Tango et de Scarlet nous permettra, dans le courant de l'année 2009, d'offrir une approche complémentaire aux marques existantes du Groupe.

### EBU - marché professionnel

L'Enterprise Business Unit de Belgacom répond aux besoins ICT de chacune des catégories de clients professionnels, des indépendants aux grands groupes, en passant par les PME. La convergence progresse à grands pas sur le marché des entreprises, effaçant les frontières entre les mondes des télécommunications et de l'IT, de la téléphonie fixe et mobile, de la voix et des données. EBU se positionne au mieux pour proposer des solutions end-to-end répondant à tous les besoins télécoms de ses clients.

### Notre réponse

Pour renforcer sa position sur le marché ICT, EBU a recentré son champ d'activités tant au point de vue géographique qu'en terme de produits et services.

Elle entend devenir un acteur de référence en Europe et se concentrera, outre la Belgique, sur 5 pays clés : les Pays-Bas, la France, le Luxembourg, l'Espagne et le Royaume-Uni. Elle continuera néanmoins à proposer une série de

## Priorités CBU 2009

Notre raison d'être sur le marché résidentiel est d'emmener nos clients à la découverte d'un monde où communication, information et divertissement sont sans limites. Le Groupe entend mériter la confiance de ses clients en rendant ses solutions accessibles où, quand et comme ils le souhaitent. Voici nos priorités stratégiques pour les années à venir :

### Satisfaction de la clientèle

- > Assainir les bases;
- > Chaque interaction compte;
- > Garder le client;
- > Mettre l'accent sur la valeur ajoutée;
- Croissance rentable**
- > Pratiquer la vente croisée par le biais du multiplay segmenté;
- > Développer de nouvelles sources de revenus internes et externes;

### Innovation et transformation

- > Optimiser le service dans tous les canaux et segments;
- > Fournir des solutions à tout moment et en tous lieux, sur n'importe quel appareil;

### Excellence opérationnelle

- > Réussir dès la première fois;
- > Optimiser l'attribution des coûts.

# 10.000

participants au 35<sup>e</sup> ICT Symposium

## Principales réalisations EBU en 2008

- > Recentrage sur 6 pays clés;
- > Nouvelle organisation simplifiée;
- > Ouverture des Bizz Corners;
- > Acquisition de Mobile-for dans la cadre de notre stratégie d'innovation.

## Priorités EBU 2009

EBU entend être le principal partenaire ICT, focalisé sur le réseau, offrant aux clients professionnels des solutions gérées end-to-end. EBU veut devenir une référence en la matière en Europe dans les années à venir :

### Satisfaction de la clientèle

- > Fournir un service de qualité supérieure afin de minimiser le taux de désengagement;

### Croissance rentable

- > Pratiquer la vente croisée de solutions télécoms, de données mobiles et de réseau;

### Innovation et transformation

- > Migrer vers des services ICT centrés sur le réseau;

### Excellence opérationnelle

- > Garantir la rentabilité et industrialiser les solutions.

solutions internationales dans une soixantaine de pays à travers le monde via des partenariats, notamment avec notre filiale de « carrier » internationale Belgacom ICS.

En terme de produits et de services, l'offre d'EBU se développe autour de la solution globale Explore incluant une série de services gérés (Unified Communications, voix fixe, voix et données mobiles). Pour rappel, Explore est une plateforme offrant notamment des services de teleworking et de mobilité, des applications de monitoring mais aussi des services avancés en matière de sécurité. A l'avenir, Explore permettra également de profiter de l'ensemble des services liés à la téléphonie via IP. Autre exemple de déclinaison de la plateforme, la solution PubliLink 2.0, un puissant intranet facilitant la communication entre les différentes administrations publiques.

Afin de permettre aux petites et grandes entreprises de se concentrer sur leur activité principale, le Groupe propose en outre des solutions d'outsourcing sur mesure.

### Une nouvelle organisation simplifiée

Afin de mettre en œuvre sa stratégie, EBU a complètement revu son organisation sous l'impulsion de Michel De Coster récemment nommé au titre d'Executive Vice President.

Cette organisation simplifiée doit permettre de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins du client en lui permettant de profiter pleinement du potentiel de la convergence.

Vice President SME Kris Vervaeet	Vice President COR Kris Verheye	Vice President International William Mosseray
Vice President Product & Solutions Hendrik Van De Velde		
Vice President Operational Excellence Bart Watteuw		

### Grandes entreprises et institutions

Notre approche des besoins de nos clients en Belgique repose désormais sur deux piliers, les grandes entreprises et institutions (COR), et les PME et indépendants (SME). Parmi les nombreuses initiatives lancées en 2008

dans le segment Corporate, on retiendra notamment l'organisation du 35<sup>e</sup> ICT Symposium en collaboration avec le Broadband World Forum Europe. Un événement durant lequel plus de 10.000 personnes ont eu l'occasion de découvrir les solutions ICT les plus innovantes mais aussi d'échanger leur point de vue avec les plus grands acteurs du marché.

### Les indépendants et les PME

Les indépendants et les PME ne sont pas oubliés comme en témoigne l'ouverture des Bizz Corner, des espaces dédiés dans les Belgacom Shops et chez certains de nos partenaires. Le lancement de l'offre tarifaire Business Voice Fusion, permettant des appels entre collègues d'une même entreprise à prix forfaitaire tant sur le réseau fixe que mobile entend également faire profiter les PME des avantages de la convergence.

A retenir également l'action « Ultimate Make Over » organisée conjointement par Belgacom et ses partenaires dans le but de promouvoir l'usage de l'ICT au sein des PME en Belgique et au Luxembourg. Avec à la clé, une cure de jouvence complète d'une valeur de 200.000 EUR pour le gagnant du concours.

### Certification ISO

Preuve de son sérieux et de sa compétence, le Groupe Belgacom répond de manière uniforme aux exigences de plusieurs normes internationales grâce à un système de gestion intégré: l'« Integrated Management System (IMS) ».

L'IMS comprend actuellement les systèmes suivants :

- > Système de gestion de la qualité (Quality Management System) ISO9001:2000 pour les clients corporate ;
- > Système de protection de l'environnement (Environmental Management System) ISO14001:2004 pour le site d'Haasrode ;
- > Système de sécurisation des informations (Information Security Management System) ISO27001:2005 pour les activités d'hébergement dans nos data centers.

Tous les détails sur ces certifications sous l'onglet « à propos du Groupe » sur [www.belgacom.com](http://www.belgacom.com).



*Dirk Van Dijk*  
Segment Expert Manager

*Adriana Nelis*  
Field Sales Manager

*Jean-Marie Poncellet*  
Manager Small  
Enterprise Marketing



## BIZZ corner

### L'innovation, une réalité

L'acquisition de Mobile-for, société spécialisée dans les paiements mobiles, en juillet 2008 démontre parfaitement la volonté du Groupe Belgacom de s'investir dans des solutions innovantes. La première application concrète de ce nouveau mode de paiement est la possibilité de payer son parking par SMS dans une dizaine de villes dans le nord du pays.

### Nos activités internationales

Sur le marché professionnel, les activités internationales du Groupe sont développées à partir des cinq filiales internationales de Telindus, mais également via Belgacom International Carrier Services (ICS).

### Belgacom ICS

Belgacom ICS, co-entreprise avec Swisscom Fixnet, fait partie du top 10 mondial des plus grands opérateurs carriers en terme de services de données mobiles. Elle offre ses services à pas moins de 200 opérateurs dans le monde. Grâce à sa présence mondiale, Belgacom ICS joue un rôle important dans le déploiement international de la plateforme Explore.

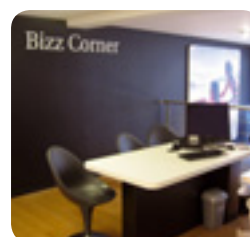
Belgacom ICS exploite un réseau européen évolutif, 4 commutateurs internationaux, une participation dans 70 câbles sous-marins avec plus de 90 points de présence (PoP) dans 55 villes et 33 pays et 9 réseaux de zone métropolitaine (Amsterdam, Bruxelles, Düsseldorf, Francfort, Genève, Londres, New York, Paris et Zurich). Belgacom ICS dispose de 5 bureaux dans le monde (Bruxelles, Berne, New York, Dubaï et Singapour).

### Telindus International

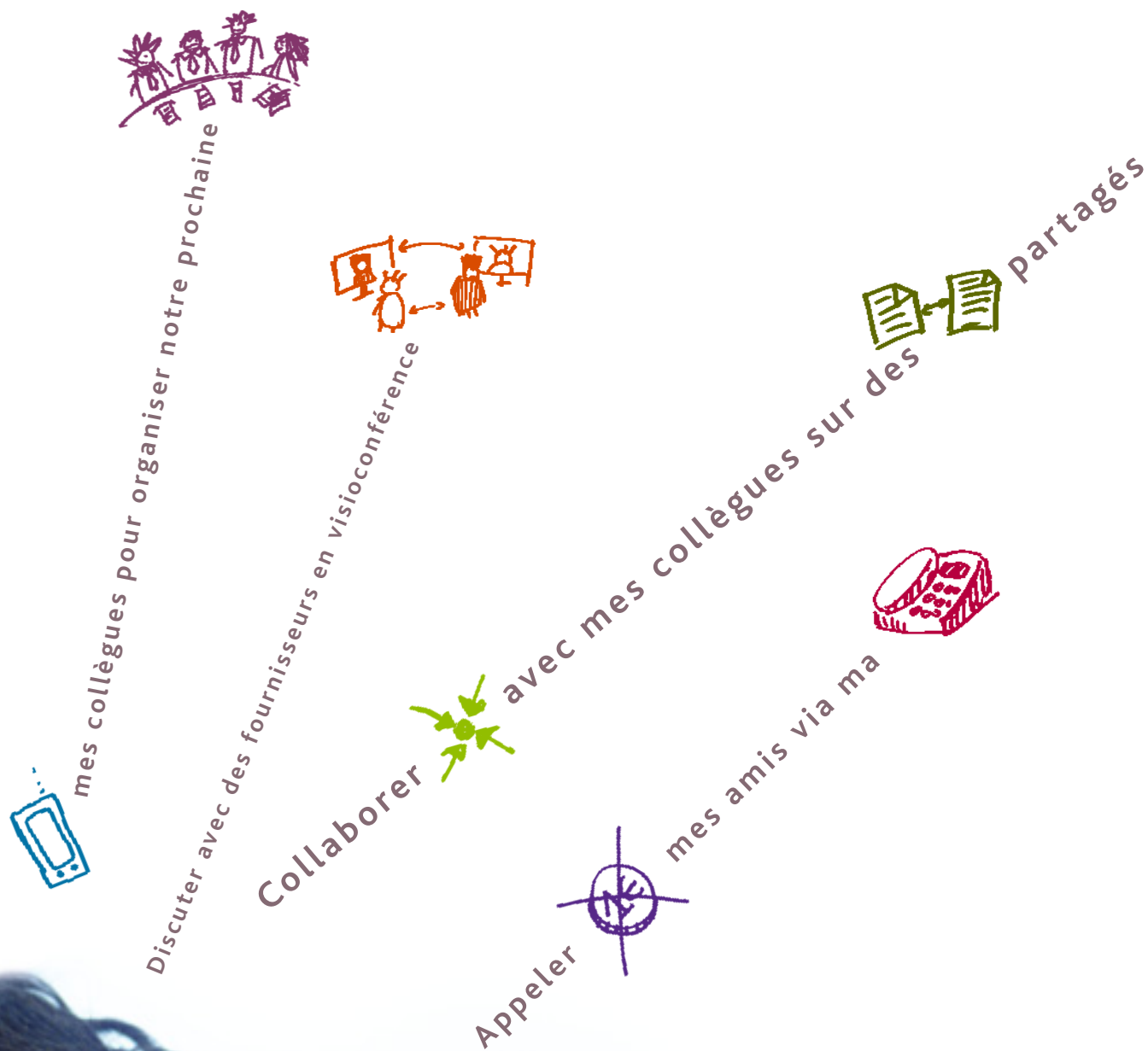
Comme expliqué par ailleurs, les activités ICT internationales ont été repensées et désormais Telindus recentre sa présence dans 5 pays clés en Europe.

Soucieuse d'améliorer en permanence le service offert à ses clients, Belgacom a installé des Bizz Corners pour accueillir les PME et les indépendants dans 43 de ses points de vente. Aisément repérables grâce à un logo spécifique, ces espaces dédiés leur permettent de s'adresser directement un Bizz Expert.

La formation approfondie qu'ont reçue les Bizz Experts leur permet de donner des conseils sur mesure. Une question sur l'utilisation d'internet ? Envie de tester toutes les facilités qu'offre un BlackBerry ? Besoin d'un check up télécom complet de votre entreprise ? Ce sont typiquement le genre de questions qui poussent les dirigeants de PME à rencontrer nos Bizz Experts. Nous savons que ce sont des personnes aux agendas bien remplis, qui accordent énormément d'importance à un service professionnel. Il est dès lors possible de prendre rendez-vous via le site [www.bizzcorner.be](http://www.bizzcorner.be). Le site permet de retrouver très rapidement le Bizz Corner le plus proche, les heures d'ouvertures ainsi que le nom et le numéro de téléphone de l'expert.



Plus d'infos sur :  
[www.bizzcorner.be](http://www.bizzcorner.be)



# passion & excellence

## Une entreprise en constante mutation

Le monde des télécommunications évolue rapidement et le Groupe Belgacom doit se donner les moyens de s'adapter rapidement et d'anticiper les changements.

Dans cette optique, le département des ressources humaines vise à maintenir le Groupe dans le peloton de tête des entreprises attractives sur le marché du travail. En effet, le secteur dans lequel nous évoluons est porteur. L'innovation et le développement de nouvelles technologies liées au monde des télécommunications offrent un éventail de fonctions très variées où les perspectives de carrière sont nombreuses.

Le Groupe vise également l'excellence opérationnelle au sein des ressources humaines couplée à la maîtrise des coûts.

## L'excellence opérationnelle : une valeur ajoutée pour l'entreprise

L'année 2008 a permis de franchir une nouvelle étape dans la transformation du Groupe Belgacom. Un pas supplémentaire vers la convergence qui s'est notamment traduit par l'intégration de la business unit Staff & Support le 1<sup>er</sup> octobre 2008. Ce projet a principalement concerné les collaborateurs travaillant au sein de Skynet, Telindus, Proximus et Belgacom s.a.

L'intégration de nos équipes rentre dans le cadre de la stratégie énoncée par le Groupe Belgacom à la fin de l'année 2006. L'objectif consiste à regrouper nos forces afin de mieux pouvoir nous adapter au marché et aux défis futurs. Cette intégration offre plusieurs avantages au Groupe. Elle nous permet d'abord d'optimiser notre manière de travailler, de mieux partager nos connaissances et nos bonnes pratiques, mais également de créer de nouvelles synergies au sein du Groupe.

Elle favorise enfin, au sein du Groupe Belgacom, les économies d'échelle.

## La philosophie « One Group »

Cette intégration nous a en outre permis de renforcer notre efficacité en optimisant certaines ressources et certains outils disponibles au sein du Groupe. A titre d'exemple :

- > Nous disposons désormais d'un système de recrutement plus efficace et commun au Groupe ;
- > Notre site « carrière » centralise dorénavant toutes les offres d'emplois pour le Groupe. Cette évolution nous a permis d'une part, de consolider notre image vis-à-vis du monde extérieur et d'autre part, d'offrir aux candidats une meilleure vue globale des perspectives offertes par notre entreprise ;
- > Depuis juin 2008, un nouvel outil, commun permet de gérer l'offre de formation via un seul catalogue. Cet outil constitue sans conteste un support indispensable à une stratégie de formation intégrée pour l'ensemble des collaborateurs. Il permet de gérer à la fois l'offre de formation classique, mais également la formation à distance.

## La maîtrise des coûts

Le coût des ressources humaines fait lui aussi l'objet d'une attention particulière. Le Groupe Belgacom poursuit la logique entamée depuis plusieurs années et qui consiste à optimiser l'allocation de ses ressources afin d'améliorer son efficacité et ses coûts pour conserver sa place de leader sur le marché des télécommunications.

Cette optimisation du nombre de collaborateurs se fait en concertation et avec les partenaires sociaux notamment en procédant à la mise en place de programmes socialement acceptables.

Dans le cadre de l'optimisation des ressources du Groupe, une politique de mobilité externe a été négociée avec les organisations syndicales permettant aux collaborateurs statutaires de poursuivre leur carrière

## Nos équipes en 2008

- > Le capital humain reste notre première force;
- > De nouvelles valeurs d'entreprise sont mises en place pour soutenir la stratégie du Groupe, construire une identité commune et stimuler la cohésion et la collaboration en interne;
- > Nous ciblons notre politique de recrutement sur des profils spécifiques et orientons le développement de nos collaborateurs vers les compétences du futur;
- > Nous améliorons notre excellence opérationnelle en réalisant l'intégration des équipes Staff et Support au sein d'une seule entité juridique.

Plus d'info sur :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)



«Les nouvelles valeurs nous permettent de donner à chaque collaborateur une identité et un cadre dans lequel il se retrouve.»

dans des services publics fédéraux. Fin 2008, près de 220 personnes avaient saisi cette opportunité.

### Le recrutement ciblé se poursuit

Dans le contexte d'un groupe en transformation, certaines compétences sont amenées à disparaître, mais en parallèle le recrutement d'autres profils clés doit être réalisé.

Le Groupe Belgacom poursuit donc une politique de recrutement ciblée et continue à faire appel au marché du travail et à de nouveaux talents pour bon nombre de fonctions essentielles au fonctionnement et au développement de l'entreprise. A ce titre, le Groupe a mis l'accent sur le recrutement de fonctions commerciales pour ses centres d'appels et ses points de vente ainsi que sur les profils ICT.

Le nombre de recrutements effectués en 2008 s'élève à 892 en externe et la mobilité interne est quasi équivalente. Le Groupe Belgacom enregistre donc plus de 1.800 mouvements liés aux diverses sélections.

Nous nous engageons également très activement dans le recrutement de jeunes à haut potentiel via notre programme «Young Potential». Ainsi, en 2008, 45 young potentials ont été recrutés dans les différentes universités du pays.

Au vu du succès remporté par ce programme de recrutement, nous renouvellerons cette initiative en 2009. Il est à noter, à cet égard, que quelques-uns des profils recrutés au cours des dernières années occupent déjà une fonction élevée dans la hiérarchie.

Nous recherchons enfin les meilleures formules de partenariat avec les écoles techniques pour développer des liens entre les futurs diplômés – la formation – et les métiers de terrain que nous pourrions leur offrir.

### Le développement de nos collaborateurs

Il est évident que la politique du Groupe ne se focalise pas uniquement sur le recrutement. Bien au contraire, Belgacom a pour objectif de poursuivre ses efforts de formation afin de permettre à son personnel de rester motivé et compétitif.

#### Formations

Dans un secteur en constante évolution, les formations permettant aux collaborateurs de se familiariser avec les nouvelles technologies et les nouveaux produits et services sont incontournables. Un autre pilier de notre offre est plus que jamais l'orientation clients. Elle vise à répondre correctement et efficacement aux appels des clients, mais aussi à comprendre leurs besoins afin de leur offrir une solution adéquate qui garantira en outre leur loyauté.

A côté de ces offres, un vaste programme de support à la transformation des points de vente (Shop Efficiency) a également été entamé en 2008. Pour faire face aux défis actuels et futurs, le Groupe est conscient qu'il est essentiel de consolider les compétences liées aux aspects relationnels («soft skills») et de management.

#### Compétences

La mesure des niveaux de compétences et des besoins en développement s'est concrétisée en 2008 notamment via la création de «learning centers» (un programme d'évaluation des compétences clés à destination des jeunes talents) et par l'implémentation d'un projet pilote de modélisation des compétences de vente.

#### Perspectives pour 2009

Les formations techniques, produits et services, orientation clients resteront bien sûr d'actualité en 2009.



# 60

nationalités différentes  
au sein du Groupe

La formation à destination des experts constituera une priorité en 2009. La révision des programmes de développement des collaborateurs occupant des fonctions d'experts a débuté en 2008 avec la mise en place de «Master Classes».

La modélisation et la mesure des compétences restera également une priorité et concernera l'ensemble des forces de ventes EBU.

2009 verra également la mise en place d'un vaste programme de formation en leadership via des modules adaptés en fonction du niveau du collaborateur (4 niveaux de leadership pris en compte) et intégrant les nouvelles valeurs du groupe.

## De nouvelles valeurs

Après un processus de réflexion initié en 2008 et particulièrement riche en enseignements, le Groupe Belgacom a choisi de promouvoir de trois nouvelles valeurs clés autour desquelles l'ensemble des collaborateurs sont invités à se rassembler : «Respect», «Can Do» et «Passion». Une large campagne de sensibilisation et d'invitation à s'approprier et à agir en fonction de ces valeurs sera mise en place en 2009.

## Le souci d'une bonne communication

Les aspirations à une identité forte et à un sentiment d'appartenance doivent être soutenues par une communication interne qui permette à chaque collaborateur de mesurer l'importance de sa place dans l'entreprise, tout en l'informant au mieux du contexte dans lequel évolue cette dernière.

Pour remplir cette tâche de nombreux outils de communication sont mis en place (intranet, mailings internes, affichage,...) mais le magazine d'entreprise joue incontestablement un rôle fédérateur majeur. Créé en 2007 à l'intention de tous les collaborateurs du Groupe,

Pour plus d'infos :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

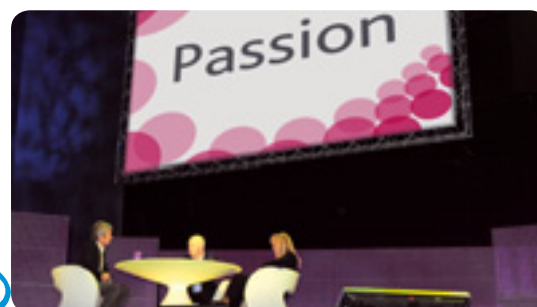
# Nos valeurs

Trois nouvelles valeurs ont été choisies par le Groupe et viennent soutenir notre stratégie : «Respect, Passion, Can do». Nées d'une large consultation, menée en 2008 auprès des membres du personnel, ces valeurs ont permis de mettre en avant certaines forces et ambitions.

Fiers de nos passés respectifs dans chaque entité, nous sommes partis du principe que la diversité de nos expériences était un atout et que nous avions entre les mains tous les ingrédients nécessaires pour conserver notre position de leader sur le marché.

Il en découle trois notions fortes dans lesquelles chaque collaborateur doit pouvoir se retrouver. C'est là le propre de nos nouvelles valeurs. Fédérer, donner à chaque employé – quelle que soit son origine ou sa filiale – une direction, une identité et un cadre dans lequel il se retrouve. A terme, ces valeurs doivent devenir un élément essentiel de l'appartenance au Groupe.

Le Groupe Belgacom a mis en place une série d'actions concrètes qui sera diffusée tout au long de l'année 2009 à travers une campagne de communication. Le but : nous inspirer pour que nous puissions tous vivre ces valeurs !



# Intégration Staff & Support

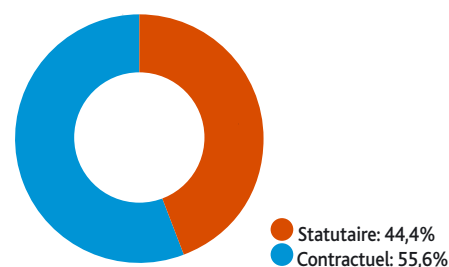
En finalisant l'intégration des fonctions transversales qui soutiennent l'activité du Groupe, Belgacom se donne les moyens d'augmenter son efficacité et sa réactivité et ainsi de mieux faire face aux défis du futur.

Ce pas supplémentaire vers l'excellence opérationnelle constitue pour les collaborateurs du Groupe un premier pas vers la convergence des organisations. Grâce à cette intégration, tant le marketing, la force de vente que les ingénieurs ou les techniciens bénéficient d'un meilleur support.

Cette intégration, qui concerne les départements ressources humaines, finance, juridique, stratégie ainsi que la communication, est opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008. Cette avancée pour le Groupe a été menée, comme de coutume, en étroite collaboration avec les organisations représentatives sur base d'un dialogue transparent et constructif.



Personnel statutaire et contractuel  
en 2008 (en Equivalents Temps Plein)



l'audience du «You-nited» s'est encore accrue en 2008. Il fait, en effet, depuis cette année l'objet d'une version supplémentaire en anglais qui favorise notamment l'information directe des collaborateurs du Groupe Belgacom travaillant dans nos filiales internationales.

La communication interne, outre les outils traditionnels déjà mentionnés, met également en place les futurs outils de communication du Groupe. Les premiers jalons vers une interactivité plus grande ou encore vers l'utilisation de médias tels que la télévision ont été posés en 2008.

## Un entreprise à dimension humaine

### Le credo de la diversité

Belgacom reste plus que jamais convaincue 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 ses collaborateurs une expérience professionnelle plus enrichissante.

Afin de promouvoir la diversité à tous les niveaux, Belgacom a développé différentes initiatives tout au long de l'année, dont notamment :

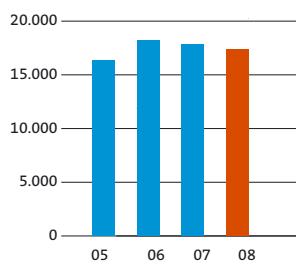
- > Organisation d'une Journée spéciale : «ICT = FUN» pour familiariser les enfants des employés au monde de l'ICT et attirer les jeunes filles vers des métiers traditionnellement masculins ;
- > Organisation de Focus groups réunissant des collaborateurs afin de récolter leur feedback sur la politique de diversité et les différents projets menés en interne ;
- > Etablissement d'un programme de mentoring spécialement dédié à un groupe de femmes ;
- > Développement d'un module e-learning distribué à tous les employés du Groupe sur le thème de la diversité dans nos équipes ;



Narine Frebutte  
Director Learning & Development

Ike Biesmoeck  
Strategic Training & Development Consultant

Évolution du personnel  
(en Equivalents Temps Plein)



- > Organisation d'événements consacrés au développement des réseaux de femmes en collaboration avec Winc ;
- > Collaboration avec Interface 3 pour offrir un trajet de formation, un stage et même un emploi si l'expérience est concluante à des personnes issues de groupes peu scolarisés.

Enfin, Le point d'orgue de cette année 2008 fut la remise par Joëlle Milquet, Vice Premier Ministre, à Jean-Marc Verbist, Vice President Human Capital du renouvellement du label «Egalité – Diversité». Le label 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. Ce label a été remis pour la première fois à Belgacom en 2007 par le Ministre de l'Emploi et le Ministre de l'Egalité des chances. Bien qu'il s'applique à la période 2007-2010, les lauréats sont audités chaque année par un comité d'avis qui vérifie la qualité des engagements pris.

### Vivre ses loisirs au sein de l'entreprise

Voilà trois ans déjà que les initiateurs de «The Pulse» proposent à tous les collaborateurs du Groupe un événement impressionnant de cours et d'ateliers accessibles après les heures de travail. L'initiative particulièrement appréciée du personnel bénéficie du soutien de Belgacom et a pu compter, en 2008, sur quelques réalisations remarquables comme des premières représentations théâtrales en public, l'enregistrement d'un disque, plusieurs prestations publiques de la chorale «El Coro».

### Equilibre, épanouissement et avantages divers

Fière de son succès en la matière depuis plusieurs années, le Groupe Belgacom continue à multiplier les initiatives destinées à promouvoir l'équilibre entre la

vie privée et la vie professionnelle de ses collaborateurs. La Work Life Unit, organise plusieurs événements majeurs pour le personnel: le Belgacom Group Fun Day 2008 (qui a ainsi rassemblé pas moins de 11.500 collaborateurs et membres de leur famille), la fête de fin d'année organisée pour les enfants des membres du personnel (4.803 enfants de 0 à 12 ans réunis en 2008).

A côté de ces initiatives, de nombreuses actions démontrent le souci que prête le Groupe à la santé et au bien-être de ses collaborateurs. Quelques exemples :

- > Le lancement de la campagne gratuite pluriannuelle de sensibilisation, de prévention et de dépistage individuel portant sur les pathologies à risques a suscité un accueil très enthousiaste avec plus de 50% de participation du public-cible en 2008 (2.225 inscriptions enregistrées) ;
- > Les 20 km de Bruxelles. Belgacom est aux côtés de ses collaborateurs et de leurs proches lors de cette course mythique. Ce programme vise à faciliter la transversalité des relations et à accroître la convivialité et le sentiment d'appartenance d'une communauté de travail ;
- > Le service de garde d'enfants malades à domicile ;
- > L'accueil de jour pour les enfants des collaborateurs pendant les vacances d'été 2008 (7.038 journées dans un centre d'accueil de jour pour enfants pour l'ensemble du Groupe Belgacom).

«Pour faire face aux défis futurs, il est essentiel de consolider les compétences liées aux aspects relationnels et de management.»



Vérifier mes



sur mon



avant de prendre

Regarder les



sur mon



Vérifier l'état de mes stocks



sur mon



Payer mon ticket de stationnement par



via mon



# can.do & innovation

## Du réseau à l'infrastructure

Aujourd'hui, pour être au plus près de la réalité, il conviendrait de parler d'infrastructures réseaux et IT.

En effet, l'infrastructure télécom est de nos jours un mélange quasiment indissociable de câbles, de fibres, de serveurs, de routeurs et de programmes informatiques destinés à en assurer le bon fonctionnement. La distinction existant jusqu'ici entre réseau et IT disparaît petit à petit, tant ces domaines sont aujourd'hui interdépendants.

## Poursuivre la stratégie de convergence

Le Groupe Belgacom continue à implémenter avec succès sa stratégie de convergence grâce à la qualité supérieure de ses infrastructures fixe et mobile. Les investissements de l'entité Service Delivery Engine (SDE) dans le réseau et l'IT permettent au Groupe de rester au faite de l'innovation et d'anticiper les besoins croissants de largeur de bande de ses clients.

La Belgique possède un taux de couverture de la population en matière d'ADSL de 99,85 %. Ceci a été rendu possible grâce à l'utilisation d'une technologie appelée « Reach Extended ADSL » qui permet de couvrir de grandes distances sur une paire de cuivre classique. Ce chiffre exceptionnel est en outre le résultat d'une politique d'investissement initiée en 1999 par le Groupe Belgacom et dont l'objectif consistait à offrir la possibilité à chaque citoyen d'accéder à une connexion à large bande de qualité.

Pour offrir à ses clients une vitesse de surf encore plus élevée, Belgacom a commencé à déployer en 2004 la technologie VDSL dans le cadre de son projet Broadway. Fin décembre 2008, le taux de couverture de la population en VDSL2 atteignait 66,2 %. En quatre ans, le

Groupe a déployé 13.337 km de fibre optique et raccordé pas moins de 16.193 plateformes optiques.

L'objectif fixé consiste à couvrir 80% des ménages en VDSL2. Avec une vitesse actuelle pouvant atteindre 20 Mbps, le réseau VDSL2 répond aux besoins des clients en matière de vitesse de connexion et de télévision Haute Définition.

## Infrastructure mobile

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

Le réseau 2G (voix) couvre aujourd'hui quasiment la totalité de la population belge (99,8%). En ce qui concerne l'infrastructure 3G qui permet le transfert de données à haute vitesse, le Groupe atteint une couverture de 90,2% de la population. La croissance de la vitesse des données est également un facteur en pleine évolution. La technologie d'envoi de données (HSPA) atteint 2 Mb/s alors que la réception de données (HSDPA) permet d'atteindre des vitesses de 7,2 Mb/s. Ces augmentations ont principalement été rendues possibles par des mises à jour de nos installations.

Nos équipes ont également mis l'accent sur l'accès en haut débit lorsque les utilisateurs sont en déplacement que ce soit via la 3G Broadband Vodafone Mobile Connect Card ou via un modem USB.

Toutes ces améliorations, ainsi que l'accroissement des performances de notre réseau mobile devraient permettre, dans les prochains mois, de voir se dessiner un véritable boom des offres liées au transfert de données et à l'utilisation de la TV mobile.

## La télévision Haute Définition

Fin décembre 2008, pas moins de 86,6 % des ménages belges avaient accès à Belgacom TV. La poursuite du déploiement de la technologie VDSL2 augmente consi-

## Nos réalisations en 2008

- > Nous avons poursuivi le développement et la simplification de nos infrastructures en vue d'atteindre notre objectif de convergence;
- > Qu'elles soient fixes ou mobiles, ces infrastructures constituent le centre névralgique de nos activités et supportent la connectivité indispensable aux produits et services que nous proposons à nos clients;
- > Nous poursuivons nos efforts pour faire instaurer un cadre réglementaire stable et équitable.

Plus d'infos sur :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)



**86,6%**  
des ménages ont accès à  
Belgacom TV

**470** millions EUR  
d'investissements dans le projet  
Broadway

## Virtualisation et Green IT

dérablement la capacité de notre réseau et offre à nombre de nos clients la possibilité de regarder Belgacom TV sur deux télévisions (second stream) en même temps. La base totale de clients Belgacom TV s'élevait, à la fin du mois de décembre 2008, à 506.000 utilisateurs, dont 65.000 utilisateurs second stream.

Mais l'une des avancées majeures enregistrée en 2008 fut le lancement de la télévision en Haute Définition (HD).

Ainsi, depuis le 14 avril 2008, Belgacom TV propose à ses clients une offre de télévision en HD qui leur permet de bénéficier d'une qualité d'image cinq fois supérieure à la qualité d'image actuellement disponible avec la télévision numérique.

Cette offre HD, accessible à plus de 64 % de la population fin décembre 2008, inclut des vidéos à la demande ainsi que des chaînes de télévision. Elle a en outre permis à nos clients de regarder, pour la première fois, les Jeux Olympiques en Haute Définition.

### Le Groupe continue à investir

À ce jour, l'ensemble du projet Broadway a exigé environ 470 millions EUR d'investissements, dont 91 millions EUR dépensés en 2008.

Le Groupe continue également à réfléchir au futur développement de ses infrastructures techniques. Un futur qui pourrait voir émerger des liaisons par fibres jusqu'au domicile même du client. Certains tests sont aujourd'hui en cours de réalisation à petite échelle en Belgique.

Premier opérateur mobile en Belgique à avoir investi dans la technologie 3G/UMTS, Belgacom a poursuivi le développement de son infrastructure en 2008. Les dépenses d'investissement en matière de 3G se sont élevées jusqu'à présent à un montant total de 446 millions EUR.

En 2008, la division Service Delivery Engine (SDE) a également lancé son programme de transformation des activités «Move to All IP» (MaIP), visant un réaménagement complet de l'IT, du réseau et des processus opérationnels. Cette transformation permettra à terme au

La virtualisation est capitale pour le Groupe Belgacom. Elle permet de faire fonctionner sur un seul serveur plusieurs systèmes d'exploitation et plusieurs applications séparément les unes des autres. Concrètement, un seul serveur remplit aujourd'hui le rôle auparavant dévolu à plusieurs machines.

Fin 2008, 35% du parc de serveurs Windows du Groupe Belgacom était déjà virtualisé. Les avantages de cette technique sont multiples. D'une part, le coût total (TCO) d'un serveur virtuel est de 70 % inférieur à celui d'un serveur physique. D'autre part, la virtualisation permet d'économiser un espace considérable puisqu'un serveur physique peut en moyenne supporter jusqu'à 25 serveurs virtuels. Enfin, au niveau énergétique, la consommation électrique s'en trouve diminuée. Un serveur virtuel est dix fois moins gourmand en énergie qu'un serveur physique. La virtualisation entre dans le cadre de nos initiatives Green IT. Elle nous permet d'effectuer un pas supplémentaire vers l'informatique responsable et améliore en outre grandement l'empreinte écologique du Groupe.





Groupe de continuer à fournir une expérience client de qualité supérieure, d'offrir de plus en plus de produits convergents et de faire face à une complexité opérationnelle croissante. A cette fin, Belgacom a mis en œuvre en 2008 :

- > Une plateforme IMS (IP Multimedia Subsystem) destinée à supporter les services voix à venir. Cette plateforme IP doit remplacer nos centraux téléphoniques à terme et sera, dans le futur, au cœur de la convergence entre la téléphonie mobile et fixe ;
- > Une nouvelle application informatique qui sera graduellement mise en œuvre pour supporter nos différents canaux de ventes pour les produits fixes et mobiles. Les premiers bénéfices devraient être visibles en 2009 ;
- > Un nouvel outil pour supporter nos équipes sur les marchés ICT nationaux et internationaux.

### Assurer une expérience clients de qualité

Soucieux d'améliorer l'expérience de ses clients, le Groupe Belgacom a développé en 2008 une technologie appelée «Zero Touch Configuration» pour l'installation de ses lignes broadband. Grâce à cette configuration, le modem, une fois branché et allumé, est configuré de manière automatique sans intervention manuelle. Grâce à une plateforme de gestion distante le home gateway télécharge instantanément la configuration logicielle requise pour supporter les services demandés par le client (internet, TV, Voice over IP). De même, les données requises pour accéder aux services internet et Voice over IP sont automatiquement transmises au modem du client de manière sécurisée.

Parallèlement, d'autres initiatives ont été mises en place afin d'améliorer l'expérience client sans toutefois perdre de vue les bases de la performance opérationnelle. Pour simplifier la vie de nos clients, des délais de rendez-vous plus précis ont par exemple été introduits.

Les équipes de SDE ont également mis en place un système de notification par sms afin d'avertir les clients de l'état d'avancement de leur commande ou encore de

vérifier leur satisfaction suite à l'installation d'un produit.

La satisfaction des employés et le savoir-faire étant d'importants moteurs de satisfaction des clients, des programmes de coaching spécifiques ont été menés en mettant l'accent sur les concepts de «tone of voice», «signing your work» et «first time right». La performance opérationnelle faisant partie de l'expérience globale en matière de services, nos équipes sont parvenues à maintenir les délais et les niveaux de service des centres d'appels et ce, même pendant les périodes promotionnelles où les charges de travail sont plus élevées.

### Evolution du cadre réglementaire en 2008

#### Analyse du cadre réglementaire au niveau européen

En 2008, les propositions relatives à une réforme du cadre réglementaire actuel publiées en 2007 par la Commission européenne ont été soumises à la procédure de codécision entre le Parlement européen et le Conseil européen. Les principaux points de divergence entre ces trois institutions concernent notamment la création et le statut d'une nouvelle agence européenne de télécommunications ainsi que les compétences de la Commission en ce qui concerne les remèdes pouvant être imposés aux opérateurs possédant une puissance significative sur le marché. La Commission s'attend à ce que ce nouveau cadre soit adopté en 2009, pour être mis en place en 2010-2011.

### Impact sur le marché de la ligne fixe

#### Interconnexion de la ligne fixe

Le 26 novembre 2008, l'autorité de réglementation belge, l'IBPT a pris une décision stabilisant les tarifs de terminaison fixe de Belgacom jusqu'à la fin de l'année 2010. L'IBPT a également décidé de ne pas poursuivre dans ses intentions d'introduire une tarification basée sur la capacité pour les tarifs d'interconnexion.

«La virtualisation offre de nombreux avantages à nos clients, notamment en diminuant considérablement le délai de fourniture pour l'installation de serveurs.»

Scott Alcott  
Executive Vice President  
Service Delivery  
Engine

Xavier Hamus  
Director Network & IT Transformation

Wim De Nayer  
Vice President  
Business Transformation



«Notre objectif consiste à couvrir 80% des ménages en VDSL2 afin de leur permettre de profiter de la télévision en haute définition.»

Les autres opérateurs sont autorisés à facturer des prix supérieurs à ceux de Belgacom à concurrence de 15 %, excepté Telenet et Versatel qui ont été autorisées à facturer une surcharge de 370 % en 2007. Ce supplément de prix a été réduit à 190 % en 2008 et à 15 % au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

#### Services de boucle locale (dégroupage et accès à un débit binaire)

Le 22 octobre 2008, l'IBPT a pris une décision relative aux tarifs concernant l'accès à un débit binaire (redevance de location de ligne et tarifs du transport ATM) applicables à partir du 5 novembre. La redevance d'abonnement pour la ligne ADSL est passée de 4,95 EUR à 5,02 EUR, mais l'IBPT a refusé d'appliquer une surcharge de prix pour l'ADSL2+. En ce qui concerne le transport ATM, l'IBPT a établi une nouvelle structure tarifaire abaissant sensiblement le niveau des prix, et ce particulièrement pour les largeurs de bande supérieures.

Le 18 janvier 2008, Belgacom a soumis une offre de référence complète pour l'accès à de gros large bande ADSL2+. Cette offre est disponible pour les opérateurs alternatifs depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008.

Une offre de référence relative à l'accès de gros large bande pour le VDSL2 a été soumise à l'IBPT au 4<sup>e</sup> trimestre 2008. La décision de l'IBPT relative à la tarification du VDSL2 est attendue pour le 2<sup>ème</sup> trimestre 2009. Cette offre est disponible pour les opérateurs alternatifs depuis le 7 novembre 2008. Le 20 mars 2008, Belgacom a fait appel de la décision de l'IBPT lui imposant l'ouverture de son réseau VDSL2.

L'IBPT a défini, en novembre 2008, des mesures d'accompagnement pour la suppression progressive des LEX de Belgacom dans le cadre du déploiement de son réseau NGN/NGA. Ces mesures concernent, entre autres, la transparence au sujet des modifications du réseau et le calendrier de fermeture des sites d'accès.

#### Lignes louées wholesale

Le 3 septembre 2008, l'IBPT a pris une décision concernant la tarification des lignes louées wholesale régulées

avec pour conséquence une diminution importante des prix à partir de janvier 2009.

#### Tarifs retail

Le 25 juillet 2008, l'IBPT a imposé à Belgacom une amende de 3,09 millions EUR pour ne pas avoir répercuté entièrement les baisses des tarifs de terminaison mobile sur ses tarifs d'appel retail de fixe à mobile. Belgacom a maintenant entièrement répercuté toutes les baisses des tarifs de terminaison mobile et ses tarifs d'appel de fixe à mobile sont maintenant jusqu'à 30 % meilleur marché que ceux des opérateurs alternatifs. Belgacom a fait appel de la décision lui imposant l'amende.

#### Au niveau du marché mobile

##### Terminaison mobile

En décembre 2007, l'IBPT avait pris une nouvelle décision concernant la future réglementation 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, visait à réduire les différences proportionnelles entre les tarifs de terminaison appliqués par les trois opérateurs mobiles. Suite à la suspension de cette décision par la Cour d'appel de Bruxelles, l'IBPT a pris, le 29 avril 2008, une nouvelle décision revenant aux tarifs initiaux fixés en août 2006 pour l'année 2008, réintroduisant ainsi d'importantes asymétries (+ 25 % avec Mobistar et + 59 % avec Base).

En 2008, l'IBPT a commencé la révision des tarifs de terminaison mobile. Il a prévu de communiquer, pour fin 2009, de nouveaux niveaux de prix pour la période 2010-2012. Ceux-ci seront influencés par une nouvelle recommandation de la Commission européenne attendue pour début 2009. La Commission encourage la symétrie tarifaire, de même que des tarifs à la baisse.

#### Extension de la réglementation en matière de roaming international

Le 23 septembre 2008, la Commission européenne a adopté une proposition d'amendement du Règlement de juin 2007. La Commission propose des réductions



**2.550** km  
de fibres optiques déployées  
en 2008

**2.883**  
armoires ROP installées  
en 2008

## Nos priorités pour 2009

Satisfaction de la clientèle

> Permettre une expérience end-to-end supérieure;

Croissance rentable

> Fournir des solutions ICT convergentes dans les temps et de manière rentable;

Innovation et transformation

> Développer un réseau tout IP et des plateformes IT et de services et mettre en oeuvre un nouveau modèle client;

Excellence opérationnelle

> Être le moteur du changement rationnel et efficace.

# Télévision Haute Définition

supplémentaires pour les charges liées au roaming vocal, tant wholesale que retail, entre 2009 et 2012, ainsi que l'introduction de la facturation à la seconde. La réglementation imposerait également des tarifs maximum pour les frais liés au roaming SMS, tant wholesale que retail, à partir de juillet 2009, ainsi que la transparence tarifaire pour le roaming de données, incluant la possibilité pour les clients de fixer préalablement le montant maximum qu'ils veulent dépenser au niveau du roaming de données. Passé cette limite, leur service serait interrompu. Selon la proposition de la Commission, le règlement modifié fixerait, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009, un plafond de «sauvegarde» au niveau wholesale de 1 EUR par mégabyte de données transmis pour les frais moyens que le réseau visité peut prélever sur le réseau domestique du client du service de roaming. La réglementation modifiée devrait être adoptée avant juin 2009.

## Renouvellement des licences 2G

Les licences GSM de Proximus et Mobistar ont été accordées en 1995 pour une durée de 15 ans.

Conformément à l'Arrêté Royal relatif aux licences GSM, une licence GSM est tacitement reconduite, sauf décision contraire prise au plus tard 2 ans avant la date d'expiration de la licence.

Le 25 novembre 2008, l'IBPT a décidé de bloquer la reconduction tacite des licences 2G des trois opérateurs mobiles. Belgacom a introduit un recours contre cette décision. Selon les attentes, le gouvernement belge devrait adopter de nouvelles conditions pour les licences GSM en 2009. Celles-ci comprendraient le renouvellement des licences de Belgacom Mobile et de Mobistar jusqu'à la date d'échéance de la licence de BASE en 2013, ainsi que le paiement de droits d'entrée supplémentaires.

Le 14 avril 2008, le Groupe Belgacom a franchi une étape supplémentaire en offrant à ses clients la possibilité de regarder la télévision en Haute Définition (HD). Grâce à cette avancée technologique, les clients Belgacom TV peuvent bénéficier d'une qualité d'image et de son sans précédent.

Cette opération a été rendue possible grâce au travail des équipes techniques de l'entité Service Delivery Engine qui se chargent notamment de faire évoluer le réseau du Groupe Belgacom. Ces dernières ont déployé durant l'ensemble de l'année 2008 pas moins de 2.550 kilomètres de fibres optiques et installé 2.883 armoires ROP. Un travail conséquent qui permet déjà à plus de 64 % de la population belge de bénéficier de l'offre HD proposée par Belgacom TV.



# CBU - Consumer Business Unit

En 2008, le taux de pénétration du secteur résidentiel est resté très important. En effet, 80 % des ménages possèdent un ou plusieurs produits fixes ou mobiles de Belgacom.

## 195.000

nouveaux clients  
mobiles en 2008  
pour CBU

### Une belle prestation pour le marché mobile

Le marché mobile belge est resté relativement stable en 2008. Aucun changement n'est survenu parmi les grands opérateurs mobiles et la population «mobile only» représentait environ 29 % des ménages. À la différence d'autres acteurs mobiles, CBU est parvenue à accroître sa base de clients, principalement via sa marque Proximus. Au total, CBU a conquis 195.000 clients mobiles en 2008, parmi lesquels 136.000 nouveaux clients postpaid et 70.000 clients via son MVNO Mobisud. La base de clients prepaid a diminué, pour sa part, de 10.000 clients. L'année 2008 a bien commencé, avec 65.000 nouveaux clients au premier trimestre, et s'est terminée sur un quatrième trimestre meilleur encore, avec 72.000 clients supplémentaires. La base de clients mobiles est ainsi passée, au total, à 3.777.000 clients en fin d'année.

L'ARPU mixte des données mobiles (essentiellement SMS) est resté relativement stable à 6,3 EUR. L'ARPU du trafic vocal mobile est resté pour sa part sous pression, du fait essentiellement de la conjonction de la réglementation et d'une faible élasticité, à quoi s'ajoute le passage de clients à des offres moins chères. L'ARPU net mixte du trafic vocal, impact des crédits et ristournes compris, a baissé de 9 %, passant de 25,2 EUR en 2007 à 23,0 EUR en 2008.

### Activités vocales traditionnelles

Les lignes fixes vocales classiques sont restées sous pression, avec une perte de 162.000 lignes en 2008. Toutefois, le lancement de plans tarifaires forfaitaires dans le passé ainsi que le nombre croissant de lignes VoIP en 2008 ont permis de freiner les pertes nettes de lignes pendant les trois derniers trimestres de 2008. En 2008, CBU a vendu 49.000 lignes VoIP commercialisées sous le nom I-Talk.

### Large bande

Le marché de la large bande se caractérise par une concurrence acharnée, émanant principalement des câblodistributeurs. CBU est malgré tout parvenue à maintenir sa part sur le marché de la large bande au niveau national. Soutenue par une forte croissance enre-

gistrée aux premier et dernier trimestres, CBU<sup>(1)</sup> a réussi à séduire au total 85.000 nouveaux clients fixes pour la large bande en 2008, soit plus que les 77.000 clients supplémentaires nets de 2007. En glissement annuel, l'ARPU des clients large bande a enregistré une légère baisse de 1,7 % passant à 30,00 EUR.

Soucieuse de maintenir une offre de qualité supérieure, Belgacom cherche à améliorer en permanence la qualité de ses services. Ainsi, en juillet 2008, Belgacom a élargi de manière significative son offre large bande, portant la bande passante à 12 Mbps pour les abonnements «Go» et «Plus» et à 4 Mbps pour l'ADSL Light. Les volumes ont été portés à 25 gigabytes pour l'ADSL Go et à 60 gigabytes pour l'ADSL Plus.

### Convergence fixe-mobile

Belgacom exploite à la fois un réseau fixe et un réseau mobile. De ce fait, CBU est idéalement placée pour proposer aux clients résidentiels un vaste éventail de produits télécoms.

En mars 2008, Belgacom et Proximus ont lancé, pour souligner leur stratégie de convergence, le plan tarifaire «Together». Les clients fixes ou mobiles de Belgacom adhérant à l'option Together bénéficient de 600 minutes d'appel gratuites<sup>(2)</sup> par mois pendant le week-end. Fin 2008, Belgacom comptait environ 1 million de clients ayant souscrit au plan Together.

Autre exemple d'offre convergente de produits, le lancement de «Mobile internet Free Weekend» permettant aux clients internet fixe d'utiliser gratuitement Mobile internet pendant le week-end.

CBU a également pour objectif de faire évoluer les clients du «single play» au «multiplay». Environ 40 % de ses clients possèdent plus d'un produit Belgacom, pourcentage que Belgacom souhaite augmenter. Cette stratégie est favorisée par le lancement d'offres groupées convergentes, permettant aux clients de choisir une combinaison de plusieurs produits incluant des solutions fixes et mobiles. En 2008, CBU a vendu 149.000 packs supplémentaires, dont 44.000 pendant le quatrième trimestre, portant ainsi à 302.000 le nombre total de packs vendus fin 2008. CBU ambitionne d'augmenter encore le nombre de clients «multi-

(1) À l'exclusion de Scarlet.

(2) Pour les clients de Belgacom vers toutes les lignes fixes et tous les numéros mobiles. Pour les clients de Proximus vers toutes les lignes fixes et tous les numéros de Proximus.

Nichel Georgis

Executive Vice President Consumer  
Business Unit & CEO Proximus

Frederic de Bruij

Vice President Sales Consumer



play» par le biais d'offres groupées améliorées, simplifiées et innovantes.

### Belgacom TV

Depuis son lancement en juin 2005, Belgacom TV a connu une réussite remarquable et sa base de clients n'a pas tardé à s'étoffer rapidement. En l'espace de trois ans et demi, Belgacom est parvenue à accroître sa part de marché dans le domaine de la télévision numérique pour la porter fin 2008 à un confortable pourcentage de 30 %. La couverture de la population a elle aussi fortement progressé au fil des ans : fin 2008, plus de 86 % des ménages belges pouvaient accéder à Belgacom TV et plus de 64 % pouvaient regarder la télévision en Haute Définition.

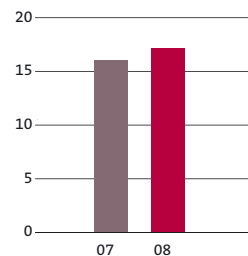
En 2008, Belgacom a conquis 201.000 nouveaux clients pour la télévision, une hausse considérable par rapport aux 166.000 clients enregistrés en 2007. Cette progression a culminé pendant le quatrième trimestre de 2008, avec un total de 63.000 clients supplémentaires nets, grâce au succès des promotions de fin d'année. Fin 2008, Belgacom comptait au total 506.000 utilisateurs de Belgacom TV, dont un nombre croissant de clients raccordant un deuxième téléviseur. Le déploiement de la technologie VDSL2 a permis à Belgacom de continuer à enrichir son offre télévisuelle. La capacité a été considérablement augmentée, permettant à un nombre croissant de clients de raccorder un deuxième téléviseur. Le nombre de raccordements de deuxième téléviseurs a dès lors augmenté considérablement en 2008 pour passer à 65.000 clients.

En dépit des promotions de fin d'année et de leur impact sur l'ARPU au cours du quatrième trimestre, l'ARPU global lié à Belgacom TV en 2008 a continué à évoluer positivement, croissant de 7 % pour atteindre 17,2 EUR, contre 16,1 EUR en 2007. Un facteur important de cette amélioration permanente est le succès remporté par les services à la demande.

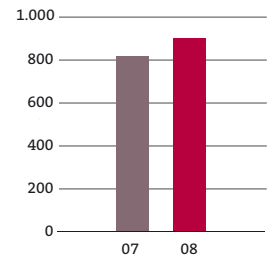
Belgacom TV doit son succès à un souci permanent d'amélioration et d'innovation.

«Notre  
stratégie  
multiplay  
porte ses  
fruits.  
40% de  
nos clients  
possèdent  
plus d'un  
produit  
Belgacom.»

ARPU TV (en EUR)



Nombre de canaux  
d'accès ADSL/VDSL  
(en milliers)



### TV : quelques réalisations en 2008

- > Le contrat conclu avec la 20<sup>th</sup> Century Fox en mars 2008, en vertu duquel des films de la Fox viennent désormais enrichir le catalogue à la demande de Belgacom ;
- > L'extension de l'offre télévisuelle à des clients disposant d'une ligne fixe, mais pas d'une connexion internet, à partir d'avril 2008 ;
- > Le lancement d'une offre Haute Définition pour Belgacom TV et la vidéo à la demande, également en avril ;
- > Belgacom a acquis pour la deuxième fois les droits de diffusion nationaux du football belge ;
- > Belgacom a augmenté l'interactivité de Belgacom TV via le « bouton bleu » de la télécommande (musique, jeux, météo, lotto).

### Position renforcée via une croissance non organique

En 2008, Belgacom a renforcé sa position via une croissance non organique.

- > En juin 2008, Belgacom a annoncé le rachat du deuxième opérateur mobile luxembourgeois, présent sur le marché sous le nom de Tango ;
- > Belgacom a racheté en novembre 2008 Scarlet S.A., un fournisseur proposant des services fixes et mobiles de base aux clients résidentiels et professionnels.

### Nos quatre objectifs stratégiques

Dans les années à venir, Belgacom CBU axera son approche sur quatre priorités stratégiques. Premièrement, elle mettra l'accent sur la satisfaction de la clientèle, en proposant à cette dernière une expérience end-to-end de qualité supérieure. Deuxièmement, CBU maintiendra le cap sur la croissance rentable, en augmentant le nombre de services par client. La troisième priorité mettra l'accent sur l'innovation et la transformation, afin de pouvoir proposer des solutions à tout moment et en tous lieux, sur n'importe quel appareil. Enfin, CBU visera l'excellence opérationnelle, en réussissant dès la première fois dans ses entreprises et en optimisant l'attribution des coûts.

Plus d'infos sur :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

# EBU - Enterprise Business Unit

En 2008, EBU a décidé d'adapter sa structure afin de mieux répondre aux exigences des clients, de proposer des solutions encore plus intégrées et de disposer d'un modèle d'exploitation simple et plus flexible. EBU a décidé dès lors de se concentrer sur trois objectifs : focalisation, simplification et efficacité opérationnelle.

## 25.000

sites d'entreprises  
clientes pour la  
plateforme Explore

### Focalisation

Nous devons tout mettre en oeuvre pour offrir un meilleur service au client et lui permettre de vivre la meilleure expérience possible. Pour ce faire, EBU a adapté son organisation afin de mieux refléter la réalité du marché et a décidé de revoir son approche du marché national. Au lieu de 3 segments, EBU concentrera ses activités sur 2 segments nationaux: COR et SME.

### Simplification

Pour devenir plus flexible et réagir plus rapidement et efficacement, EBU a décidé de rationaliser son organisation et de regrouper les fonctions similaires au sein de ses entités.

### Efficacité opérationnelle

Compte tenu de la conjoncture économique actuelle, EBU doit maîtriser ses coûts. Soucieuse d'employer le bon collaborateur au bon endroit, soutenu par les systèmes et outils adéquats, EBU a désigné au sein de son organisation un responsable de l'excellence opérationnelle.

### Ralentissement en raison de la récession économique

Depuis le deuxième semestre de 2008, les activités ont été impactées par les premiers effets du fléchissement de la conjoncture, avec en particulier un ralentissement au niveau de l'ICT. Vers la fin 2008, d'autres segments d'activité ont été touchés eux aussi : des restrictions ont été imposées à certains projets de vente et les processus décisionnels ont été ralentis. Si cette situation n'a pas eu d'impact matériel sur les résultats de 2008, EBU a toutefois pris les précautions nécessaires pour renforcer sa position en simplifiant son organisation interne et en la rendant plus efficace.

### Présence de Telindus International

Dans le droit fil de la stratégie de Telindus International qui consiste à rentabiliser ses activités en dehors de la Belgique, nous avons restreint le champ d'application des produits et services ICT et restreint la présence de la société à l'étranger en recentrant nos activités sur cinq grands pays : Pays-Bas, France, Luxembourg, Espagne et Royaume-Uni. Les autres filiales internationales, qui n'évoluaient pas à une échelle suffisante pour permet-

tre à Telindus d'exploiter ses activités de manière rentable, ont été mises en liquidation : la Hongrie au cours du quatrième trimestre de 2007, la Thaïlande au cours du premier trimestre de 2008, l'Allemagne au cours du troisième trimestre de 2008, et Hong Kong, la Chine, la Suisse, l'Italie, la Suède et le Portugal au cours du quatrième trimestre de 2008. En se concentrant sur ces pays clés, EBU-Telindus a pu diminuer son profil de risque et améliorer sa position, afin de poursuivre sur la voie d'une activité rentable.

Le programme de désinvestissement de Telindus a eu un impact sur les revenus de 2008 et a entraîné des moins-values pour un montant de 34 millions EUR, incluses dans les dépenses non récurrentes enregistrées durant le quatrième trimestre de 2008.

### Convergence via la plateforme Explore

EBU s'engage à simplifier sa gamme de produits et services ICT en proposant des solutions gérées assorties d'une garantie de qualité end-to-end. Ces solutions sont proposées via Explore, une plateforme de services intelligente facilitant la convergence fixe-mobile et vers laquelle la migration est aisée.

Explore combine en effet les réseaux fixes et mobiles en une infrastructure de réseau unique. Tous les clients professionnels peuvent migrer sur ce réseau et bénéficier de tous les services et applications flexibles, convergents et répondant à tous les besoins de l'entreprise, proposés sur cette plateforme. Fin 2008, la plateforme Explore comptait déjà quelque 25.000 sites d'entreprises clientes.

### «Fusion», l'offre de convergence destinée aux PME

Soucieuse d'apporter une réponse innovante aux besoins des petites entreprises en matière de convergence, EBU a lancé en mars 2008 la solution «Fusion». Cette offre de convergence conçue pour les PME couvre les appels établis au départ des lignes fixes et mobiles et introduit un tarif forfaitaire pour les appels effectués entre collègues de la société, tant au départ d'une ligne fixe que d'un GSM, et des appels illimités vers toutes les lignes fixes en Belgique. Fin 2008, les offres Fusion de Belgacom comptaient quelque 66.000 abonnés.



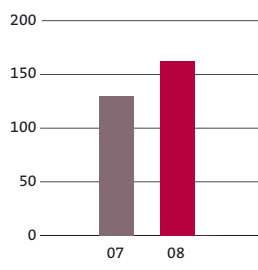
Nichel De Coster  
Executive Vice President  
Enterprise Business Unit

Harry Nariette  
Director Sales EBU

Naugonet Denis  
Director Campaign &  
Channel Management



Revenus des données mobiles (en millions EUR)



### Progression des revenus des données mobiles

Les services de données mobiles ont remporté un succès croissant, grâce à un réseau 3G de qualité supérieure couvrant 90 % de la population et à une nouvelle gamme de solutions mobiles lancées en juin 2008 : Business SharePoint, Belgacom Communication Tools et l'option BlackBerry.

Les données mobiles ont également constitué une source de croissance générant 32 millions EUR de revenus supplémentaires en 2008, en hausse de 25 % par rapport à l'année précédente. Les produits de données avancées, tels Mobile internet et le BlackBerry, ont accompli un bond de 33 % par rapport à l'année 2007.

L'année 2008 a vu une stabilisation des pertes de lignes fixes vocales, en ce compris les lignes VoIP. Le nombre de lignes vocales a diminué de 33.000 unités en 2008, contre un recul de 35.000 lignes en 2007. EBU a clôturé l'année 2008 sur un total de 1.544.000 lignes vocales et un ARPU voix de 31,7 EUR.

La base de clients mobiles a progressé de 101.000 nouveaux clients actifs en 2008, pour atteindre un total de 1.139.000 clients mobiles. L'ARPU vocal, déjà fortement secoué par l'impact de la réglementation, a subi une pression accrue du fait du départ de clients attirés par des plans tarifaires plus avantageux en 2008 : il enregistre une baisse totale de 16,1 % pour atteindre 47,6 EUR.

### Belgacom présente dans le segment du paiement mobile, une activité en pleine expansion

EBU est présente sur le front du paiement mobile, une activité en pleine croissance, avec le système de billetterie par SMS, un domaine dans lequel elle a joué un rôle de pionnier en collaboration avec la société flamande de transport en commun De Lijn. Le service de billetterie par SMS, qui permet aux passagers de payer leur billet de transport par GSM, est mis à la disposition de tous les clients de Proximus à Anvers et Gand depuis la fin 2007. Non moins de 226.000 billets ont été vendus par SMS en 2008.

Afin de renforcer encore ce segment d'activité, Belgacom a racheté, en juillet 2008, Mobile-for, une société spécialisée dans le paiement mobile de tickets de stationnement. Mobile-for a introduit le système de stationnement

par SMS à Anvers, Hasselt, Tirimont, Lokeren, Wetteren, Turnhout et Diest. En 2008, le nombre de transactions enregistrées s'élevait à 1,3 million.

### Plusieurs gros contrats mettent en exergue la solidité de la position d'EBU

En 2008, EBU a décroché plusieurs gros contrats mettant en évidence la forte position qu'elle occupe sur le marché des entreprises. Quelques exemples :

- > Belgacom-EPT Luxembourg a décroché un contrat pluriannuel avec les Institutions européennes pour le trafic vocal national et international (55 millions EUR sur 7 ans) ;
- > Contrat ICT de sept ans entre le gouvernement flamand et le consortium EDS-Telindus, pour une valeur totale de 582 millions EUR ;
- > Belgacom et Aeroscout ont intégré une application révolutionnaire de gestion d'équipements médicaux, de surveillance de température et de protection du personnel à l'hôpital Jan Yperman d'Ypres. Belgacom est responsable du réseau LAN et d'un réseau Wi-Fi à haute performance ;
- > Une grande chaîne de magasins de détail intégrant des services de paiement électronique à ATOS Worldline d'une manière entièrement sécurisée, en sus de son réseau Explore ;
- > Le choix d'AS Adventure en faveur de Belgacom Explore International, y compris une solution de communication unifiée, démontre la réussite de l'offre transfrontalière d'EBU.

### EBU ambitionne de devenir le fournisseur privilégié de services ICT centrés sur le réseau

Le marché professionnel devrait continuer à faire l'objet d'une concurrence acharnée dans tous les segments de produits au cours des années à venir. EBU, toutefois, est idéalement placée pour devenir le fournisseur privilégié de services ICT en Belgique et s'ériger en référence sur le marché européen.

«Nous allons exporter notre savoir-faire en développant la plateforme Explore à l'international.»

# ICS - International Carrier Services

Catherine Bels  
Head of Marketing Communications



Daniel Kugan  
CEO Belgacom International  
Carrier Services

En 2008, Belgacom ICS a enregistré 812 millions EUR de revenus, soit 66 millions EUR ou 8,9 % de plus qu'en 2007. La marge d'EBITDA a augmenté, passant de 7,2 % en 2007 à 7,9 % en 2008.

**Belgacom  
ICS a été  
élue «Best  
Wholesale  
Carrier».**

## Belgacom ICS affiche d'excellents résultats au niveau mondial

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2005, Belgacom ICS est une coentreprise détenue à 72 % par Belgacom et à 28 % par Swisscom.

Belgacom ICS figure parmi les 10 premiers opérateurs mondiaux en termes de volume de trafic vocal et est le numéro un mondial des services de données mobiles, desservant 200 opérateurs mobiles. En novembre 2008, Belgacom ICS s'est vu décerner pour la troisième fois en cinq ans le titre de «Best Wholesale Carrier» aux World Communication Awards de Londres.

Soucieuse de renforcer son activité, Belgacom ICS a noué au fil des ans plusieurs partenariats avec d'autres opérateurs.

En mai 2008, le partenariat entre Omantel et Belgacom ICS a franchi une étape supplémentaire, avec l'investissement commun dans le câble sous-marin «Europe India Gateway» (EIG). Ce contrat concerne le premier système direct de câble sous-marin à fibres optiques large bande reliant le Royaume-Uni et l'Inde et desservant au passage le Moyen-Orient et l'Afrique. Cet investissement commun dans l'EIG permet aux deux entreprises d'optimiser leurs structures de coûts, tout en sécurisant suffisamment de capacité pour couvrir leurs besoins futurs. ICS a en outre investi dans une mise à niveau de ses capacités de câbles sous-marins SAT-3/WASC/SAFE et SMW-3, qui aidera Belgacom ICS à fournir des services d'une qualité inégalable à ses clients africains et asiatiques.

## Des volumes en hausse sur un marché extrêmement concurrentiel

Belgacom ICS a enregistré des résultats positifs dans le domaine de la voix, dans un environnement pourtant extrêmement concurrentiel. Elle doit essentiellement ce succès à sa croissance continue dans le segment mobile, en particulier en Afrique et en Asie. La hausse des volumes de trafic vocal a dépassé celle du marché, compensant ainsi l'érosion des marges. Cette croissance des volumes constitue le principal vecteur de croissance au niveau des revenus. Le trafic en provenance des fournisseurs de solutions VoIP a enregistré une croissance exponentielle durant le dernier trimestre de 2008, évolution qui s'explique en partie par le rachat d'une plateforme de facturation «prepaid».

Nous avons continué à obtenir d'excellents résultats dans le segment des données mobiles, où Belgacom ICS s'est encore renforcée. Ce succès explique la hausse de la marge d'EBITDA, qui est passée de moins de 3 % à près de 8 % au cours des trois dernières années.

En 2008, Belgacom ICS a tiré parti de son réseau européen terrestre et sous-marin en augmentant considérablement les chiffres de vente de solutions de capacité aux opérateurs en Europe, au Moyen-Orient et en Asie.

Belgacom ICS a mené de main de maître en 2008 la réorganisation de son département «Service Delivery and Engineering». Un nouveau projet a été lancé pour remplacer TDM, la plateforme de commutation actuelle, par une solution NGN pour la fin 2009. Cette nouvelle plateforme permettra de développer de nouvelles fonctions techniques avancées et d'améliorer ce faisant l'efficacité opérationnelle de Belgacom ICS, tout en réduisant fortement les coûts liés aux dépenses en capital et dépenses d'exploitation.

**7,9%**  
de marge d'EBITDA

# informations aux actionnaires

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

## Investor Relations

Le département Investor Relations (IR) de Belgacom 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 juste valorisation de l'action.

Le département IR offre un canal de communication ouvert entre la communauté des investisseurs nationaux et internationaux et la haute direction du Groupe Belgacom.

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 en 2008, 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 d'investissement. En 2008, Belgacom a visité 15 centres financiers différents en Europe et aux États-Unis et a eu des contacts avec plus de 500 investisseurs et analystes.

Le 16 avril 2008, Belgacom a organisé son deuxième Investor & Analyst day à Bruxelles. Cette journée était placée sous le thème de la transition du reporting traditionnel par segments au nouveau reporting orienté vers les clients, appliqué depuis la publication des résultats du premier trimestre 2008.

Tant les investisseurs institutionnels que les investisseurs particuliers peuvent compter sur le soutien de l'équipe d'Investor Relations. Une période fermée est observée quatre semaines avant la publication du reporting trimestriel et sept semaines avant l'annonce des résultats annuels.

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

Le nombre d'actions propres détenues par Belgacom s'est accru en 2008, passant de 5.953.359 à 17.690.874 actions, principalement en raison de programmes de rachat d'actions lancés pendant l'année.

Le 24 juillet 2008, le Conseil d'Administration de Belgacom a approuvé un rachat d'actions à concurrence d'un montant maximum de 200 millions EUR, à réaliser dans les limites fixées par l'Assemblée générale du 9 avril 2008. Pour cette raison, le prix de rachat des actions ne pouvait être supérieur de plus de 5 % au cours de clôture le plus élevé des trente derniers jours de cotation précédant la transaction, ni inférieur de plus de 10 % au cours de clôture le plus bas de cette même période de trente jours.

Le rachat d'actions a débuté le 4 août 2008 et s'est clôturé le 26 novembre 2008. Au total, 7.379.925 actions ont été rachetées au prix moyen de 27,10 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	Million EUR	Nombre d'actions	Cours moyen de l'action
10 septembre 2008	70	2.666.888	26,57
7 novembre 2008	70	2.601.937	26,59
27 novembre 2008	60	2.111.100	28,41
Total	200	7.379.925	27,10

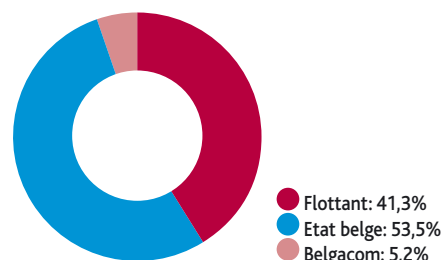
Fin 2008, Belgacom détenait 17.690.874 actions propres, soit 5,2 % de l'ensemble des actions. Ce résultat est la conséquence des actions suivantes :

- > Au cours de l'année 2008, 125.143 actions propres ont été utilisées dans le cadre d'un Plan d'achat d'actions avec décote proposé à la direction de Belgacom ;
- > En outre, 280.920 options ont été exercées en 2008 ;
- > En 2008, Belgacom a acquis un total de 12.143.578 actions grâce à ses programmes de rachat d'actions :
  - Programme de rachat d'actions lancé le 13 novembre 2007 : dans la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 3 mars 2008, Belgacom a acquis 4.763.653 actions ;
  - Programme de rachat d'actions lancé le 4 août 2008 : Belgacom a acquis 7.379.925 actions par le biais du programme de rachat d'actions qui s'est déroulé du 4 août au 26 novembre 2008.

[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com) est l'un des canaux de communication destinés au monde des investisseurs.



Actionnariat (au 31 décembre 2008)



«En 2008, l'action Belgacom a été perçue comme un bon placement défensif vu son faible niveau d'endettement, son dividende élevé et sa stratégie M&A disciplinée.»

Evolution des actions propres	
Situation au 31 décembre 2007	5.953.359
Options exercées en 2008	-280.920
Plan d'achat pour les employés	-125.143
Acquisition d'actions propres	12.143.578
Situation au 31 décembre 2008	17.690.874

Les droits de vote liés aux actions propres 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, 2007 et 2008 étant pour leur part supprimés.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

### Structure d'actionnariat de Belgacom

#### Situation au 31 décembre 2008

Structure d'actionnariat	nombre d'actions	% actions	% droits de vote	% droits de dividende	Droit de dividende
Etat belge	180.887.569	53,5%	56,5%	55,9%	180.887.569
Belgacom	17.690.874	5,2%	0,0%	1,0%	3.180.891
Flottant	139.446.692	41,3%	43,5%	43,1%	139.446.692
TOTAL	338.025.135	100,0%	100,0%	100,0%	323.515.152

Le 30 octobre 2008, Capital Research and Management a fait savoir qu'elle détenait, en date du 1<sup>er</sup> septembre 2008, 18.876.300 actions Belgacom, soit 5,6 % des actions avec droits de vote émises par Belgacom s.a.

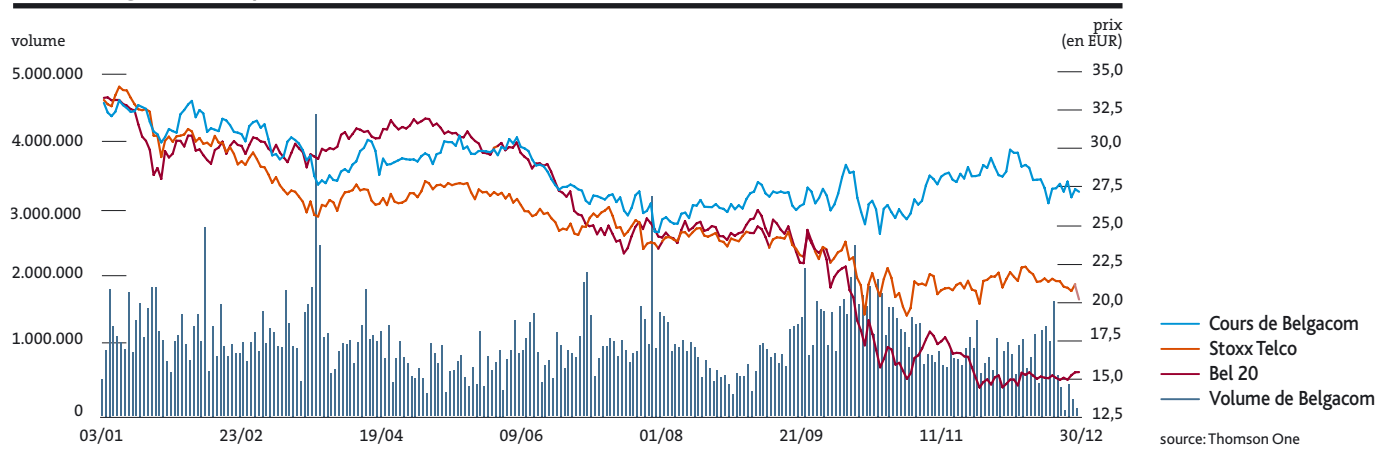
### Informations relatives à l'action de Belgacom

(1 janvier - 31 décembre)	2007	2008
Prix de clôture (en EUR)		
Prix de clôture au dernier jour de cotation de l'année	33,74	27,33
Cours le plus élevé de l'année	35,82	33,31
Cours le plus bas de l'année	27,82	24,58
Volume annuel de transactions (en nbre d'actions)	291.898.716	281.419.643
Volume moyen de transactions par jour (en nbre d'actions)	1.144.701	1.099.295
Capitalisation boursière au 31 déc. (en milliards EUR)	11,20	8,75
Chiffres clés		
Bénéfice par action (en EUR)	2,87	2,45
Dividende ordinaire brut par action (en EUR)	1,68	1,68
Dividende extraordinaire brut par action (en EUR)	-	-
Dividende intérimaire brut par action (en EUR)	0,50	0,50
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	11,76	11,15

**2,45** EUR  
bénéfice par action en 2008



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



L'année 2008 a été une année catastrophique pour les marchés boursiers. L'agitation sans précédent sur les marchés financiers a atteint son apogée à l'automne 2008. Pendant la récession économique, le secteur télécom s'est toutefois montré plus résistant en termes de bénéfices que d'autres secteurs.

L'action Belgacom a été perçue comme un refuge sûr par les investisseurs pour les raisons suivantes :

### Bilan solide

Pendant les années d'engouement du secteur des télécommunications, Belgacom n'a fait aucune dépense extravagante en licences et en acquisitions, ce qui lui a permis de présenter un bilan sain avec un niveau d'endettement net de 1,8 milliard EUR fin décembre 2008. Le ratio endettement net/EBITDA s'élevait à 0,9x, soit le plus bas du secteur télécom en Europe. La dette en suspens s'élevait à 2,5 milliards EUR.

### Faible besoin de refinancement

Belgacom n'a presque aucune dette à refinancer à court terme, à l'exception de la note à taux flottant de 300 millions EUR venant à échéance en novembre 2009. Le reste de la dette en suspens vient à échéance en 2011 et en 2016. En novembre 2008, Belgacom a émis les obligations suivantes afin de financer ses acquisitions :

- > Belgacom est parvenue à augmenter de 175 millions EUR son emprunt obligataire en cours de 600 millions EUR à un taux de 4,125 % et venant à échéance en 2011 et de 200 millions EUR son emprunt obligataire de 750 millions EUR à un taux de 4,375 % venant à échéance en 2016 ;
- > Belgacom a émis une obligation d'État à 5 ans distribuant un coupon de 6 %, pour un montant de 125 millions EUR.

### Rémunération attrayante des actionnaires

Ces dernières années, Belgacom a généralement reversé la majeure partie de ses liquidités à ses actionnaires par le biais d'une combinaison de dividendes et de rachats d'actions.

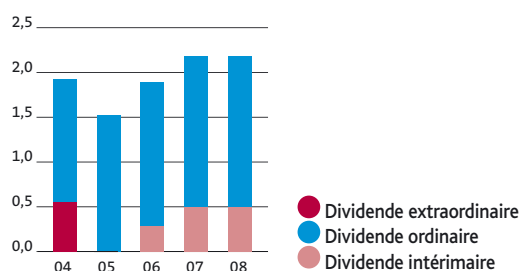
## Évolution du cours de l'action en 2008

En 2008, le système financier s'est effondré, entraînant la plus grande crise depuis 1929. Le secteur télécom s'est toutefois montré plus résistant que d'autres secteurs. L'action Belgacom a notamment été considérée comme une action défensive intéressante en raison de son faible impact sur le bilan, de son rendement élevé et de la solvabilité du «best-in-class». En 2008, l'action Belgacom (-18 %) a enregistré des performances nettement supérieures à l'indice DJ STOXX Telecommunications (-36 %) et l'indice BEL20 (-54 %).

- > Le cours de l'action Belgacom a atteint son niveau le plus haut de l'année le 8 janvier 2008, clôturant à 33,31 EUR ;
- > Début février, le prix de l'action Belgacom a chuté, le marché craignant l'annonce, par Belgacom, de faibles résultats pour 2007. Lorsque Belgacom a annoncé le 29 février 2008 que ses résultats pour l'ensemble de l'année 2007 étaient conformes aux attentes de consensus<sup>(1)</sup>, le cours de l'action est resté assez stable ;
- > En avril, le cours de l'action a augmenté dans l'attente du dividende escompté pour les résultats de 2007. L'action Belgacom a été cotée ex-dividende le 15 avril 2008 ;
- > Le 16 mai 2008, Belgacom a rapporté les résultats du premier trimestre. Le cours de l'action est resté assez stable ;
- > Le 25 juillet 2008, Belgacom a rapporté ses résultats semestriels et a légèrement revu à la baisse les prévisions relatives aux revenus. En conséquence, le cours de l'action a chuté de plus de 7 % ;
- > Pendant les mois de septembre à octobre, la crise sur les marchés financiers a atteint son paroxysme. Le cours de l'action Belgacom a dépassé le marché, atteignant toutefois son niveau le plus bas de l'année le 26 octobre 2008, à 24,58 EUR ;
- > Le 7 novembre 2008, Belgacom a rapporté les résultats du troisième trimestre. Le cours de l'action est resté assez stable ;

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

Dividende par action (en EUR)



**1,68 EUR**  
dividende ordinaire  
par action

> Début décembre, le cours de l'action Belgacom a à nouveau passé la barre des 30 EUR, en raison du succès des actions défensives. Un dividende intérimaire de 0,50 EUR/action a été annoncé mi-décembre. L'action a été cotée ex-dividende le 16 décembre 2008. Au 31 décembre 2008, Belgacom était la cinquième plus grande entreprise de l'indice BEL20, représentant 7,6 %.

## Rémunération des actionnaires

### Rémunération des actionnaires

Un rachat d'actions, approuvé le 24 juillet 2008 par le Conseil d'Administration pour un montant maximum de 200 millions EUR, a débuté le 4 août 2008 et s'est clôturé le 26 novembre 2008.

Le 11 décembre 2008, le Conseil d'Administration a également approuvé le paiement d'un dividende intérimaire d'un montant brut de 0,50 EUR par action (montant net de 0,375 EUR par action), correspondant à un montant total de 162 millions EUR, pour l'exercice 2008. Le dividende intérimaire a été payé le 16 décembre 2008.

Le 5 mars 2009, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 8 avril 2009, un dividende ordinaire de 1,68 EUR par action (montant total de 544 millions EUR).

## 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

6 mars 2009	Annonce des résultats annuels pour l'année 2008
8 avril 2009	Assemblée générale annuelle des actionnaires
15 mai 2009	Annonce des résultats du premier trimestre 2009
31 juillet 2009	Annonce des résultats semestriels de 2009
30 octobre 2009	Annonce des résultats du troisième trimestre 2009

Concetta Fagard  
Vice President Group Corporate  
Social Responsibility

# responsabilité sociétale d'entreprise

Jean-Luc Van Kerckhoven  
Corporate Social Responsibility Manager



Nous avons formalisé notre engagement en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) voici deux ans, même si cette dernière a toujours fait partie de la philosophie du Groupe Belgacom. En tant que fournisseur de solutions ICT, nous croyons pouvoir créer une différence positive à l'égard des communautés au sein desquelles nous sommes actifs en facilitant l'accès aux télécommunications pour tous et en permettant un développement durable.

«Notre stratégie RSE, développée en 2007, vise à positionner le Groupe Belgacom comme une des entreprises leaders en matière de RSE en Belgique.»

Nous considérons la RSE comme un outil de gestion précieux devant nous permettre d'affiner nos performances. Le rapport RSE, qui fait l'objet d'une publication distincte, évoque les enjeux que nous avons déjà identifiés et les actions que nous avons entreprises en 2008.

## 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 des plus strictes dans la conduite de nos activités et sur un dialogue constructif avec nos parties prenantes, de manière à mieux comprendre et prendre en compte leurs priorités.

Pour atteindre notre objectif, notre stratégie s'articule autour de deux engagements clairs :

- > promouvoir une société digitale accessible à tous en permettant à tout le monde en Belgique d'accéder aux communications, indépendamment de l'âge, des capacités ou des circonstances ;
- > permettre un développement durable en gérant plus efficacement notre impact sur les changements climatiques et en fournissant à nos clients des produits et services leur permettant de faire de même.

L'un des fondements de notre approche est le développement d'une structure interne de reporting et de gouvernance reposant sur deux entités : le département RSE et 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.

En 2008, nous avons continué à élaborer la gouvernance en termes de RSE au sein du Groupe et sommes parvenus à intégrer la RSE dans la stratégie «core business» du Groupe Belgacom.

## Stratégie en termes d'actions

En 2008, nous avons organisé nos actions conformément à la stratégie RSE et aux engagements approuvés par le Comité de direction en date du 11 février 2008.

Voici un aperçu des actions que nous avons menées.

Nous avons continué à augmenter la portée de nos réseaux, permettant ainsi à un nombre accru de clients d'accéder à nos services quelle que soit la technologie utilisée. L'amélioration de l'accès aux télécommunications pour les communautés locales permet une amélioration de la qualité de vie et offre à chacun la possibilité de participer à la société digitale en plein développement. Nous avons investi dans des projets afin de réduire la fracture numérique, en proposant des formations à certaines personnes, clientes ou non, de même qu'à des personnes sans emploi afin de les familiariser aux nouvelles technologies et éventuellement les aider à trouver un nouvel emploi dans le secteur ICT. Nous avons développé des outils visant à informer les jeunes des dangers et des possibilités des nouvelles technologies. Nous avons distribué une quantité importante de PC et d'ordinateurs portables aux écoles et associations locales dans tout le pays afin de faciliter l'accès à internet.

En réponse aux préoccupations rencontrées concernant les effets potentiels des technologies sans fil sur la santé, nous avons décidé de mentionner l'indice DAS<sup>(1)</sup> maximum sur l'emballage de chaque GSM de la Proximus Collection, dans les points de vente et sur internet.

Tout en continuant à développer nos activités, nous croyons que nous devons réduire au maximum l'impact défavorable que nos activités pourraient avoir sur le climat. En 2008, nous sommes parvenus à réduire de 42% nos émissions de CO<sub>2</sub> principalement grâce à l'extension progressive d'achat d'électricité renouvelable. Depuis septembre, la totalité de l'électricité du Groupe provient de sources renouvelables. Nous avons commencé à installer des panneaux solaires sur certains de nos bâtiments et avons réalisé un audit relatif aux émissions de CO<sub>2</sub> afin d'identifier les possibilités d'amélioration.

Pour avoir un aperçu plus complet des activités RSE du Groupe Belgacom en 2008, nous vous invitons à consulter notre rapport RSE annexé à notre rapport annuel.

Plus d'infos sur :  
[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

(1) L'indice DAS est l'unité de mesure de la quantité d'énergie électromagnétique absorbée par le corps humain lors de l'utilisation d'un GSM. L'indice DAS maximal autorisé en Europe s'élève à 2 W/kg. Bien que l'indice DAS soit déterminé sur la base du niveau de puissance le plus élevé du téléphone, l'indice DAS réel lors de l'utilisation peut être sensiblement inférieur à la valeur maximale. Le téléphone est en effet conçu pour ne pas utiliser plus d'énergie que celle nécessaire à l'établissement d'une connexion avec le réseau. En général, plus vous êtes proche d'une station de base, moins le téléphone utilise d'énergie.

# 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 en vue d'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 et réglementaires et plus spécifiquement, aux bonnes pratiques du code de gouvernance du Groupe Belgacom.

## 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'État belge au prorata de sa participation ;
- > 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 526ter du Code belge des sociétés et aux critères du Code belge de gouvernance d'entreprise. Le Conseil d'Administration est composé de seize 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 représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 526ter du Code des sociétés.

Toutes les chartes ont été mises à jour le 5 mars 2009. Lors de sa réunion du 23 octobre 2008, le Conseil d'Administration a également adopté une policy du Conseil d'Administration en matière de discrétion et de confidentialité.

## 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 :

- > Du processus de reporting financier ;
- > De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;
- > De la fonction d'audit interne de la société et de son efficacité ;
- > De la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de questions et recommandations formulées par les commissaires ;
- > De la relation avec les commissaires de la société ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers ;
- > Du respect par la société des exigences légales et réglementaires ;
- > Du respect, au sein de la société, du Code de conduite de la société et du Dealing Code.

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'État 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, sur proposition de 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 ;
- > 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 Mmes Martine Durez et Lutgart Van den Bergh.

#### **Comité stratégique et de développement**

Le Comité stratégique et de développement (Strategic and Business Development Committee - SBDC) 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'État belge. Trois de ses membres doivent être désignés parmi les administrateurs indépendants.

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.

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

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

Le 3 octobre 2008, M. Maurice Lippens a démissionné de son poste de membre du Conseil d'Administration.

Le mandat de M. Didier Bellens en tant qu'Administrateur Délégué a été renouvelé en décembre 2008 pour une période de 6 ans qui se terminera le 28 février 2015.

Le mandat de M. Theo Dilissen en tant qu'administrateur a été renouvelé en mars 2009 pour une période renouvelable de 6 ans qui se terminera le 28 février 2015. Son mandat en tant que Président a été renouvelé pour une période renouvelable de 3 ans qui se terminera le 29 février 2012.

#### **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 2008 : 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 davantage 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'intérêts 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, M. Didier Bellens, Administrateur Délégué, 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 28 février 2008. Il est en fait proposé comme bénéficiaire du plan d'intéressement à court et à long termes 2008 destiné à la haute direction. Il a informé le commissaire de Belgacom de ce conflit d'intérêts et a décidé volontairement de ne pas participer à la délibération et au vote sur ce point à l'ordre du jour.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, M. Didier Bellens, Administrateur Délégué, a déclaré avoir un conflit d'intérêts lié au point relatif à son contrat, inscrit à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration du 24 juillet 2008 et du 27 novembre 2008. Il a informé le commissaire de Belgacom de ce conflit d'intérêts et a décidé volontairement de ne pas participer à la délibération et au vote sur ce point à l'ordre du jour.

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

Nom	Âge	Fonction	Mandat	
			depuis	expire en
Theo DILISSEN	55	Président du Conseil d'Administration <sup>(1)</sup>	2004	2015
Didier BELLENS	53	Administrateur Délégué	2003	2015
Martine DUREZ	58	Administrateur	1994	2012
Mimi LAMOTE	44	Administrateur	2006	2012
Michel MOLL	60	Administrateur	1994	2012
Michèle SIOEN	44	Administrateur	2006	2012
Robert TOLLET	62	Administrateur	2003	2009
Paul VAN de PERRE	56	Administrateur	1994	2012

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

Nom	Âge	Fonction	Mandat	
			depuis	expire en
Guido J.M. DEMUYNCK	58	Administrateur	2007	2013
Pierre-Alain DE SMEDT	64	Administrateur	2004	2010
Carine DOUTRELEPONT	48	Administrateur	2004	2013
Philip HAMPTON	55	Administrateur	2004	2010
Georges JACOBS	68	Administrateur	2004	2013
Oren G. SHAFFER	66	Administrateur	2004	2013
Lutgart VAN den BERGHE	57	Administrateur	2004	2010

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

Lors de sa réunion du 24 juillet 2008, le Conseil d'Administration a décidé de créer un comité ad hoc, composé des membres du Comité de nomination et de rémunération étendu à M. Philip Hampton (Président du Comité d'audit et de supervision) et M. Pierre-Alain De Smedt afin d'examiner la relation entre le Conseil d'Administration et la direction.

Nom	Conseil (total 6)	ACC (total 5)	NRC (total 7)	Comité Ad hoc	SBDC (total 2)	Rémunération Totale
Theo DILISSEN	6/6		7/7	1/1	2/2	164.000 EUR
Didier BELLENS	6/6				2/2	0 EUR
Guido J.M. DEMUYNCK	6/6				1/2	59.500 EUR
Pierre-Alain DE SMEDT	6/6	3/5		1/1		67.000 EUR
Carine DOUTRELEPONT	6/6					57.000 EUR
Martine DUREZ	6/6		7/7	1/1		77.000 EUR
Philip HAMPTON	6/6	5/5		1/1		84.500 EUR
Georges JACOBS	5/6		7/7	1/1		72.000 EUR
Mimi LAMOTE	6/6					57.000 EUR
Maurice LIPPENS <sup>(2)</sup>	2/3				1/2	33.250 EUR
Michel MOLL	6/6	5/5				69.500 EUR
Oren G. SHAFFER	6/6	5/5			2/2	74.500 EUR
Michèle SIOEN	5/6					52.000 EUR
Robert TOLLET	4/6				1/2	49.500 EUR
Lutgart VAN den BERGHE	6/6		7/7	1/1		77.000 EUR
Paul VAN de PERRE	6/6	5/5				69.500 EUR

(1) En tant que Président jusqu'en 2012.  
(2) Démission le 3/10/2008.

## 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. Sociologue de formation, il détient également un Master en administration des affaires.

**Didier Bellens** (2) Administrateur Délégué de Belgacom depuis mars 2003. Plus d'informations le concernant en page 44, Membres du Comité de direction.

**Guido J.M. Demuyneck** (3) M. Demuyneck a occupé différentes fonctions chez Philips entre 1976 et 2002. Il a notamment exercé les fonctions de vice-président Marketing Audio aux États-Unis, 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. Demuyneck 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). Jusqu'en juillet 2008, il était Administrateur Délégué de Kroymans Corporation BV, aux Pays-Bas. M. Demuyneck est également membre, depuis juin 2005, du Conseil d'Administration de Tom Tom. Il est licencié en sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers (UFSIA) et licencié en marketing de l'Université de Gand (R.U.G.).

**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 président du Conseil d'Administration du Groupe Deceuninck Plastics, administrateur 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) Mme 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'Études 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)** Mme Durez 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. Mme Durez a également été, jusqu'en 2000, professeur de gestion et d'analyse financières 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, Mme 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 devenu président de J. Sainsbury PLC en 2004 et a été nommé président de la Royal Bank of Scotland le 3 février 2009. Expert-comptable, il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD, à Fontainebleau, et d'un M.A. de l'université d'Oxford.

**Georges Jacobs (8)** Le Comte Jacobs est président du Conseil d'Administration du Groupe Delhaize. Il a entamé sa carrière en tant qu'économiste auprès du Fonds monétaire international, aux États-Unis. Il a ensuite rejoint le Groupe UCB, dont il a été nommé Administrateur 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 membre du Conseil d'Administration de 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)** Mme Lamote a commencé sa carrière dans la vente de détail où elle a occupé diverses fonctions : acheteuse, responsable du merchandising, Store Manager et District Manager. De 2001 à 2005, Mme 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, Mme Lamote a également été membre du Conseil d'Administration de la Fedis (Fédération belge des entreprises de Distribution). De janvier 2005 à juin 2006, elle a exercé les fonctions d'Administrateur Délégué de SCF (Belgique-Lituanie), une société cotée en Bourse sur le marché boursier belge. Depuis février 2007, Mme Lamote est COO de ZNA (réseau d'hôpitaux d'Anvers). Elle est membre du Conseil d'Administration de Kinopolis Europe. 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.

**Michel Moll (10)** 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 égale-

ment 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 (11)** 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 Bachelor of Science en administration des affaires de l'Université de Berkeley, en Californie, et d'un Master of Science en gestion du Massachusetts Institute of Technology.

**Michèle Sioen (12)** Depuis 2005, Michèle Sioen est administratrice déléguée du groupe Sioen Industries. Elle 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. 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 (13)** 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'Économie. M. Tollet est diplômé en économie et en analyse et politique économiques de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

**Paul Van de Perre (14)** 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 en économie. Il est également expert-comptable (IAB).

**Lutgart Van den Berghe (15)** Mme 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. Mme 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 Comité de direction de Belgacom

### Didier Bellens

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 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'actionnariat 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 en mettant l'accent sur le développement international. Il a conclu la fusion avec Pearson Television et l'introduction en Bourse du Groupe RTL.

Didier Bellens a été désigné une première fois en qualité d'Administrateur Délégué de Belgacom en mars 2003. Son mandat a ensuite été renouvelé en mars 2009, et ce pour une période de six ans. Didier Bellens est membre du Conseil d'Administration de Belgacom ICS, du Groupe Telindus, de Proximus, de Scarlet N.V. et de Tango.

M. Bellens est également membre du Conseil d'Administration d'AXA Belgique, de la VOKA (Chambre flamande de commerce et d'industrie) et fait partie du Comité de direction de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Il est en outre Président (Indépendant) du Comité de Rémunération et de Nomination et administrateur (Indépendant) du Conseil d'Administration de la Compagnie Immobilière de Belgique, conseiller de CV Capital Partners et membre du Comité Consultatif International de la Bourse de New York.

Il est aussi membre du Conseil d'Administration de la Fondation Erasme et de la Fondation ULB et Vice Président du Conseil Consultatif de la Solvay Business School. M. Bellens est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de gestion obtenu à la Solvay Business School (ULB).

### Scott Alcott

Scott Alcott est Executive Vice President de la division Service Delivery Engine de Belgacom. À ce titre, il supervise l'ensemble des opérations et de l'infrastructure technique pour le Groupe ainsi que les activités wholesale. Auparavant, M. Alcott a été Chief Operating Officer de la division Fixed Line Services de Belgacom, Chief Strategy Officer, Chief Information & Technology Officer et General Manager de Marketing & Product Management, Executive Vice President (ad interim) de l'Entreprise Business Unit et d'Administrateur Délégué (ad interim) du Groupe Telindus. Avant Belgacom, M. Alcott a occupé différentes fonctions dans le domaine marketing, de la gestion de produits et du développement de nouvelles activités pour AT&T, AT&T Wireless, Ameritech et SBC.

M. Alcott est titulaire d'un B.S. en économie de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

### Astrid De Lathauwer

Astrid De Lathauwer exerce les fonctions d'Executive Vice President Human Resources. Mme 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. Mme 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 l'Université de Louvain (KUL).

### Michel Georgis

Michel Georgis exerce, depuis juin 2007, les fonctions d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom. Parallèlement, il est d'Administrateur Délégué de Proximus (Belgacom Mobile). Il est également Président des Conseils d'Administration de Skynet et de Tango Luxembourg.

Il est devenu Administrateur Délégué de Proximus (Belgacom Mobile) en mai 2005. Avant d'occuper ce poste, Michel Georgis était Chief Operations Officer chez Proximus depuis janvier 2004. Il a rejoint Proximus en janvier 2000 en tant qu'Executive Vice President Sales, Marketing & Customer Operations.

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. M. Georgis est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'Université de Louvain (KUL).

### Grégoire Dallemagne

Grégoire Dallemagne a rejoint Belgacom en 2008 en qualité d'Executive Vice President Strategy. M. Dallemagne a débuté sa carrière chez Arthur Andersen dans la division d'audit, puis comme consultant dans l'équipe de télécommunications. Quelques années plus tard, après un stage chez Microsoft (États-Unis) effectué parallèlement à son MBA, il a rejoint le Groupe Tele2 en 2000. D'assistant auprès de l'Administrateur Délégué de Tele2AB, il est passé Group Financial Controller, puis rapidement Finance Manager de Tele2 Luxembourg. En 2003, il a lancé les activités de Tele2 en Belgique, défi qu'il a relevé avec succès au-delà de toute attente. En 2005, il a dirigé l'acquisition de Versatel Belgium avant d'occuper la fonction de Managing Director de Tele2 et Versatel Belgium. En 2007, à la suite du rachat par KPN de Tele2 et Versatel Belgique, M. Dallemagne est devenu membre du Comité de direction de KPN International. M. Dallemagne est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de la Louvain School of Management, d'une maîtrise CEMS de la Community of European Management Schools et d'un MBA de l'Université de Chicago Graduate School of Business.

### Michel De Coster

Michel De Coster exerce la fonction d'Executive Vice President Entreprise Business Unit. Précédemment, M. De Coster a entamé sa carrière au sein du Bosch Telecom Group comme Sales Representative et a rapidement évolué dans l'organisation commerciale jusqu'à des fonctions de top management avant de finalement devenir Division Manager Benelux. En 1998, il a rejoint Colt Telecom en qualité de Managing Director Belgium pour lancer les activités belges, un défi qu'il a relevé haut la main. En 2002, M. De Coster est devenu Administrateur Délégué de BT Benelux, une fonction qu'il a occupée jusqu'en mai 2008, date à laquelle il a rejoint le Groupe Belgacom. M. De Coster est titulaire d'un Master en sciences politiques et administratives.

### Ray Stewart

Ray Stewart exerce les fonctions d'Executive Vice President Finance & CFO. 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.



Didier Belleus

Arthur  
de Lathauwer

Michel De Coster



Scott Alcott



Ray Stewart



Grégoire Dallemagne



Michel Georgis



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

Afin de se conformer à la législation 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. 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» en p.48).

## Management

### Administrateur Délégué

L'Administrateur Délégué est nommé par l'État 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'État belge et les modifications y apportées ;
- > L'élaboration du plan d'entreprise et la définition de la politique générale de la société ;
- > Le contrôle de l'Administrateur Délégué ;
- > Et les autres pouvoirs expressément réservés par loi au Conseil d'Administration, qui incluent notamment l'établissement des comptes annuels devant être soumis à l'Assemblée générale des actionnaires et la préparation des propositions de fusion.

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

L'Administrateur Délégué actuel est M. Didier Bellens. Le contrat à durée déterminée de six ans de M. Bellens a pris cours le 1<sup>er</sup> mars 2003 et a été renouvelé en décembre 2008 pour un nouveau mandat de six

ans qui se terminera le 28 février 2015. Si l'employeur met fin prématurément au contrat, excepté pour faute grave, une indemnité de rupture équivalant à un an de salaire de base<sup>(1)</sup> sera due. En cas de non-renouvellement du contrat au terme des six ans, aucune indemnité ne sera due moyennant le respect, par la société, d'un préavis de six mois. Dans ce cas, une indemnité équivalant à la moitié d'un an de salaire brut sera due.

L'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant, pendant douze mois, de travailler pour un concurrent de Belgacom en Belgique et dans les pays où Belgacom génère au moins 5 % de ses revenus consolidés, et bénéficiera à titre de compensation d'un montant égal à un an de salaire.

### Comité de direction

Les membres du Comité de direction sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition de l'Administrateur Délégué, après consultation du Comité de nomination et de rémunération. 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 2008, le Comité de direction se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué (voir tableau ci-dessous).

Nom	Âge	Fonction
Scott ALCOTT	42	Executive Vice President Service Delivery Engine
Grégoire DALLEMAGNE	36	Executive Vice President Strategy
Astrid DE LATHAUWER	45	Executive Vice President Human Resources
Michel DE COSTER	46	Executive Vice President Enterprise Business Unit & Chief Executive Officer of Telindus Group N.V.
Michel GEORGIS	55	Executive Vice President Consumer Business Unit & Chief Executive Officer Proximus (Belgacom Mobile)
Ray STEWART	59	Executive Vice President Finance

M. William Mosseray était membre du Comité de direction jusqu'au 14 avril 2008, date à laquelle il est devenu Administrateur Délégué de Telindus International.

Les membres du Comité de direction de Belgacom disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération après douze ans de service.

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

(1) Salaire annuel de base + pécule de vacances + 13<sup>e</sup> mois = 910.278,60 EUR.

### 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 de la rémunération, Belgacom vise à 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 2008, ces indicateurs de performance incluaient des paramètres financiers ainsi que des paramètres relatifs 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 2008, 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	Autres membres du Comité de direction
Avantages à court terme accordés au personnel <sup>(2)</sup>	1.372.770	3.052.156

#### 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 2008, la société a versé un montant de 566.606 EUR pour l'Administrateur Délégué et un montant de 1.144.275 EUR pour les autres membres du Comité de direction en primes d'assurance liées aux avantages postérieurs à l'emploi. 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 :

(2) Salaire annuel de base + rémunération variable.

en options	2008
Scott ALCOTT	30.336
Grégoire DALLEMAGNE	55.000
Michel DE COSTER	55.000
Astrid DE LATHAUWER	21.457
Michel GEORGIS	30.151
Ray STEWART	39.955
Didier BELLENS	82.967

Les options sont dévolues sur une période de 3 ans, en proportions égales, et sont exerçables pendant une période de 7 ans. 12.983 options ont été exercées en 2008 par les membres du Comité de direction. Sur une base cumulée, l'Administrateur Délégué détient encore 371.703 options et les autres membres du Comité de direction, 534.601 options.

#### Adaptation de l'enveloppe salariale de l'Administrateur Délégué à partir de 2009

Le contrat accordant un nouveau mandat de 6 ans à l'Administrateur Délégué à partir du 1<sup>er</sup> mars 2009 a modifié l'enveloppe salariale de l'Administrateur Délégué.

À compter de cette date, le salaire annuel de base de l'Administrateur Délégué équivaudra à 775.000 EUR + pécule de vacances + 13<sup>ème</sup> mois = 910.278,60 EUR au total. Ce montant sera indexé. Le programme de bonus cible prévoit un pourcentage de bonus cible de 70% du salaire annuel de base (775.000 EUR).

Concernant les avantages à long terme accordés aux membres du personnel, le contrat relatif au nouveau mandat prévoit l'octroi d'options sur actions équivalant, en cas d'objectifs atteints, à une valeur de 60 % du salaire annuel de base. Les caractéristiques de ces options sur actions n'ont pas changé par rapport aux années précédentes. De plus, l'Administrateur Délégué adhère à un plan de pension complémentaire qui prévoit une contribution annuelle indexée de 73.495,45 EUR.

### 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 ;
- > M. Pierre RION, membre de la Cour des comptes ;
- > CALLENS, GUEVAR, VAN IMPE & Co S.C.C.R.L., représentée par M. Herman VAN IMPE.

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 2014 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.

### Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 134, § 2, du Code des sociétés, Belgacom déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2008 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 2008, le Groupe a dépensé un montant de 394,133 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	46.950	45.435
Conseils fiscaux	0	30.270
Autres missions	146.041	125.437
<b>Total</b>	<b>192.991</b>	<b>201.142</b>

En 2008, le Groupe a également dépensé un montant de 2,750 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	2.750
Conseils fiscaux	0
Autres missions	0
<b>Total</b>	<b>2.750</b>

### Commissaire du gouvernement

L'État 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'État belge et les administrateurs indépendants.

Du fait de sa structure d'actionariat actuelle, contrairement à la disposition 8.9, 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 contexte 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. Comme les années précédentes, 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. 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 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»). 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. Elle vise une organisation de conformité au niveau du Groupe, basée sur les Key Group Policies. En 2008, 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.



# informations générales

## 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

Belgacom S.A. de droit public  
Bd du Roi Albert II, 27  
B-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

## Design et pré-presse:

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

Impression: Snel

## Photos:

Jean-Michel Byl, Reporters et Belgacom



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**

**Ingild 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**