



Satisfaction  
clients

Responsabilité

Innovation

belgacom



**Jérémie**

Mordu de cinéma, Jérémie passe une grande partie de son temps libre à visionner des films et à consulter des revues spécialisées.



**Bert**

Les amis, les premières sorties, la musique, Bert sait mieux que quiconque comment organiser sa vie et ses activités avec son gsm.



**Christiane**

Bien dans sa peau et bien dans sa tête, Christiane a une passion pour la culture. De musées en expos, elle aime également prendre le temps de consulter sur internet les œuvres de ses artistes préférés.



**Marjorie**

Des odeurs, des couleurs, voilà le quotidien de Marjorie. Pendant ses moments de liberté, elle passe du temps avec ses amis ou fait du shopping.



**Daniel**

Même s'il est professionnel jusqu'au bout des ongles, Daniel aime passer du temps en famille et surtout penser à ses prochaines vacances... l'Italie, la Grèce, l'Egypte.



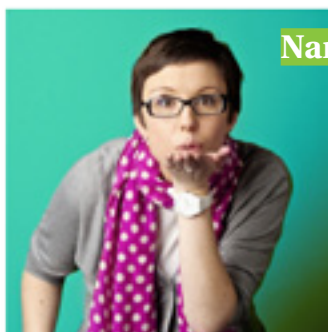
**Cédric, Sandra, Klara et Alec**

Le travail, s'occuper des enfants, cela demande de l'énergie. Malgré des agendas bien remplis, Cédric et Sandra aiment suspendre le temps pour passer des moments en famille.



**Xavier**

Xavier ne reste pas en place. Son activité de chef d'entreprise l'amène à voyager partout en France et en Belgique. Et pendant ses loisirs, il aime consulter des livres de déco en sirotant un bon verre de rhum.



**Nancy**

Active, drôle et sportive, Nancy vit chaque moment à 100 %. Connectée en permanence, elle mêle avec habileté son travail et ses loisirs.



# Faits marquants 2010



Belgacom booste l'internet en trois temps : plus de volume, plus de vitesse et une première offre illimitée en Belgique.



Quatrième opérateur mondial grâce à son partenariat avec le groupe sud-africain MTN, BICS conclut un accord avec G-Xchange en matière de transfert international d'argent

Belgacom devient le partenaire officiel de Sven Nys, champion de cyclocross et de VTT.

## Sponsoring



15.249  
GSM  
recyclés



La campagne «Grand recyclage de printemps» a permis à Belgacom de récolter 15 249 GSM. Pour chaque GSM déposé dans un Belgacom Center, un arbre a été planté. Au total, 3 hectares de forêts ont ainsi vu le jour.



## Une société convergente

Belgacom intègre toutes ses équipes dans une organisation convergente. D'importantes étapes sont franchies, comme l'harmonisation des conditions de travail et l'introduction d'une politique salariale unifiée. L'objectif est de travailler tous ensemble au succès du Groupe.



## Nouveaux appareils

Proximus booste le surf mobile et annonce, en collaboration avec Samsung, le lancement exclusif du Samsung Galaxy S, véritable bijou d'innovation technologique. Il est immédiatement suivi par la tablette Samsung, également disponible dans nos points de vente.



Scarlet reprend les activités de Mobisud en Belgique. Quelques jours plus tard, Scarlet, Mobisud et PingPing

lancent une application de transfert d'argent par SMS entre la Belgique et le Maroc.

Belgacom renforce son offre ICT convergente en créant un nouveau canal ICT pour les indépendants et les PME. Conseils, service et flexibilité sont les maîtres mots de ce réseau ICT spécialisé.

## Fournisseur ICT



## Réseau mobile

En 2010, le contrat conclu avec HUAWEI nous permet de mettre à niveau 27 % de notre infrastructure mobile, assurant ainsi le développement de notre réseau 3G et le déploiement d'une nouvelle génération de technologies.



La nouvelle application mobile « m.skynet.be » est lancée avant l'été. Des milliers d'applications sont mises à la disposition des clients, dont « Hello Proximus », qui leur permet de contrôler leur facture, ainsi que le guide Belgacom TV complet.



Belgacom TV ne cesse d'innover et réinvente la télévision en offrant de nouvelles possibilités : des retransmissions en 3D et en direct, la TV sur PC, du football sur smartphone...

## Convergence totale

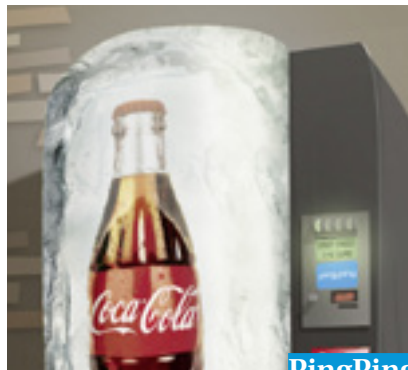


La convergence devient une réalité pour les grandes entreprises. Belgacom a lancé une offre complète qui répond aux besoins des entreprises : communications fixes et mobiles, visioconférence, messagerie instantanée, etc. Cette offre complète aide les employés en intégrant les outils de collaboration qu'ils utilisent au quotidien, à la fois localement (sur site) et on-line grâce au cloud computing.



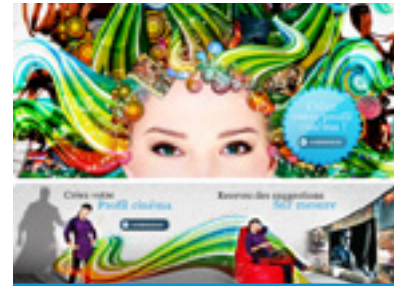
## Packs pour les PME

Belgacom innove en lançant les Packs « All-in » pour les indépendants et les PME : Bizz Internet. Ces Packs fournissent aux clients professionnels une garantie de service assurant la continuité de leurs activités, quoiqu'il arrive.



## PingPing

PingPing, le service de paiement mobile, séduit de plus en plus de clients. PingPing et Coca-Cola s'associent : 5.000 distributeurs de boissons en Belgique et au Luxembourg seront équipés du service de paiement de Belgacom.



## Belgacom crée la télévision de demain

Cinq ans après le lancement de Belgacom TV, Didier Bellens annonce l'arrivée d'une nouvelle plateforme interactive proposant une offre plus personnalisée, avec toujours plus de contenu et d'applications.



Pour développer l'interactivité, Belgacom scelle des partenariats stratégiques avec des sociétés innovantes, comme Jinni, Softkinetic, Blinkx, Mubi et OnLive, une entreprise leader dans le domaine du cloud gaming.



# Sommaire

**02**

## **Notre stratégie garantit des résultats conformes aux attentes du marché**

Interview de Theo Dilissen,  
Président du Conseil  
d'Administration

**04**

## **Belgacom élargit son offre avec des services innovants et exclusifs pour tous ses clients**

Interview de Didier Bellens,  
Administrateur Délégué

**08**

## **Notre profil**

Notre ambition : enrichir  
la vie de chacun grâce  
à la convergence

**12**

## **Contexte opérationnel**

- Être rapide dans  
un marché qui accélère  
en permanence
- Réglementation



**20**

## **Nos atouts**

- Stratégie performante,  
innovation permanente
- Un réseau toujours  
plus solide

**30**

## **Nos clients**

- Simply le meilleur  
pour nos clients
- Priorité au business
- Véhiculer le savoir-faire  
de Belgacom à l'étranger



**46**

## **Nos collaborateurs**

- Nos collaborateurs,  
la famille Belgacom



**52**

## **Responsable dans notre communauté**

**70**

## **Informations aux actionnaires**



**76**

## **Gouvernance d'entreprise**

**92**

## **Rapport financier**

- Chiffres financiers clés
- Rapport de gestion  
consolidé
- Etats financiers consolidés
- Etats financiers non-  
consolidés



**175**

## **Glossaire**





Interview de Theo Dilissen,

Président du Conseil d'Administration

# Notre stratégie garantit des résultats conformes aux attentes du marché

## Comment résumeriez-vous l'année 2010 pour l'ensemble du Groupe ?

En 2010, notre stratégie de convergence a pleinement tenu ses promesses. En dépit des difficultés du marché, nous avons eu une très bonne année. Je dirais même que nous avons terminé 2010 plus forts que nous ne l'avions entamée. Cette situation résulte en partie des efforts déployés par la direction en termes de maîtrise des coûts, sans contester l'un des facteurs de rentabilité sur un marché comme le nôtre. Elle est également la conséquence du succès global impressionnant de nos produits et services. Je pense notamment au haut débit qui nous a permis de fournir des services hors du

commun – comme la première offre illimitée – et de conquérir de nouveaux marchés. Notre stratégie de convergence est incontestablement la bonne. Il nous appartient, ceci dit, de nous interroger en permanence sur la façon d'en tirer pleinement parti. C'est véritablement ce que nous avons fait avec succès en 2010, en apportant, quand c'était nécessaire, des adaptations dans chacune de nos Business Units.

## Comment la stratégie de convergence et d'innovation a-t-elle évolué en 2010 ?

Tout au long de l'année, nous avons poursuivi notre stratégie de convergence et continué à innover en permanence. Notre

participation dans OnLive constitue une nouvelle approche, tout comme l'avait été le lancement de Belgacom TV. Cet investissement nous permettra de fournir de nouveaux services axés sur le divertissement, les jeux et même, l'apprentissage en ligne. Notre réseau haut débit demeure aussi l'un de nos principaux atouts. Il est constamment mis à niveau et nous permet de proposer une offre de produits et services sans égale. Positionné dans le top 5 mondial, il jouit d'une reconnaissance internationale. Une autre évolution en 2010 est que nous sommes de plus en plus conscients de la tendance à l'individualisation du service. Nous recherchons dès lors de nouvelles possibilités pour satisfaire les exigences spé-



cifiques de chaque client. Nous voulons, par exemple, répondre aux différentes attentes au sein d'un même foyer. En fait, nous innovons en permanence. Sur le marché résidentiel, nous développons des services pour nos abonnés télé, qu'il s'agisse des fans de football ou de clients aux intérêts particuliers qui souhaitent une offre de bouquets thématiques. Sur le marché professionnel, nous fournissons aux entreprises les applications de cloud computing et de Machine-to-Machine. Nous répondons aux besoins des petites entreprises et nous combinons en permanence services à valeur ajoutée et simplicité d'emploi.

### **Dans quelle mesure votre priorité clé pour 2010, à savoir placer le client au coeur de vos activités, a-t-elle été un succès ?**

En 2010, nous avons réellement concentré les énergies autour de la satisfaction client. Améliorer le service à la clientèle faisait déjà partie de notre plan d'action en 2009. En 2010, nous avons montré à tous qu'il s'agissait vraiment de notre priorité. Au niveau du Conseil d'Administration, nous avons suivi attentivement les progrès en matière de satisfaction client au moyen d'une évaluation détaillée par segment et par sujet. Lorsque nous estimions que la voie empruntée n'était pas la bonne, nous identifions les problèmes et développions des méthodes pour les résoudre, avec une attention particulière pour les clients confrontés à des désagréments persistants. Cette méthode a bien entendu été bénéfique pour le client mais aussi pour Belgacom. Elle nous a permis de comprendre les mécanismes qui génèrent le mécontentement et d'élaborer des solutions efficaces. C'est ainsi qu'en 2010, nous avons déterminé notre ligne de conduite, commencé à communiquer vers l'extérieur et à percevoir des réactions positives dans et en dehors de l'entreprise. Les progrès enregistrés sont réels, même s'il reste, bien évidemment, du chemin à parcourir.

### **Sur quels atouts se base cette nouvelle approche ?**

L'esprit d'innovation est un de nos atouts majeurs. Nous avons donné le ton en matière de services innovants en lançant voici cinq ans la télévision digitale et plus récemment, fin 2010, en annonçant notre intention d'évoluer d'une approche axée sur les ménages vers une approche plus individualisée.

**« Notre stratégie de convergence est incontestablement la bonne. Il nous appartient, ceci dit, de nous interroger en permanence sur la façon d'en tirer pleinement parti. »**

Mais notre esprit d'innovation ne pourrait donner naissance à de nouveaux produits et services sans une solide infrastructure et des réseaux dont la qualité est inégalée. Nous avons la capacité d'offrir une interactivité illimitée. Nous pouvons réduire les temps d'attente pour améliorer le service à la clientèle. Et nous effectuons constamment des mises à niveau pour préparer l'avenir.

Au niveau commercial, nous déployons notre gamme étendue de produits et services par la promotion de contenus distincts. Nous voulons préserver et renforcer notre base de clients dans nos segments classiques tout en attirant des clients dans des segments spécifiques grâce à une approche plus affûtée, que ce soit dans des marchés de niche sur le marché résidentiel ou par l'offre de packages tout-en-un à des prix très intéressants sur le marché professionnel.

Bien entendu, nous ne pourrions entreprendre aucune de ces actions sans nos collaborateurs. Ces derniers se sont réellement investis dans ce processus et nous voulons aider chacun d'eux à participer encore mieux au développement du Groupe tant pour répondre à leurs ambitions et aspirations qu'à celles du Groupe Belgacom.

En plus de l'esprit d'innovation, être à la pointe des évolutions technologiques est de toute évidence un autre de nos atouts essentiels. Nous sommes idéalement placés pour tracer la voie en matière de divertissement, de cloud computing, de « monde connecté », de mobilité et de santé. Nous disposons en interne, avec l'acquisition de Telindus, de compétences en termes de services pour réseau. Nos centres de données sont efficaces et économes pour nos clients, des accords de collaboration nous permettent de proposer de nouveaux produits et services sur de nouvelles plateformes. Par ailleurs, compte tenu de la nécessité sur ce marché en pleine évolution d'anticiper sans cesse, nous recourons de plus en plus aux partenariats, à la sous-traitance et au co-sourcing dans tous les domaines, du

divertissement au paiement électronique du péage routier.

Enfin, sur le plan stratégique, nous sommes à l'écoute de ce qui se passe à l'échelle mondiale aujourd'hui et pour le plus long terme. Grâce aux contacts avec nos fournisseurs et avec nos clients internationaux, nous adaptons continuellement notre planning afin de tenir compte des évolutions importantes dans nos domaines d'activité, de l'importance future des opérateurs chinois et de la prolifération de nouvelles entreprises technologiques. Dans un monde en évolution rapide, nous savons – et nos actionnaires en sont de plus en plus conscients – qu'il n'est plus possible de nous reposer sur nos lauriers. C'est la raison pour laquelle nous avons fusionné nos entités juridiques de manière à rester, demain aussi, sur la voie du succès grâce à la convergence.

### **Fait marquant en 2010**

#### **Finalisation et mise en oeuvre de notre stratégie de convergence au sein du Groupe**

Nous avons clôturé nos négociations avec les organisations syndicales. Tous les aspects ont été examinés, en ce compris les questions sensibles, telles que nos conventions collectives de travail et les changements administratifs résultant de l'intégration au niveau du Groupe.





Didier Bellens est confiant : la convergence devient une réalité et Belgacom est parfaitement positionnée pour mener la marche.

Interview de Didier Bellens,  
Administrateur Délégué

# Belgacom élargit son offre avec des services innovants et exclusifs pour tous ses clients



### Didier Bellens, quelles sont les réalisations clés de Belgacom en 2010 ?

En 2010, nous avons battu nos propres records. Nous avons vendu 311.000 packs, ce qui représente une augmentation de 55 % par rapport à 2009 et gagné 68.000 nouveaux clients internet mobile. Avec Belgacom TV, nous avons aujourd'hui atteint le seuil du million de clients. Alors qu'il y a cinq ans, nous partions de zéro, nous détenons aujourd'hui 31 % du marché de la télévision numérique. Il s'agit d'un des taux de croissance les plus remarquables – et remarquables – en Europe. Par ailleurs, notre filiale Scarlet réussit à s'imposer comme un acteur qui compte sur le marché belge, auprès de segments spécifiques, avec une approche innovante. Enfin, en termes de marketing, Belgacom a voulu en 2010 donner une dimension plus humaine à ses campagnes en impliquant tant les employés que les clients.

### La convergence devient chaque jour une réalité et est pour Belgacom une réelle manière de se différencier. Comment expliquez-vous le succès de cette stratégie ?

Nous faisons converger les réseaux et les terminaux entre eux, en ajoutant continuellement de nouvelles possibilités. La convergence dépasse de plus en plus l'offre de simples packs à nos clients. Elle s'est diversifiée pour leur permettre d'accéder à n'importe quel contenu, sur n'importe quel appareil, et ce, de n'importe quel endroit. Concrètement, cela signifie que nos clients peuvent utiliser une tablette avec une connexion fixe chez eux puis continuer sur un réseau mobile à l'extérieur ou regarder la télévision sur leur ordinateur portable. Nous rendons cette facilité d'accès possible, car nous équipons leur maison d'une ligne à haut débit, du Wifi et nous leur fournissons aussi la meilleure des couvertures 3G à l'extérieur. Grâce à nos réseaux fixes et mobiles, nous sommes les seuls en Belgique à pouvoir proposer une telle expérience. Finalement, toutes nos offres ont le même objectif fondamental : offrir à tous les segments de notre clientèle le meilleur accès possible et la meilleure assistance pour en profiter. Nous proposons le bon support mais aussi des moteurs de recherche spécialisés.

« Nous avons aujourd'hui atteint le seuil du million de clients TV, en partant de zéro il y a 5 ans. Aujourd'hui, nous détenons 31 % du marché de la télévision numérique. Il s'agit d'un des taux de croissance les plus remarquables – et remarquables – en Europe. »

### Votre stratégie de convergence semble réussir. Quelles sont les perspectives d'avenir ?

Il existe encore un potentiel de croissance dans notre marché. Parlons par exemple de la pénétration du haut débit : aujourd'hui, elle est de 70 % des foyers belges, et notre ambition est d'atteindre 80 à 90 %.

Quant à la convergence, elle ne consiste pas simplement à fournir le haut débit à plus de clients. Elle vise surtout à développer de nouveaux services qui fidélisent les clients. Notre plus grand potentiel pour l'avenir est d'offrir des solutions personnalisées. Alors que la frontière entre réseaux, applications et contenus s'efface, nous développons des solutions innovantes et personnalisées pour répondre aux besoins de chacun de nos clients. Nous ne leur vendons pas des technologies, mais des solutions et des applications. Nous les offrons via nos propres réseaux, plateformes et l'implication de nos propres employés, tout en gardant nos coûts sous contrôle.

### Comment allez-vous réaliser cette ambition ?

Nous nous ouvrons actuellement à des partenaires afin que nos clients puissent obtenir une plus grande variété de contenus et de services. Nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes.

Nous devons donc être capables de traiter avec les acteurs les plus importants et les plus innovants.

Toute notre stratégie vise à créer un véritable esprit d'ouverture vis-à-vis d'acteurs créatifs tels que les producteurs télévisuels, les développeurs de contenus et les entreprises de la Silicon Valley. En 2010, nous avons déjà conclu des accords de partenariat avec certains d'entre eux : Jinni, OnLive, Blinkx, Mubi, Softkinetic, ...

Ces entreprises sont conscientes de nos forces. Elles nous considèrent comme le partenaire professionnel idéal car la Belgique est un marché attractif pour y développer leur technologie et leurs activités.

### Faits marquants en 2010

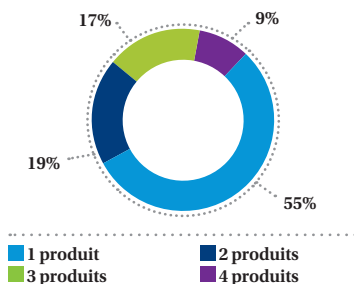
1. **Progrès en termes de convergence**  
Nous avons adapté notre organisation, exploité nos technologies et attiré des clients grâce aux avantages de nos offres convergentes.
2. **Campagnes à visage plus humain**  
Nos nouvelles campagnes publicitaires montrent un Belgacom plus proche et accessible. Elles renforcent la fidélité du client et l'implication de notre personnel.
3. **Ouverture vers des services innovants et exclusifs**  
Nous avons évolué vers une société de services avec succès. Nous proposons maintenant à nos clients des solutions personnalisées de manière innovante, simple et conviviale.
4. **Amélioration de la satisfaction de nos employés**  
La mobilisation de l'ensemble de nos employés pour la satisfaction de nos clients a permis à chacun de se sentir plus motivé dans son travail.



# 45%

**de nos clients disposent d'au moins deux produits Belgacom**

**% de clients résidentiels Belgacom disposant d'un ou plusieurs produits**



La plupart de ces partenaires potentiels sont habitués à travailler dans les courts délais habituels dans la Silicon Valley. Notre taille nous donne un avantage face à beaucoup d'entreprises du même secteur installées dans de plus grands pays. Nous devons être souples et extrêmement réactifs et nous sommes déterminés à l'être.

**Pour concrétiser cette vision du futur, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur la confiance de vos clients. Comment allez-vous faire pour que la société, ainsi que les clients, vous suivent dans cette voie ?**

Tout ce que nous avons fait en 2010 reflète notre priorité : la satisfaction de nos clients. Nous construisons une relation de confiance avec eux en répondant à leurs besoins, en leur simplifiant la vie et en communiquant avec eux de manière transparente. Aujourd'hui et demain, les consommateurs veulent de nouvelles applications, des vitesses plus élevées, de nouveaux contenus et de nouveaux produits. Ils veulent des outils simples à utiliser et ils veulent que leurs contacts avec nous soient efficaces. C'est pourquoi nous cherchons constamment à améliorer notre niveau de service, tout en rendant les solutions plus faciles. C'est ainsi que nous nous démarquons de nos concurrents.

L'amélioration de notre niveau de service et les engagements sociétaux ambitieux que nous avons pris sont des leviers essentiels pour gagner la confiance de nos clients.

Afin de consolider cette confiance, nous nous sommes fixés l'objectif de devenir une entreprise leader en termes de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'ici 2012. Nos trois principaux engagements en matière de RSE sont fortement liés à notre activité de base et aux attentes de nos différents interlocuteurs : améliorer l'accès aux communications, permettre une société plus écologique à moindre empreinte carbone et communiquer à propos des champs électromagnétiques et de la santé de manière transparente.

En 2010, notre stratégie nous a fait progresser et nous sommes sur la bonne voie pour atteindre notre objectif. Nos efforts ont été reconnus en externe, ce qui confirme le bien-fondé de la stratégie et de la gouvernance RSE que nous avons mises en place il y a quatre ans. Dans ce contexte, Belgacom a été incluse dans le registre d'investissement d'Ethibel Excel-

lence. En outre, notre dernier rapport RSE a remporté la troisième place pour le prix du « Meilleur rapport belge RSE » et Belgacom figure une fois de plus parmi les entreprises ayant reçu le label des meilleurs employeurs en Belgique.

Mon objectif est d'intégrer davantage la RSE et le développement durable à notre offre client et à notre marketing, afin, d'une part, de permettre le développement d'une société numérique plus accessible et plus sûre et d'autre part, d'aider les clients à réduire leur empreinte écologique.

**Cette orientation client est elle partagée par l'ensemble du groupe ?**

La participation de tous nos employés à tous les niveaux et dans tous les services a été cruciale en 2010 pour concrétiser notre engagement à satisfaire nos clients. Il est clair que nous allons dans la bonne direction. Au cours de l'année, nous avons sensibilisé tous les départements du groupe à l'orientation client et avons travaillé à sa concrétisation. J'ai senti une grande mobilisation dans cet effort pour la satisfaction de nos clients.

En 2011, nous pouvons encore nous améliorer et les mentalités évoluent pour que cette priorité soit de plus en plus intégrée, chaque jour et dans chacune de nos activités.

**Votre position actuelle sur le marché vous permet-elle de poursuivre votre stratégie de convergence et d'orientation client ?**

Nous disposons d'atouts plus importants que nos concurrents européens et nous les déployons de manière plus efficace. Nous étions parmi les premiers à repérer la valeur de la convergence avec la TV digitale : nous avons fait le bon choix et en avons obtenu de bons résultats. Nous nous dirigeons maintenant vers de nouvelles vagues d'innovation pour distancer nos concurrents, dans un contexte de marché en pleine expansion et transformation.

**Les perspectives pour le marché des entreprises sont-elles aussi bonnes que pour le marché des consommateurs ?**

Je suis très optimiste quant à notre Business Unit Enterprise. Les besoins des clients évoluent et progressent très vite. Les nouveaux domaines de développement, tels que les services de « cloud computing » ou « Machine-to-Machine », offriront de nouvelles possibilités. La technologie va



réduire les coûts des équipements, de la gestion des données et des logiciels des entreprises. Les services que nous proposons allègent eux aussi les coûts de logiciels, d'opérations de maintenance et de sécurité qui pèsent actuellement sur les entreprises. En faisant cela, nous leur permettons de se concentrer sur leurs activités principales génératrices de revenus. Avec nos filiales Telindus International, nous nous organisons pour fournir ces services, en maximisant l'expertise que nous possédons dans notre réseau européen.

### **Votre manière d'opérer dans d'autres pays vous indique-t-elle comment vous pouvez vous adapter et évoluer ?**

Tango et Telindus réalisent une très bonne performance, avec une approche très affirmée et créative sur le marché luxembourgeois. Tango est positionné comme un attaquant prêt à affronter l'acteur dominant. Sur le plan international, BICS a conclu avec MTN un contrat qui nous a propulsés dans le top 4 des opérateurs internationaux et à la deuxième place pour la fourniture de services de données mobiles aux opérateurs mobiles, ce qui représente là encore une preuve de notre capacité à nous positionner en tant que véritable challengeur. Cette capacité est essentielle à nos yeux.

### **Comment Belgacom fait-elle face à une concurrence toujours plus intense ?**

Nous restons très vigilants, face à une rude concurrence de la part de nouveaux opérateurs sur nos marchés résidentiel et professionnel et dans notre combat de longue haleine avec les câblo-opérateurs. Jusqu'aujourd'hui, nous avons démontré que nous étions capables de nous réinventer, d'écouter nos clients et de modifier notre manière de travailler à tous les niveaux: les services que nous fournissons, le contenu que nous proposons, les innovations que nous présentons et les partenariats que nous développons. Nous avons effectué d'énormes changements au sein de l'entreprise, la faisant évoluer de son statut historique de société de téléphonie à sa position actuelle, à l'avant-garde des sociétés de services.

### **Cette concurrence augmente-t-elle la pression liée aux contraintes réglementaires ?**

Les décisions du régulateur ont eu un gros impact sur nos résultats financiers. Aujourd'hui, il existe à mon sens deux défis principaux en matière de régulation.

« Alors que la frontière entre réseaux, applications et contenu est en train de disparaître, nous développons des solutions innovantes et personnalisées pour répondre aux besoins de chacun de nos clients. »

Le premier défi porte sur les tarifs de terminaison mobile. La décision de juin 2010 de l'IBPT au sujet des tarifs de terminaison ramène la Belgique à une situation plus conforme à ce qui se passe dans le reste de l'Europe. Belgacom s'est battue pendant des années pour voir le marché belge évoluer dans cette direction. Suite à cette décision, nous avons réduit deux fois nos tarifs pour les appels fixe vers mobile. Et à long terme, les tarifs de terminaison fixes et mobiles devraient converger, ce qui joue clairement en faveur de nos clients.

Le deuxième défi consiste à faire en sorte que nous soyons sur un pied d'égalité avec les câblo-opérateurs. En Belgique, les câblo-opérateurs ne sont pas régulés. Seule Belgacom l'est. Ceci crée une véritable inégalité en terme de concurrence. Les organismes de régulation doivent s'assurer que les entreprises sont soumises aux mêmes règles et sont traitées de manière équitable, afin qu'une véritable concurrence puisse bénéficier aux consommateurs.

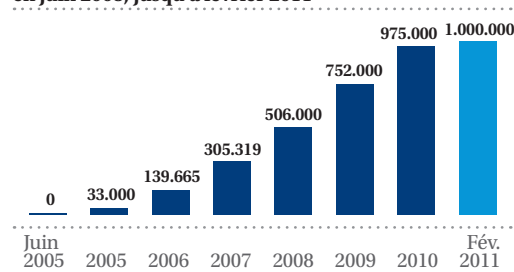
### **Pour conclure, de quoi peuvent se réjouir Belgacom et ses clients pour 2011 et à l'avenir ?**

La convergence prendra une nouvelle dimension avec une meilleure satisfaction de nos clients, un accent accru sur l'innovation et la responsabilité sociétale. Nous construisons un Belgacom qui s'adapte à chaque consommateur, plus ouvert et plus flexible, pour répondre à ses besoins.

Ce rapport annuel reflète la priorité donnée à nos clients. Nous voulons que tous nos clients soient convaincus qu'il existe un Belgacom pour chacun d'entre eux. Cette capacité d'adaptation marque également le développement de nos nouveaux partenariats. Nous conjugons nos efforts pour fournir un choix plus large de nouveaux services et produits.

Nous avons confiance en l'avenir en mettant, jour après jour, tout en place pour tisser un lien de confiance avec nos clients.

**Nombre de clients Belgacom TV depuis son lancement en juin 2005, jusqu'à février 2011**



# Notre ambition : enrichir la vie de chacun grâce à la convergence

## Qui nous sommes

Belgacom est une entreprise de services responsable, innovante et orientée client active dans les télécoms, les technologies de l'information et les médias.

---

## Notre mission

En tant qu'entreprise responsable, Belgacom entend être le fournisseur privilégié de solutions intuitives end-to-end combinant télécommunications fixes et mobiles, IT et médias, permettant ainsi à ses clients de gérer et d'enrichir leur vie aussi bien privée que professionnelle de manière durable.

---

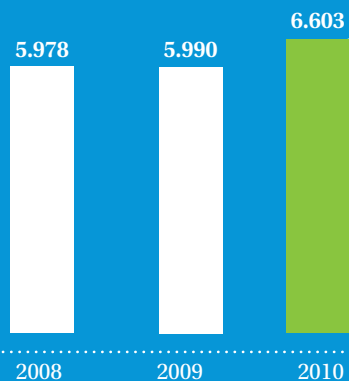
## Notre organisation

- Les clients privés sont pris en charge par la Consumer Business Unit (CBU).
- Les clients professionnels peuvent faire appel, quant à eux, aux services de l'Enterprise Business Unit (EBU).
- L'entité Service Delivery Engine and Wholesale (SDE&W) regroupe les services réseaux et IT. Son activité «wholesale» propose des services de télécommunication aux autres opérateurs et fournisseurs sur le marché belge.
- Staff and Support (S&S) rassemble toutes les fonctions horizontales de support des activités du Groupe.
- Belgacom ICS, une joint-venture entre Belgacom, MTN et Swisscom, est responsable des activités de carrier au niveau international.

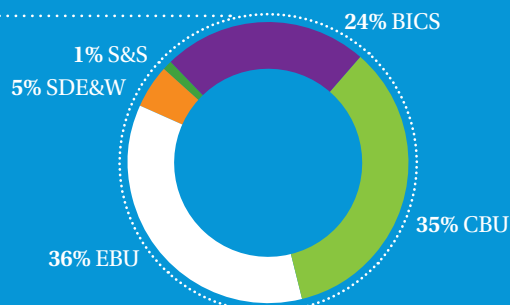


## Chiffres clés

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



**Part** de chaque Business Unit dans les revenus

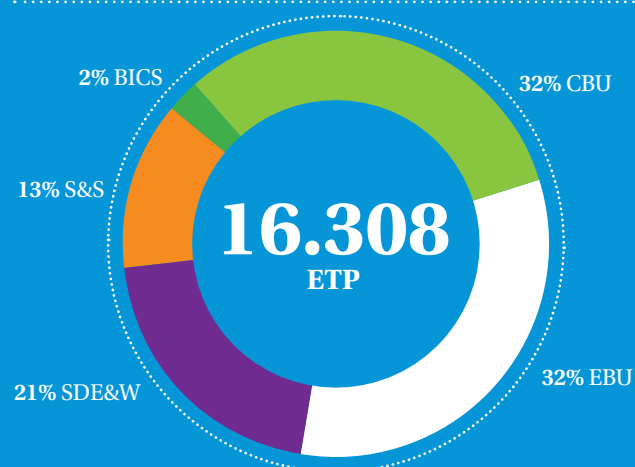


**734 millions  
EUR investis**  
en 2010, soit 11,1% des revenus  
du Groupe

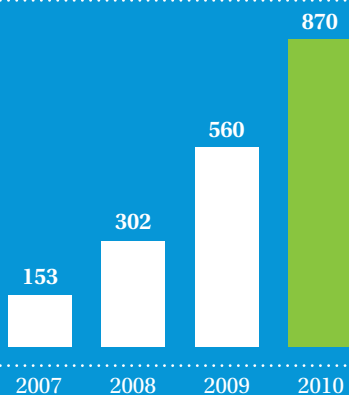
**5.332.000**  
clients mobiles  
(Proximus et Tango)

**1.558.000**  
clients internet  
(résidentiels et professionnels)

**Personnel** (ETP)



Evolution du nombre de **packs** vendus  
(en milliers)



**+55%**  
de packs  
vendus  
en 2010

**975.000**  
clients Belgacom TV



**Carol Lousberg, installatrice Internet/Belgacom TV :** La technologie, c'est mon domaine. Mon objectif est de faire en sorte que l'installation et l'utilisation de nos produits soient sans soucis pour nos clients. J'accompagne le client et lui fournis toutes les explications nécessaires pour qu'il puisse profiter au mieux de sa télévision digitale et de son accès internet.



**Silvio La Ferrara, vendeur Belgacom Center :** Mon job, c'est d'écouter le client, de traduire ses besoins et de lui offrir un conseil personnalisé. Pour quelques euros par mois, vous pouvez par exemple personnaliser votre télé avec un bouquet de chaînes et de programmes adaptés à vos besoins. Pour les enfants de Cédric et Sandra, j'ai conseillé notre bouquet « kids ».



Le bouquet Kids offre le meilleur des dessins animés et séries pour enfants. Dora, Bob l'éponge, les Looney Tunes, sont tous présents dans cette offre.



Toutes les formules internet bénéficient d'un volume de téléchargement illimité.

Cédric Dumont, Sandra Voet et leurs enfants  
Klara (5 ans) et Alec (3 ans)

#### Tags

famille – sport – séries télé – sorties – guitare





A close-up photograph of a family of four. A man on the left is smiling and looking towards the center. A woman in the background is smiling broadly. Two young children, a girl on the left and a boy on the right, are in the foreground, both smiling and looking towards the camera. The girl is wearing a teal shirt, and the boy is wearing a green shirt. The background is a soft, out-of-focus grey.

**Nous avons une vie bien remplie  
avec le travail et les enfants.**

**Le week-end, nous adorons prendre le  
temps de nous asseoir avec les enfants et  
de regarder avec eux leurs dessins animés.**



La prolifération de smartphones et nouveaux appareils **accélère le succès de notre stratégie de convergence.** Ceci est le résultat d'une évolution que nous avons entamée il y a de nombreuses années.



# Être rapide dans un marché qui accélère en permanence

Les clients considèrent depuis des années comme normal que leur téléphone fonctionne sans fil. Aujourd'hui, ils veulent aussi que d'autres appareils (tablettes, ordinateurs, ...) fonctionnent sans câble. C'est simple : les clients veulent des appareils qui leur permettent, où qu'ils soient, de téléphoner, d'envoyer des messages, d'accéder à leurs données et e-mails, de regarder des photos et des films, de jouer ou d'écouter de la musique.

## **Nouvelles applications, nouveaux liens, nouveaux défis**

Les smartphones et les tablettes ne sont toutefois que deux éléments d'une évolution plus globale. Encouragée par la

technologie et les attentes des clients, une véritable révolution est en marche et son rythme s'accélère. Le monde des télécommunications évolue d'une façon qui était inimaginable il y a moins de dix ans. Les clients exigent d'être totalement connectés. Ils souhaitent que leur maison, leur voiture, leur rue, leur ville soient connectées. Ils n'acceptent plus de barrières entre les appareils et les services qu'ils utilisent. Ils attendent de la part des opérateurs des produits toujours plus rapides, plus efficaces, plus créatifs et, dans le même temps, plus faciles à utiliser.

En fait, le miracle de la convergence n'a pas seulement réuni la voix, les données

et le divertissement sur un seul et même appareil. Il ouvre aussi une perspective : celle de clients disposant d'un accès sans soucis à travers des canaux auparavant distincts. Les frontières s'effacent entre les téléphones, les ordinateurs et la télévision. Ce qui compte, ce n'est plus tant l'appareil mais bien la faculté de disposer du contenu, des applications et des fonctions dans un environnement multiplay.

Deux mots caractérisent dès lors notre secteur : accélération et multiplication. L'accélération est perceptible dans les cycles de développement des produits et services qui deviennent toujours plus courts. La multiplication se fait sentir



**Innovation /// De nouveaux écosystèmes** – Nous voulons faire plus qu'assurer la connectivité et visons le monde des applications et des services. En permettant une plus grande interactivité, nous encouragerons les progrès et créerons des possibilités encore inimaginables il y a peu. De nouveaux écosystèmes émergeront pour construire les plateformes du futur : réseaux de distribution d'électricité intelligents (Smart Grid), initiatives en matière d'e-santé et de systèmes de transport intelligents ou encore « Connected home » (maison entièrement connectée).



Les frontières s'effacent entre les téléphones, les ordinateurs et la télévision. Ce qui compte, ce n'est plus tant l'appareil mais bien la faculté de disposer du contenu, des applications et des fonctions dans un environnement multiplay.

Le rôle de fournisseur de services que nous occupons dans ce monde en rapide évolution est dès lors passionnant, mais aussi exigeant. Pour réussir, un fournisseur doit être capable de répondre aux attentes liées à la multiplication de contenus et d'applications. Un opérateur de référence doit être, lui, à même de répondre aux attentes plus rapidement et plus efficacement que ses concurrents, mais aussi de les anticiper. La seule limite à son potentiel est en fait sa créativité.

### Un consommateur plus averti que jamais

Les besoins du client évoluent rapidement. Mieux informé, il se montre plus exigeant tout en réclamant plus de simplicité. Il utilise plus d'appareils que par le passé et souhaite être connecté à tout moment. Pour ce faire, il doit pouvoir compter non seulement sur des produits de qualité, mais aussi sur une flexibilité ainsi que sur un support et des services de très grande qualité.

quant à elle dans la prolifération de fournisseurs; chacun cherchant à s'approprier une part plus importante de ce marché en expansion.

### Emergence de nouvelles connexions

La convergence entre le fixe et le mobile et entre les télécoms et l'IT est cruciale pour l'avenir. Le cloud computing, dont l'impact a commencé à se faire sentir en 2010, aura vite une influence significative sur le développement du marché. Le monde est sur le point de saisir les nouvelles opportunités dans le domaine du cloud et des applications machine-to-machine. Ces opportunités nouvelles offriront un surcroît inédit de flexibilité, de sécurité et de choix. Le niveau d'interconnectivité sera tel qu'il y aura bientôt plus de machines que de personnes connectées entre elles. Tous ces changements entraîneront de nouveaux modes de connexions et de nouveaux modèles collaboratifs.

Le client veut utiliser en toute simplicité des produits et services toujours plus complexes et intégrés. Les offres doivent donc être conçues de manière à favoriser l'utilisation intuitive. Elles doivent par ailleurs présenter un bon rapport qualité-prix, car la concurrence fait rage et les packs multiplay avantageux sont nombreux sur le marché.

Le client entend également profiter des diverses tendances de la convergence (que ce soit dans le domaine des médias, des télécoms, du divertissement ainsi que dans les comportements, les appareils, les réseaux et les contenus) sans se soucier des aspects techniques. Ce qui l'intéresse, c'est la liberté de bénéficier de services sur n'importe quel appareil et sur le réseau le plus adapté fixe ou mobile. Bien plus que des offres groupées, la convergence pour le client, c'est donc un véritable service intégré « n'importe quel contenu sur n'importe quel appareil », un service véritablement accessible partout, à tout moment et en toutes circonstances.

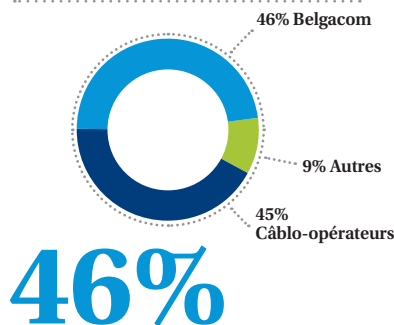
Le marché évolue rapidement. 20 % des téléphones vendus en Belgique en 2010 sont des smartphones. Les tablettes, rares il y a à peine quelques mois, se banalisent de plus en plus. Ces succès ne constituent que deux exemples de la rapidité avec laquelle le marché évolue pour Belgacom.



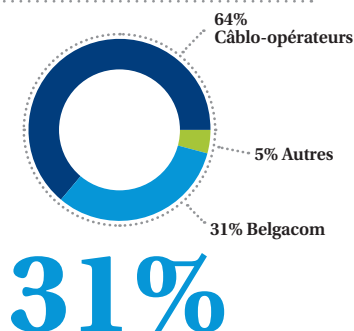
**Satisfaction des clients/// Belgacom Community** – Le nombre d'applications augmente et nous devons guider et conseiller au mieux nos clients. Nous souhaitons leur expliquer ces changements, être à leur écoute et dialoguer avec eux. C'est pourquoi nous avons créé en 2010 la Belgacom Community, un forum internet permettant aux clients de trouver des informations techniques sur nos produits, d'échanger des idées et de partager leurs avis sur nos produits et services.

## Notre position concurrentielle (part de marché)

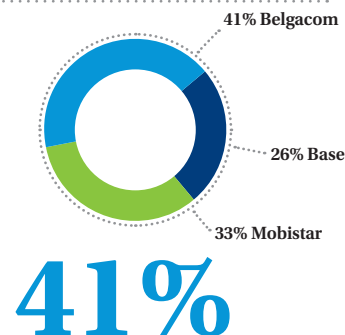
Marché internet



Marché de la TV digitale



Marché mobile



L'augmentation du nombre de smartphones et d'autres appareils, et la convergence des prix de terminaison mobile et fixe ont accéléré l'adoption d'offres groupées par le marché. Nous sommes les seuls sur le marché belge à pouvoir offrir de telles solutions.

### Belgacom face à la concurrence

Il est de plus en plus commun sur le marché de voir des entreprises télécoms offrant la télévision et des câblo-opérateurs/télédistributeurs offrant des services télécoms. Cette évolution résulte en une concurrence qui s'intensifie jour après jour. Belgacom évolue sur un marché en perpétuelle évolution où tous les acteurs ne sont pas soumis aux mêmes règles. Compte tenu de son histoire et de sa composition actuelle, Belgacom, contrairement à d'autres opérateurs, est également soumise à des obligations de service public. Les atouts et les forces de Belgacom lui permettent néanmoins de faire front, même dans un contexte instable.

### Concurrence féroce sur le marché résidentiel

Pour les consommateurs, le paysage concurrentiel constitue un champ de bataille où s'affrontent Belgacom, Telenet et VOO dans le domaine des services fixes (voix, internet et TV). Belgacom détient environ 46 % du marché de l'internet, contre 45 % pour les câblo-opérateurs (Telenet en Flandre et à Bruxelles et VOO principalement en Wallonie). Les OLO (Other Licensed Operators) exploitant l'infrastructure de Belgacom proposent leurs services aux 9 % restants du marché. Concernant la télévision digitale, Belgacom détient près de 31 % des parts de marché, contre environ 64 % pour les câblo-opérateurs. Les fournisseurs de télévision par satellite se partagent les 5 % restants. La concurrence porte dans une large mesure sur le service.

Dans le domaine de la voix mobile et de l'internet mobile, Proximus, la marque mobile de Belgacom, occupe la place de leader parmi les réseaux nationaux, avec 41 % des parts de marché. Elle est suivie

par Mobistar (détenue France Télécom) et Base (détenue par KPN) qui détiennent respectivement 33 % et 26 % des parts de marché. La concurrence est rude, mais pas destructrice de valeur.

Les principaux concurrents disposent d'équipements de réseau et de solides actionnaires internationaux. Belgacom est actuellement le seul opérateur à exploiter un réseau national fixe et mobile, mais d'autres acteurs évoluent également vers la convergence.

### Position solide sur le marché des entreprises

Dans le segment des entreprises, Belgacom dispose d'une position forte sur la plupart des marchés très fragmentés, allant de la voix mobile à l'intégration LAN, en passant par la voix fixe, les données fixes, les données mobiles, les services de datacenter, l'hébergement d'applications et les communications unifiées.

Belgacom propose en outre une offre commerciale unique : des solutions complètes et convergentes comprenant des services fixes, mobiles et IT.

### Des réseaux de qualité supérieure

Belgacom est le leader en matière de couverture mobile, avec une couverture de 99,98 % de la population belge pour le réseau GSM et de 97 % pour le 3G. Elle est également un opérateur de premier plan en matière de vitesse sur le réseau mobile. Des tests révèlent en effet que par rapport aux deux autres opérateurs, nous enregistrons les meilleures performances en matière de transfert de données et proposons des vitesses d'envoi inégalées. La mise à niveau du réseau d'accès radio permet de conserver la supériorité du réseau.

**97%**  
de couverture externe 3G.  
Belgacom offre la meilleure  
expérience mobile.



Grâce à son réseau fixe national de haute qualité, Belgacom se classe parmi les leaders mondiaux en termes de couverture de fibre optique. Un montant de 550 millions EUR a ainsi été investi depuis la décision stratégique, en 2003, d'installer la fibre jusqu'à la borne – couvrant actuellement 76 % de la population. Son réseau VDSL fournit une vitesse allant jusqu'à 30 Mbps tandis que le pourcentage de couverture ADSL atteint le record mondial de 99,85 %. Son réseau DSL, assurant la couverture TV, permet à 89 % de la population de bénéficier de Belgacom TV, avec une couverture HD disponible pour 73 % de celle-ci.

### Compréhension du marché

Le succès de Belgacom repose essentiellement sur la compréhension du marché, afin de répondre rapidement et efficacement aux attentes des clients. Belgacom a montré qu'elle était en mesure de proposer des packs faciles à utiliser et d'un juste rapport qualité-prix aux yeux des clients.

Dans ce contexte, Belgacom a démontré qu'elle rencontre non seulement un certain succès, mais qu'elle est également leader dans ce paysage en évolution. Nos clients attendent que nous nous adaptions, encourageons l'innovation et développons des réseaux favorisant la création de produits et services uniques pour les familles et les entreprises. Ceci amènera une convergence qui placera nos concurrents dans une position de suiveurs.

Belgacom occupe en outre une position idéale grâce à ses importants investissements importants dans le réseau 3G et le réseau de fibres optiques, garantissant une couverture optimale pour des appareils combinant la technologie fixe et mobile. Belgacom doit notamment cette solide position aux investissements dans le réseau réalisés dans le cadre de sa stratégie à long terme.

En 2010, en plaçant les clients résidentiels et PME en tête de nos priorités, nous sommes parvenus à traduire la satisfaction des clients en un avantage qui nous différenciera plus encore de la concurrence.

Sur le marché professionnel des télécoms également, et en dépit d'une concurrence croissante, Belgacom conserve sa position de leader pour la plupart des groupes de produits. Belgacom entend repenser sa façon d'agir sur ce marché en constante évolution. Le client est au centre de cet exercice afin de lui offrir une valeur maximale et un service optimal.

### La satisfaction du client, notre priorité

Dans cette optique, la stratégie de Belgacom est à présent transversale : il s'agit d'éliminer toutes les barrières susceptibles d'entraver l'efficacité du service aux clients. Toute l'entreprise a dès lors été mobilisée autour de cette évolution de notre stratégie, qui accorde une priorité absolue à la satisfaction des clients. Ce qui compte pour le client, c'est le service fourni lors de chaque interaction avec Belgacom. Notre objectif : la satisfaction du client de bout en bout. Il importe peu au client de savoir quel département du Groupe fournit son service ou apporte une solution à son problème. Il doit simplement avoir la garantie que son service sera fourni rapidement, efficacement et avec courtoisie.

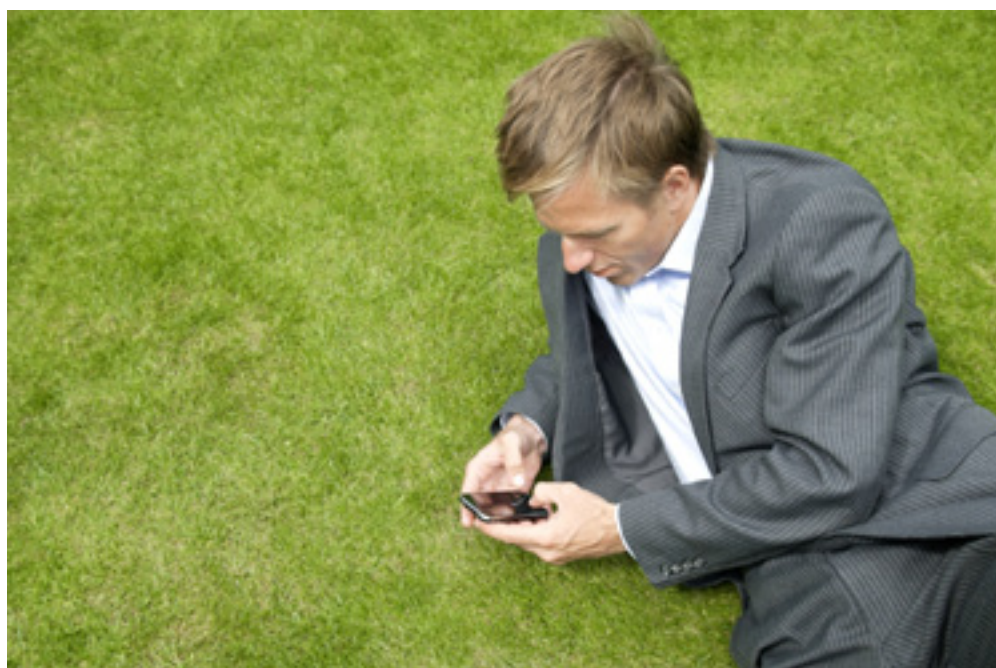
Le client obtient le service demandé, car Belgacom fonctionne comme une seule et même équipe. Indépendamment de la structure de la société, toute personne travaillant pour Belgacom sait à présent que le succès réside dans le travail d'équipe.

Grâce à ses réseaux fixe et mobile de qualité supérieure, Belgacom dispose d'un réel avantage sur le marché de la convergence, avec une offre de packs fixes et mobiles intéressante, mais de plus en plus aussi par le biais de services convergents innovants. Les packs et les services ne sont toutefois pas suffisants. Aussi, Belgacom accorde une attention toute particulière à la satisfaction des clients par l'amélioration constante de

son service lors de chaque interaction. Les clients constatent des progrès. Les améliorations enregistrées lors d'enquêtes de satisfaction réalisées en fin d'année révèlent que nous mettons en place les structures et méthodes adéquates. Nous sommes dès lors convaincus que nous devons poursuivre dans la même direction en 2011 afin de garantir la satisfaction des clients et de surclasser la concurrence.

La satisfaction des clients est tout aussi importante sur le marché professionnel que sur le marché résidentiel. Forte de ses atouts, Belgacom peut également y offrir des services à valeur ajoutée innovants en plus de la téléphonie. Ici aussi, le service fourni aux petites entreprises et aux clients professionnels a été au centre de notre stratégie.

Grâce à ses réseaux fixe et mobile de qualité supérieure, Belgacom dispose d'un réel avantage sur le marché de la convergence, avec une offre de packs fixes et mobiles intéressante, mais de plus en plus aussi par le biais de services convergents innovants.



# Réglementation

Principal opérateur télécom en Belgique, Belgacom est toujours soumise à une réglementation très stricte. Des avancées ont toutefois été notées en 2010 vers la mise en place de règles du jeu équitables.

Une réglementation efficace et équilibrée du secteur des télécoms s'inscrit dans l'intérêt à long terme des consommateurs et des entreprises belges. À cet égard, Belgacom est confrontée à trois problèmes majeurs : la réglementation déséquilibrée entre Belgacom et les câblo-opérateurs, les asymétries des tarifs pour le trafic entre les opérateurs mobiles (tarifs de terminaison mobile) et le service universel uniquement fourni par Belgacom.

## Tarifs de terminaison mobile

Les tarifs de terminaison mobile représentent les montants réclamés par les opérateurs de réseau mobile pour relayer les appels provenant d'autres réseaux mobiles ou fixes. La concurrence en Belgique est mise à mal depuis de nombreuses années, car Belgacom Mobile devait acquitter des frais nettement plus élevés pour les appels à destination des abonnés des autres réseaux mobiles.

Le régulateur belge (IBPT) a adopté, le 29 juin 2010, une décision concernant les tarifs de terminaison mobile pour la période 2010-2013. Des baisses progressives des tarifs de terminaison mobile sont désormais définies jusqu'en 2013 pour tous les opérateurs mobiles. La première baisse a eu lieu le 1<sup>er</sup> août 2010 et la deuxième le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Par ailleurs, l'IBPT a réduit l'asymétrie existante concernant les tarifs de terminaison mobile, ce qui explique pourquoi la baisse était plus importante pour les deux autres opérateurs mobiles que pour Proximus. La réglementation belge est désormais plus conforme à la pratique européenne. Les tarifs seront entièrement symétriques en 2013.

La baisse des tarifs de terminaison mobile est reflétée par Belgacom dans ses tarifs de détail de fixe à mobile. Belgacom a baissé ses tarifs de fixe à mobile en conséquence le 1<sup>er</sup> août 2010 et le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Le 14 juillet 2010, Mobistar et KPN Group ont introduit séparément, devant la Cour d'appel de Bruxelles, un recours contre la décision de l'IBPT du 29 juin. Les deux sociétés ont demandé à la Cour de suspendre et d'annuler la décision (notamment en ce qui concerne leurs propres tarifs de terminaison mobile). Le 15 février 2011, la Cour a rendu sa décision dans la procédure en suspension et a rejeté toutes les revendications de Mobistar et KPN Group. La procédure en annulation est toujours en cours.

## Équivalence réglementaire avec le câble

Actuellement, seul le réseau fixe de Belgacom est réglementé, tandis que les câblo-opérateurs sont, eux, exemptés de toute obligation de partager leur réseau avec d'autres acteurs. En décembre 2010, les régulateurs régionaux belges des médias (IBPT, CSA, Medienrat et VRM) ont finalement proposé de réglementer les câblo-opérateurs dominants dans leurs zones de couverture respectives et de leur imposer une revente de la télévision analogique, une ouverture de leur plateforme de télévision numérique et une revente de la large bande.

Belgacom estime qu'il s'agit d'une avancée considérable vers des règles du jeu équitables avec le câble, mais il existe encore un important déséquilibre

au niveau des contrôles réglementaires proposés. Ainsi, une réglementation symétrique de toutes les infrastructures constitue l'approche la plus adaptée pour les consommateurs et les entreprises belges, car elle garantira une concurrence loyale entre tous les opérateurs. Les décisions finales devraient être rendues dans le courant de 2011.

## Service universel

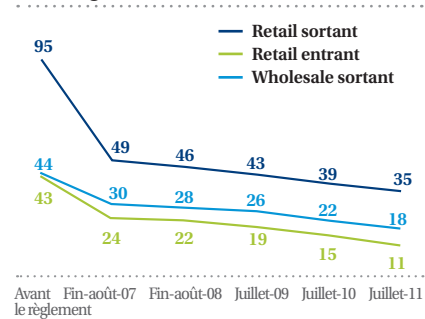
Depuis 1998, Belgacom est soumise à une obligation de service universel (OSU) qui représente le régime le plus répandu en Europe. Belgacom n'a jamais reçu aucune compensation pour la fourniture de ces services.

Le 6 novembre 2010, la Cour de justice européenne a estimé que la manière dont la législation belge apprécie la charge inéquitable du service universel n'est pas entièrement conforme à la législation européenne. Sur cette base, la Cour constitutionnelle belge a annulé, en date du 27 janvier 2011, les articles de la législation belge relatifs au financement du service universel. Le système actuel devrait donc être revu à la lumière de ces décisions. Il est prévu que ce sujet soit abordé dans le cadre de la nouvelle loi sur les télécommunications qui transposera au cours de l'année 2011 les directives européennes révisées.

## Baisse des tarifs de roaming

Les autorités européennes ont initialement introduit des plafonds pour les prix du roaming vocal en 2007. En juillet 2009, elles ont revu les règles (Règlement Roaming II), réduisant davantage les frais de roaming afin que, pour juillet 2011, les tarifs maximum soient de 35 cents par minute pour les appels sortants et 11 cents pour les appels entrants.

### Roaming vocal



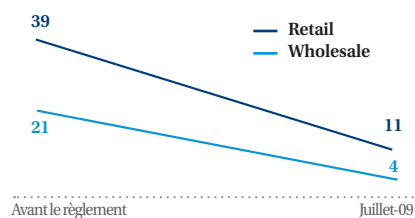
### Décision finale sur les tarifs de terminaison mobile

EURcents	Avant*	1 <sup>er</sup> août 2010*	1 <sup>er</sup> janvier 2011*	1 <sup>er</sup> janvier 2012	1 <sup>er</sup> janvier 2013
Proximus	7,2	4,62	3,94	2,46	1,08
Mobistar	9,02	5,05	4,29	2,62	1,08
Base	11,43	5,81	4,90	2,92	1,08
% de change					
Proximus		-36%	-15%	-38%	-56%
Mobistar		-44%	-15%	-39%	-59%
Base		-49%	-16%	-40%	-63%
Asymétrie					
Mobistar-Prox	25%	9%	9%	7%	0%
Base-Prox	59%	26%	24%	19%	0%

\* Taux avec inflation

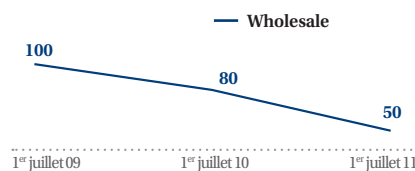
Un plafond de 11 cents (HTVA) au niveau de détail, combiné à un plafond de 4 cents au niveau de gros, a également été imposé pour le roaming SMS à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009 pour les SMS sortants.

#### Roaming de trafic SMS (EURcent par sms)



Les services de roaming de données sont réglementés, au niveau de gros, sur la base d'un plafond tarifaire calculé par kilobyte. Le 1<sup>er</sup> juillet 2010, les tarifs de roaming de données ont baissé de 1 EUR par MB à 80 cents par MB.

#### Roaming de données (EURcent par Mb)



En outre, des mesures visant à prévenir les « dérapages de facture » liés au roaming de données mobiles ont également été mises en œuvre et affectent les revenus des données mobiles. Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, une limite financière mensuelle de 49,85 EUR (hors T.V.A.) s'applique, pour le roaming de données, à tous les clients qui ne s'y sont pas opposés.

La Commission européenne, qui doit revoir les règles en matière de roaming pour le 30 juin 2011, estime qu'à terme la différence entre le roaming et les tarifs nationaux devrait se rapprocher de zéro pour 2015. Elle recherche des « solutions structurelles permanentes » pour rendre le marché du roaming plus concurrentiel. La manière d'atteindre cet objectif n'a pas encore été définie.

#### Modèle collecting pour les services Premium Rate

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, Belgacom a adopté, lorsque la situation s'y prêtait, un modèle collecting pour une partie de ses services Premium Rate, prévoyant le recouvrement, par Belgacom, de la rede-

vance auprès des clients pour le compte d'un fournisseur de contenu tiers. Cette situation résulte des circulaires promulguées fin 2009 par le ministère des Finances concernant l'application de la T.V.A. aux services Premium Rate et de la taxe sur les jeux de hasard. Par conséquent, ces revenus ne peuvent plus être considérés comme des revenus de Belgacom à part entière.

#### Tarifs du Dégroupage de la boucle locale et du bitstream (débit binaire)

En 2010 (décision du mois d'août rectifiée par une décision de novembre), l'IBPT a réduit d'environ 20 % le tarif mensuel du dégroupage total tout en maintenant le prix de l'accès partagé stable. L'IBPT a également défini de nouveaux tarifs mensuels pour le bitstream ATM et a adopté ses décisions finales concernant le bitstream Ethernet et le bitstream VDSL2. Pour le VDSL2, l'IBPT applique un supplément de 15 % sur les investissements en fibre afin de prendre en compte les risques additionnels. Le nouveau tarif du dégroupage total se situe parmi les plus bas en Europe européenne. En désaccord avec certains aspects de la méthodologie de tarification de l'IBPT, Belgacom a décidé d'introduire une procédure en annulation de la décision.

#### Décisions de l'IBPT de 2010

EUR	Avant	2010
Dégroupage total	9,29	7,78
Accès partagé	0,85	0,87
Bitstream ATM	14,31	12,72
Bitstream Ethernet	-	11,48
Bitstream VDSL2	-	13,94

#### Licences mobiles

Les conditions finales pour le renouvellement des licences 2G ont été publiées au Moniteur belge du 25 janvier 2011. Les Arrêtés Royaux alignent, en deux étapes, la fin des licences GSM et DCS 1800 sur le calendrier 3G/UMTS: (1) la licence est prolongée pour une première période de 5 ans, c.-à-d. jusqu'en 2015 pour Proximus et Mobistar, suivie (2) d'une seconde période d'« extension tacite » jusqu'en 2021.

Une modification de loi publiée le 25 mars 2010 impose aux opérateurs mobiles un paiement pour l'extension tacite de leurs licences 2G. Le montant de 74 mil-

lions EUR correspond pour Belgacom, pour la première période de prolongation de sa licence (jusqu'à 2015), à la redevance de licence 2G originale au pro rata de la quantité de spectre et de la durée. Belgacom a opté pour des paiements annuels. Le premier, s'élevant à environ 12 millions EUR, a été effectué en avril et le deuxième, s'élevant à environ 16,7 millions EUR, a été effectué en décembre 2010 pour l'exercice 2011. Un paiement supplémentaire en vue d'une nouvelle prolongation pour la seconde période (2015-2021) sera également dû, excepté si la Cour constitutionnelle en décide autrement.

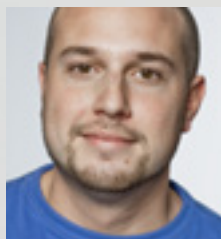
Belgacom maintient son point de vue: l'extension tacite de sa licence 2G jusqu'en 2015 (confirmée par une décision de la Cour d'appel du 20 juillet 2009) n'implique pas de paiement de frais de renouvellement. Par conséquent, le 18 août 2010, Belgacom a introduit une procédure en annulation devant la Cour constitutionnelle à l'encontre de la loi du 25 mars 2010. Les deux autres opérateurs mobiles ont également décidé d'introduire une procédure en annulation. Outre cette procédure, Belgacom a intenté, le 7 octobre 2010, une action contre l'État belge et l'IBPT devant le tribunal civil afin de garantir la possibilité de récupérer les redevances de licence indûment payées. Entre-temps, Belgacom se conformera à ses obligations de paiement, sous toutes réserves.

L'IBPT a l'intention de mettre aux enchères la quatrième licence 3G (licence UMTS) et des licences 4G (2,6 GHz) au cours de l'année 2011. Les conditions finales ont été publiées le 25 janvier 2011. Selon le calendrier indicatif de l'IBPT, la licence 3G serait mise aux enchères en juin 2011 et les licences 4G à la mi-octobre 2011.

#### Protection des consommateurs

En 2010, Belgacom s'est vu infliger une amende de 800.000 EUR par l'IBPT pour avoir prétendument enfreint l'obligation d'informer ses clients à propos d'une hausse tarifaire. La protection des consommateurs constitue l'une des priorités de Belgacom qui considère que la décision de l'IBPT est disproportionnée par rapport à la nature des faits et trop sévère étant donné l'absence de recommandations préalables de la part de l'IBPT. Belgacom a fait appel de cette décision devant les tribunaux, mais l'appel n'est pas suspensif en ce qui concerne le paiement de l'amende.





**Jérôme Peeters, vendeur au Generation Store de Louvain-la-Neuve :** Je travaille dans le nouveau Generation Store de Louvain-la-Neuve. Plus qu'un simple shop, c'est un endroit spécialement développé pour les jeunes qui leur permet de découvrir et de tester toutes les nouvelles technologies mobiles.



L'abonnement Generation MTV 25 permet d'envoyer des SMS gratuits sur tous les réseaux 24h/24 et comprend 100 MB par mois pour surfer sur le web à partir de son GSM.

Bert Fieux, 15 ans et fan de musique

#### Tags

musique – facebook – amis – danse – shopping en ligne



**Les sms, c'est ce qui coûte  
le moins cher.**

**C'est plus facile et plus fun  
pour communiquer avec mes potes.**





# Stratégie performante, innovation permanente

En 2010, nous avons poursuivi **notre stratégie de convergence à long terme** pour nos produits et services ainsi que pour nos réseaux fixe et mobile. Non seulement l'expérience nous a montré que **nous étions sur la bonne voie**, mais l'ensemble du secteur nous a aussi suivi, confirmant ainsi que notre stratégie est la bonne. Toutefois, sur un marché complexe et en rapide évolution, nous devons aller de l'avant. Nous voulons encore mieux tirer parti de nos forces et combattre toujours plus efficacement nos faiblesses.



**Didier Bellens** /// Nous nous ouvrons actuellement à des partenaires afin que nos clients puissent obtenir une plus grande variété de contenus et de services. Toute notre stratégie vise à créer un véritable esprit d'ouverture vis-à-vis d'acteurs créatifs tels que les producteurs télévisuels, les développeurs de contenus et les entreprises de la Silicon Valley.



La stratégie de convergence dans laquelle nous avons investi pendant de nombreuses années démontre son efficacité jour après jour. Aujourd'hui, la convergence signifie bien plus que proposer des offres groupées à nos clients, comme l'a expliqué Didier Bellens dans son introduction. Elle est totalement ancrée à tous les niveaux de l'entreprise. Elle s'étend à notre mode de fonctionnement en tant qu'organisation, à notre offre de produits et de services, à notre stratégie de marque et à notre présence sur le Web. Elle apparaît aussi clairement dans la nouvelle expérience que nous proposons grâce à des services innovants accessibles via différents écrans: cela va de la TV et de la VOD sur PC au football sur le Web et sur téléphone portable, à notre chaîne de démonstration en 3D et à la programmation du décodeur TV à partir du PC, du téléphone ou de l'internet.

Le secteur dans lequel nous évoluons est caractérisé par la multiplication et l'accélération constantes des technologies, des appareils et des applications. Ce contexte en rapide évolution conduit Belgacom à s'ouvrir de façon intelligente à d'autres partenaires afin de gagner en souplesse et de réduire le délai du lancement des offres sur le marché. Nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes. Nous voulons saisir des opportunités afin de pouvoir proposer régulièrement de nouvelles offres à nos clients résidentiels et professionnels.

### Notre vision : Soyons ouverts!

Garder une longueur d'avance en matière d'innovation et de satisfaction de la clientèle sur un marché toujours plus exigeant requiert un esprit d'ouverture, de la souplesse pour saisir rapidement les opportunités d'innovation et une volonté de travailler avec des partenaires. Pour pouvoir évoluer avec le marché, nous devons nous transformer.

Les partenariats conclus avec de petites entreprises dynamiques nous aident à gagner des parts de marchés supplémentaires. Mais, en même temps, le partenariat permet de réduire les coûts de développement et de maintenance ainsi que d'atténuer les risques. Nous devenons l'incubateur de l'innovation de nos partenaires tout en accélérant notre avance dans de nouveaux domaines d'activités. Cela permettra de soutenir notre différenciation concurrentielle.

## Les clients ont de plus en plus recours à une multitude d'appareils. Ils les combinent et les utilisent de façon très personnelle. Belgacom jette les bases de la connectivité globale entre tous les types d'appareils.

En 2010, nous avons commencé à évoluer dans cette direction grâce à nos partenariats conclus avec Jinni, OnLive, Mubi, Softkinetic et ClearMedia. Nous allons poursuivre sur cette voie en 2011.

### Notre identité

Tout au long de 2011, Belgacom continuera à nourrir son identité : être une entreprise responsable, novatrice et orientée client.

### Orientation client

La satisfaction du client « de bout en bout » a été identifiée comme top priorité du Groupe pour 2010. Notre ambition était d'offrir aux clients une expérience totalement satisfaisante tout en les plaçant en permanence au centre de nos activités. Des initiatives cross business units ont été mises en place à cet effet. Cela implique une mobilisation globale et transversale de toutes nos équipes. 2010 a été la première étape de notre programme d'orientation client.

Nous allons poursuivre ce programme en 2011, en nous concentrant non seulement sur la satisfaction du client mais aussi sur la simplification. Notre objectif final consiste à satisfaire nos clients le mieux possible au moyen de processus simplifiés et d'offres intuitives. En d'autres termes, nous visons un nouveau degré de simplicité. Nous sommes une organisation entourée de nombreux partenaires sur un marché complexe que la technologie de pointe fait constamment évoluer. Notre réussite dépend de la maîtrise de cette complexité et de notre capacité à agir de manière décisive et à apporter rapidement sur le marché des produits et des services de qualité afin de satisfaire pleinement nos clients.

Notre orientation client se reflète non seulement dans un service convivial mais aussi au niveau l'attitude de nos collaborateurs et de nos investissements dans les réseaux. Nos actions liées à cette



« Nous rendrons notre offre prête pour le futur en l'enrichissant par le biais de partenariats, de manière à proposer à nos clients une offre étendue de produits pouvant répondre à leurs besoins spécifiques. »

Le secteur dans lequel nous évoluons est caractérisé par la multiplication et l'accélération constantes des technologies, des appareils et des applications.



**RSE /// ISO 27001** – Soucieux de protéger la vie privée de nos clients, nous proposons des solutions techniques offrant des niveaux de sécurité élevés sur tous nos produits. Notre système de gestion pour la sécurité de l'information est certifié ISO27001.

orientation client sont expliquées plus en détail dans toutes les sections de ce rapport.

### Une entreprise responsable

Notre objectif consiste à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes grâce à une croissance durable, en totale conformité avec nos engagements en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Nous croyons que le succès futur de notre entreprise dépendra de notre capacité à contribuer de manière positive au progrès économique, technologique et social par le biais de nos activités d'une part, et à gagner la confiance de nos groupes d'intérêt d'autre part. La RSE s'inscrit par conséquent dans notre mission et notre stratégie d'entreprise. Nos trois principaux engagements en termes de RSE sont fortement liés à notre activité principale – là où nous pouvons avoir un

réel impact – et aux attentes de nos partenaires : améliorer l'accès aux communications, créer une société peu émettrice en carbone/plus verte et communiquer sur les champs électromagnétiques et sur la santé.

L'ambition de Belgacom est d'être reconnue comme une référence en matière de responsabilité sociétale en Belgique. En 2010, nos actions et notre communication en matière de RSE ont porté leurs fruits et nous avons acquis une reconnaissance extérieure pour nos efforts : nous avons intégré le registre d'investissement Ethibel Excellence et nous nous sommes vu décerner la troisième place lors de l'édition belge des CSR Awards. La RSE nous donne l'occasion de montrer un « visage plus humain » et répond à notre désir de contribuer à une société plus durable. Voir la section consacrée à la RSE à la page 52 pour les détails.

### Innovation

Belgacom est en train de devenir une entreprise fournissant des services innovants qui apportent des bénéfices supplémentaires aux clients particuliers et aux entreprises. Nous détectons, sélectionnons et développons des solutions et services novateurs qui utilisent au mieux nos principales ressources de manière à pleinement satisfaire nos clients et à leur faciliter la vie.

Nous avons commencé par créer une nouvelle culture d'innovation au sein de l'organisation afin d'exploiter l'esprit créateur de tous nos collaborateurs. En 2010, nous avons œuvré à l'intégration de l'innovation dans les missions quotidiennes de chacun de nos départements, contribuant ainsi à façonner une image encore plus forte de Belgacom en tant qu'entreprise novatrice.



**Orientation client /// Nouvelles factures** – Nous avons travaillé à la simplification et à l'amélioration de la présentation des factures que nous envoyons à nos clients. Notre application Bill Viewer qui permet à nos clients de consulter leur facture en ligne est devenue plus conviviale et accessible. Sa structure et sa navigation sont à présent plus simples, les informations relatives aux communications peuvent être consultées jusque dans le moindre détail, les fichiers PDF des factures sont directement disponibles sans devoir en faire la demande et les détails des communications peuvent même être visualisés dans le format Excel.

Pour maintenir et améliorer notre leadership sur notre marché en rapide évolution, nous allons établir des partenariats avec des entreprises de pointe. Des partenariats exclusifs nous donneront accès à des compétences spécifiques qui viendront compléter notre propre savoir-faire et permettront de réduire nos délais de mise sur le marché pour le lancement de nouveaux services. Il s'agit d'un changement fondamental vers un modèle d'innovation ouvert.

### Enrichir la vie de chacun par l'innovation

#### Nouvelle tendance :

#### l'ère de la personnalisation

Le monde des télécommunications connaît une expansion spectaculaire, riche en changements passionnants à la fois pour les particuliers et les entreprises.

**Belgacom devient une entreprise fournissant des services innovants qui apportent des bénéfices supplémentaires aux clients particuliers et aux entreprises. Nous détectons, sélectionnons et développons des solutions et services novateurs qui utilisent au mieux nos principales ressources de manière à pleinement satisfaire nos clients et à leur faciliter la vie.**

Nous faisons partie d'un monde globalement connecté où les consommateurs recherchent une large gamme de nouveaux services de communication et de divertissement, allant des films, programmes télévisés et jeux à l'éducation en passant par toute une gamme de services plus fonctionnels en matière de gestion de l'énergie et de sécurité. Toutes ces possibilités seront accessibles via des interfaces conviviales et similaires quel que soit l'écran ou l'appareil utilisé. Les entreprises bénéficieront d'applications sur mesure fournies à la demande.

Grâce au développement d'appareils individuels et à la multiplication des applications, l'accent ne sera plus uniquement mis sur la famille : il s'orientera vers une perspective individuelle, ouvrant une nouvelle ère pour le client et permettant d'améliorer le positionnement concurrentiel du Groupe Belgacom à court et moyen terme.

Les clients ont de plus en plus recours à une multitude d'appareils qu'ils combinent et utilisent d'une façon très personnelle. Belgacom jette les bases de la connectivité globale entre tous les types d'appareils – ordinateurs, téléviseurs, smartphones, tablettes, consoles de jeu – créant ainsi des possibilités dépassant l'imagination dans pratiquement tous les domaines : énergie, soins de santé, mobilité, sécurité, voiture connectée, maison connectée...

Nos réseaux intelligents permettent à une large variété d'appareils et d'applications « plug & play » d'accéder à n'importe quel contenu sur n'importe quel appareil, quel que soit l'emplacement. Nos réseaux et centres de données flexibles et puissants sont les bases essentielles d'un nombre toujours plus grand de services de type « cloud computing » destinés aux consommateurs et aux entreprises.

Belgacom place l'innovation au cœur de sa stratégie d'entreprise. Avec un dynamisme accru, nous promouvons l'innovation au sein du Groupe, à travers sa nouvelle structure intégrée. La stratégie d'innovation chez Belgacom est prise en charge par toutes ses business units.

Nous promouvons l'innovation par le lancement de nouveaux services et notre approche orientée client. L'innovation ouverte et les progrès technologiques génèrent des écosystèmes entièrement nouveaux et font la différence dans certains des défis les plus difficiles de la société. Nous concentrons nos efforts en matière d'innovation dans 5 domaines clés : **divertissement, cloud computing, « monde connecté », mobilité et soins de santé.**



**PingPing /// School Money** – La solution School Money permet de supprimer l'utilisation d'argent liquide en proposant d'effectuer les menues dépenses comme les photocopies, l'achat de repas et de boissons, etc. au moyen du porte-monnaie électronique PingPing. Basée sur la technologie NFC, cette solution peut être intégrée dans les cartes d'étudiant ou mise à disposition par le biais de tags collés sur les GSM. Elle simplifie la vie des parents, des étudiants et des professeurs puisqu'elle garantit une transparence et une sécurité absolues en limitant les dépenses à l'environnement scolaire uniquement.





## Divertissement Plus d'interactivité

De plus en plus, le divertissement devient accessible quelque soit le réseau ou l'appareil utilisé. Le concept même du divertissement évolue lui aussi : l'enjeu n'est plus de posséder l'information mais bien de pouvoir y accéder. Le consommateur, quant à lui, est à la recherche d'expériences personnalisées grâce à des applications interactives accessibles via des interfaces intuitives.

L'objectif de la plateforme interactive de Belgacom est d'offrir un accès facile et intuitif à une large palette de divertissements. Qu'il s'agisse de jeux, de musique, de films, de séries télévisées ou de télévision classique. Nous construisons la plateforme de divertissement de demain en partenariat avec des fournisseurs de contenu innovants et des entreprises technologiques de petite et grande envergure.

En 2010, afin d'élargir notre offre de divertissement, nous avons conclu des partenariats avec :

- **OnLive** afin de proposer des jeux hébergés à distance sur des serveurs et accessibles via de nombreux appareils (gsm ou ordinateurs, par exemple) ;
- **SoftKinetic**, une entreprise spécialisée dans la technologie de reconnaissance gestuelle 3D pour la télévision, en vue d'explorer de nouvelles techniques permettant à nos clients d'interagir avec notre plateforme sans console ou commande à distance ;
- **Jinn**, une société proposant un outil de découverte et de recommandation de films.

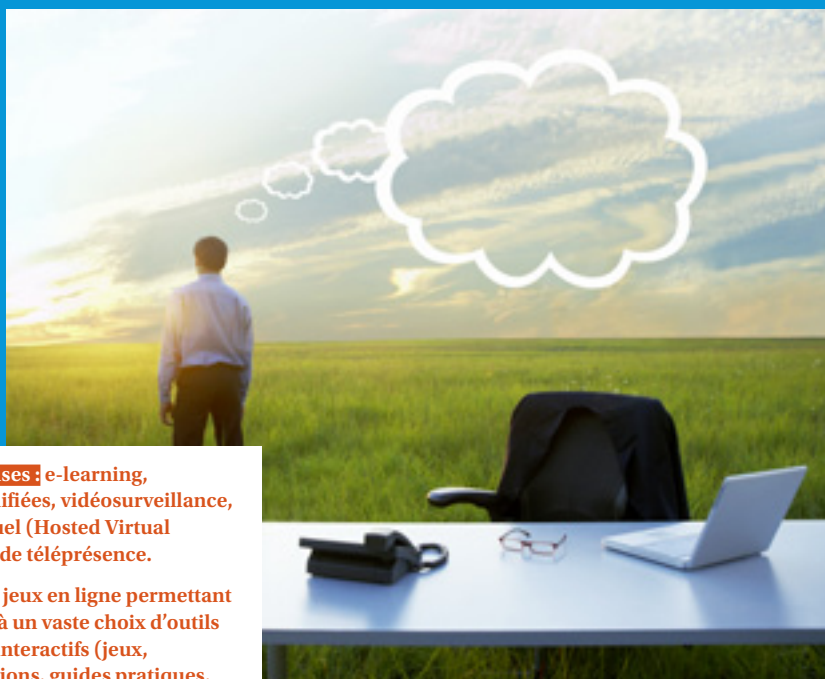
## Cloud computing

### Au-delà des horizons actuels

Le « cloud computing », hébergement de données sur des serveurs distants, permet aux entreprises et consommateurs d'accéder à un éventail toujours plus grand de ressources informatiques, d'applications et de services. Il offre une efficacité sans précédent car l'accès est permanent où que l'utilisateur se trouve. Le cloud computing met également fin à la gestion interne complexe et coûteuse de logiciels et du matériel informatique.

Belgacom joue un rôle essentiel dans cette évolution. Elle offre aux consommateurs, PME et grandes entreprises l'accès à des applications et services fiables et sécurisés via ses réseaux fixe et mobile et ses centres de données sécurisés.

Dans le monde des applications, nous offrons aux entreprises une suite complète de « logiciels » sous forme de service. Aux consommateurs, nous proposons des offres groupées de services combinant la télévision, des vidéos à la demande et prochainement des jeux, des applications éducatives, etc.



- **Marché des entreprises :** e-learning, communications unifiées, vidéosurveillance, poste de travail virtuel (Hosted Virtual Desktop), solutions de téléprésence.
- **Marché résidentiel :** jeux en ligne permettant à tous d'avoir accès à un vaste choix d'outils de communication interactifs (jeux, éducation, informations, guides pratiques, assistance médicale...), sans devoir acheter des consoles coûteuses.

## Le Monde connecté

# Les appareils communiquent entre eux



Aujourd'hui, 2 milliards de personnes sont connectées à internet. Demain,

partout dans le monde, un nombre encore plus grand d'appareils seront également connectés. Individus et appareils pourront alors communiquer entre eux, créant de nouvelles opportunités dans de nombreux domaines. Le monde connecté de demain (appelé « internet des objets ») permettra de créer de nouveaux écosystèmes. Belgacom met ses ressources à disposition via des interfaces intelligentes et flexibles afin que des fournisseurs de contenu et de technologie puissent proposer des services attrayants à ses clients.

• **Home Monitoring :** toute la maison sera connectée et il sera possible de la gérer à partir d'un simple écran tactile. Cela améliorera grandement notre confort et notre sécurité.

• **Les compteurs intelligents** nous permettront de contrôler tous les appareils de notre maison et contribueront ainsi à une optimisation de notre consommation d'énergie.

## Mobilité

# La révolution « any3 »



L'équilibre entre le travail et la vie privée, la congestion du trafic et les préoccupations climatiques figurent à l'agenda des décideurs politiques et des entrepreneurs et conduisent à une prolifération de modèles commerciaux et d'écosystèmes innovants axés sur les technologies mobile et internet.

Grâce à ses plateformes et son réseau convergent, Belgacom est très bien positionnée pour apporter des réponses à ces questions de société. L'adoption de technologies flexibles, variées et convergentes permet aux entreprises de concevoir et d'exploiter leurs produits et services dans l'économie « any3 » :

anywhere, anytime and anyhow (n'importe où, n'importe quand et n'importe comment). Belgacom a joué un rôle proactif en participant à ces nouveaux écosystèmes dans de nombreux secteurs tels que les micro-paiements. Notre porte-monnaie mobile PingPing combiné à la technologie NFC, déjà présente dans les smartphones, donne accès à tout un éventail d'applications, telles que le paiement des transports publics, des parkings et le chargement des voitures électriques, l'utilisation de vélos publics, les activités culturelles...

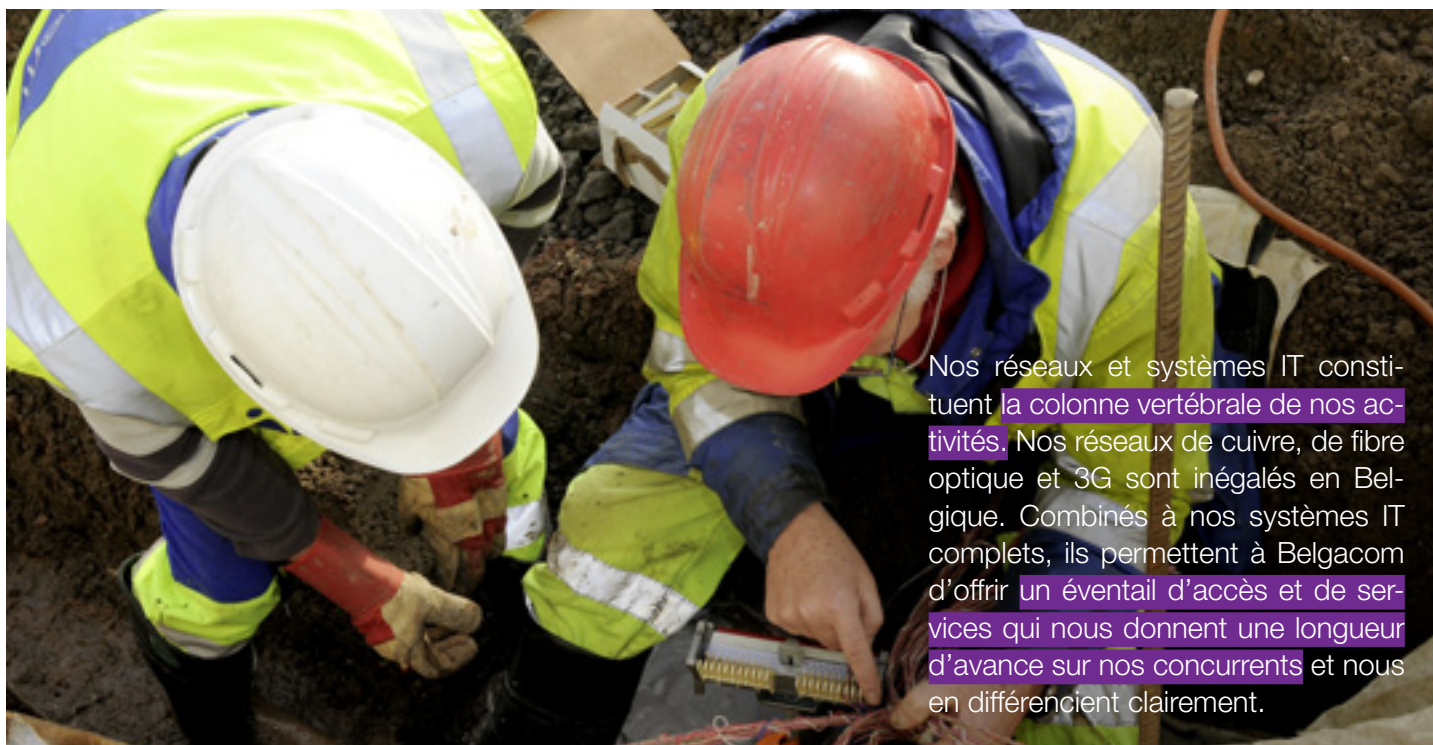
- **PingPing :** plateforme mobile de micro-paiement permettant aux utilisateurs d'acheter des produits et des services au moyen de leurs téléphones mobiles. Les achats peuvent être effectués via un tag NFC (un autocollant équipé d'une micropuce qui permet des solutions de paiement de proximité), en envoyant un SMS vers un numéro abrégé ou via une application Android.
- Paiement du **parking par SMS** dans cinq nouvelles villes en 2010. 14 villes sont utilisatrices du service ce qui représente 30% de tous les emplacements de parking payants en Belgique soit 7 millions de transactions depuis le lancement du service en 2006.
- Lancement de la solution de **tickets SMS De Lijn** en Flandre en février 2010 – plus de 800.000 transactions en 2010.

## Soins de santé



Nos systèmes de soins de santé sont confrontés à un défi majeur: maintenir le citoyen en bonne santé le plus longtemps possible. Dans de nombreux pays, il est de plus en plus reconnu que les solutions ICT (données mobiles, technologies de communication machine-to-machine et cloud computing) contribuent à l'amélioration des systèmes de santé existants. Les technologies permettent d'améliorer la qualité des soins tout en réalisant des économies. Belgacom joue un rôle central dans plusieurs initiatives d'e-santé, sous l'égide de divers acteurs, tels que Belgium-HF (solution à distance dédiée au monitoring des patients souffrant d'insuffisance cardiaque) et plus récemment dans des projets tels que l'AMACS (solution pour la détection de chutes à la maison). Belgacom contribue à la conception et au déploiement de solutions novatrices afin de contribuer à l'amélioration du système de soins de santé.





Nos réseaux et systèmes IT constituent la colonne vertébrale de nos activités. Nos réseaux de cuivre, de fibre optique et 3G sont inégalés en Belgique. Combinés à nos systèmes IT complets, ils permettent à Belgacom d'offrir un éventail d'accès et de services qui nous donnent une longueur d'avance sur nos concurrents et nous en différencient clairement.

# Un réseau toujours plus solide

Des améliorations constantes sont entreprises afin de soutenir l'innovation et les solutions demandées et attendues par nos clients (d'une largeur de bande accrue pour leurs connexions de données sur le réseau fixe à des services mobiles plus rapides). Grâce à la qualité de nos infrastructures, nos clients bénéficient de plus de vitesse, d'une plus grande stabilité, d'un rétablissement plus rapide du service en cas de panne et d'un meilleur service global. Nos réseaux nous permettent de proposer en permanence de nouvelles applications. Parce que nous les faisons évoluer de manière constante, ils sont en mesure de transporter l'augmentation de trafic découlant de l'utilisation plus intensive de nouveaux services par un nombre de plus en plus important de clients.

Au sein de SDE&W (Service Delivery Engine & Wholesale), notre département en charge des réseaux et du support, des initiatives importantes ont été prises en vue de promouvoir l'orientation client. Nous avons dû évoluer tout en continuant à assurer les activités dont dépend le

Groupe dans son ensemble. Nous avons intégré la transformation dans nos tâches quotidiennes et une équipe spécifique a consacré la totalité de son temps à ce processus.

## Accroissement des capacités du réseau fixe

Les clients ont pu bénéficier d'un meilleur accès à notre offre « triple play » combinant téléphonie, télévision et internet à haut débit sur une seule connexion haut débit, d'un accès étendu à la télévision en haute définition et de vitesses de transfert de données plus élevées. Ceci a été rendu possible grâce à l'investissement de 32 millions EUR réalisé en 2010 dans le cadre du projet Broadway. Ainsi, nos clients peuvent par exemple regarder Belgacom TV sur deux postes de télévision simultanément et de manière indépendante. Nous avons atteint un taux de couverture de 76 % de la population. Fin 2010, Belgacom avait porté sa couverture à 89 % pour la télévision, dont 73 % en haute définition. Belgacom continue à mettre à niveau son réseau fixe en implémentant

les évolutions de la technologie VDSL. Ces évolutions permettront à nos clients de bénéficier d'un accès plus rapide.

## La garantie d'une expérience mobile sans égale

Pour offrir un meilleur réseau 3G à nos clients, nous avons accéléré le passage à la fibre optique ou aux micro-ondes par le biais d'un projet qui verra à terme la migration complète des anciens équipements des réseaux 2G et 3G de Nokia Siemens Networks vers un équipement radio logiciel de Huawei d'ici la fin 2011. Les clients continueront à percevoir les avantages de ces évolutions, car cette technologie favorisera l'extension du réseau 3G à moindre coût et permettra ainsi à Belgacom d'offrir une expérience sans égale en matière de données mobiles. Elle permettra aussi de doter l'équipement d'accès radio avec la prochaine génération de technologie mobile (LTE – Long Term Evolution) et améliorera l'efficacité énergétique de nos réseaux de 20%.



## Passage au réseau tout IP

Notre projet de transformation à long terme « Move to all IP » poursuit trois objectifs principaux :

- Une **transformation du réseau** impliquant le remplacement progressif des anciennes technologies par des alternatives basées sur l'IP. En effet, les anciennes technologies sont en fin de vie ou ne sont plus suffisamment rentables compte tenu de la demande croissante de largeur de bande.
- Une **transformation IT** qui sera synonyme de plus d'efficacité par le biais d'une nouvelle automatisation et la réduction des temps de traitement des tâches manuelles. Certains outils IT seront renouvelés et d'autres seront adaptés et améliorés.
- Le **modèle d'interaction** avec le client va évoluer et lui permettra de gérer lui-même certaines étapes. Le client souhaite obtenir un meilleur contrôle de la situation lors de certaines interactions, comme une vente, une installation ou un dépannage. Nous investirons dans la simplification des produits et des applications en ligne intuitives pour lui offrir une plus grande liberté de gestion.

En 2010, Belgacom a progressé dans son projet « Move to all IP » (MaIP), qui implique la refonte de son réseau, de ses systèmes IT et de ses processus. Parmi les réalisations de 2010, citons l'amélioration des services de surveillance et de diagnostic, le lancement d'un nouvel outil de support de vente, une nouvelle application « From quote to cash » (permettant de suivre une transaction de l'offre à la facturation) mise en oeuvre pour l'activité ICT en Belgique et la connexion de clients professionnels et résidentiels à la nouvelle plateforme Voice over IP. L'entreprise a investi à ce jour 101 millions EUR dans le projet MaIP, dont 50 millions EUR en 2010.

## Amélioration de l'expérience client

En raison de sa position centrale dans l'architecture de Belgacom, la division SDE&W, de par ses actions, contribue grandement à la réalisation des objectifs globaux du Groupe en matière de satisfaction des clients. Cela s'est concrétisé par le biais d'initiatives qui ont facilité la vie de nos clients, telles que :

- Un **accès plus simple aux call centers** grâce à un coaching continu de nos opérateurs qui permet de fournir des réponses rapides et hautement professionnelles, de détecter les clients « à risques » et de les renvoyer vers des équipes appropriées pour une intervention urgente (High Risk Teams). Le coaching est un processus continu com-

prenant des feed-back constants. Pour atteindre cet objectif, nous avons mis en place des « cercles de qualité ». Ces derniers impliquent nos collaborateurs en contact direct avec les clients et permettent de surveiller en permanence le feed-back des clients afin de mettre en place des améliorations. Pour fournir à nos clients une expérience satisfaisante de bout en bout, nous devons faire preuve de transparence et d'objectivité dans la compréhension de leurs besoins et leurs souhaits, mais aussi des raisons de mécontentement ou de déception.

- Une **plus grande flexibilité à l'égard des clients nécessitant une assistance technique sur site** : les clients peuvent choisir le moment de la journée qui leur convient (parmi cinq possibilités, notamment le temps de midi et la soirée) pour la réalisation d'installations et d'autres interventions. Le technicien les contacte également par téléphone avant son passage (confirmation) et après son intervention (suivi).
- **High Risk Teams** : intervention urgente et suivi minutieux des clients confrontés à des problèmes graves ou persistants, de l'identification du problème à la vérification de la solution en passant par son développement et sa mise en oeuvre. Chaque semaine, les High Risk Teams analysent quelque 2.000 cas et apportent une solution définitive aux problèmes techniques spécifiques et récurrents que rencontrent certains clients.
- **Coordination technique** : nos nouveaux Provisioning Coordination Desks garantissent à nos techniciens un back-up instantané et une coordination des informations qui leur permettent de gagner en moyenne 30 minutes lors de chaque visite chez un client.
- **Service intégré** : nous avons introduit une approche globale pour chaque contact client : interactions intelligentes et systématiques entre nos différents départements afin d'accélérer et de simplifier toutes les étapes techniques de la fourniture du service. Le travail d'équipe que nous réalisons en interne garantit ainsi une expérience satisfaisante de bout en bout pour le client.

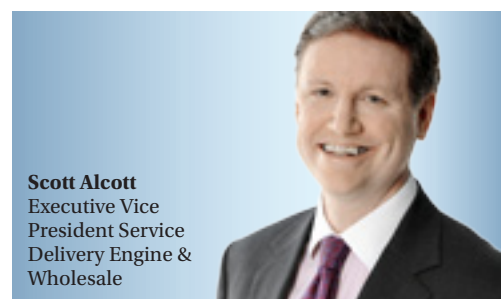
## Activités Wholesale

Une série d'initiatives consacrées à l'amélioration de l'expérience client ont été mises en place dans le cadre de nos activités wholesale (CWS). Citons le lancement d'un support 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 destiné à remédier aux problèmes informatiques rencontrés par les clients, un processus permettant aux opérateurs de déceler eux-mêmes les problèmes du réseau et un système permettant aux clients régulés de notre offre

haut débit de fixer, en ligne, un rendez-vous avec des techniciens.

CWS a également poursuivi le développement de sa gamme de produits en effectuant des mises à niveau et en créant de nouveaux profils dans le domaine de l'offre haut débit wholesale et des solutions Ethernet permettant une migration aisée vers le réseau tout IP.

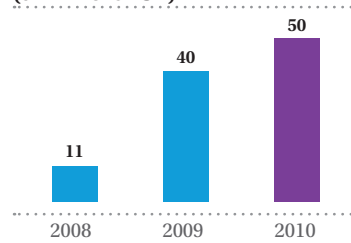
Parmi les succès commerciaux, citons la conquête de plusieurs clients prestigieux par le biais de partenariats avec des opérateurs internationaux.



**Scott Alcott**  
Executive Vice  
President Service  
Delivery Engine &  
Wholesale

« Les plateformes et réseaux intelligents que nous développons depuis des années ouvrent la voie à de nouvelles connexions et nous offrent la possibilité de fournir les services et applications de demain tout en encourageant l'innovation et en créant des possibilités dépassant l'imagination. Opérer des changements de cette taille tout en restant opérationnels à 100 % est un défi que nous avons relevé avec succès. »

**Investissements Move to all IP**  
(en millions EUR)



# 89%

Couverture Belgacom TV

# -12%

de plaintes en 2010



**Bram Leunis, Product & Services Specialist pour l'avatar**

**Eva :** Grâce à la Belgacom Community, nos clients disposent d'une plateforme en ligne qui leur permet de trouver rapidement les réponses à leurs questions, de discuter de nos produits, de s'entraider, mais aussi de proposer leurs idées. Cela renforce notre lien avec eux et nous permet d'améliorer nos services.

---



**Sofie De Moerloose, Segment Marketing Specialist :** Les besoins évoluent. Les clients veulent pouvoir se connecter partout, tout le temps et sur tous leurs appareils. Avec nos offres Internet On GSM, nous rendons le surf mobile accessible pour tous.

---



Grâce à la formule Internet On GSM Intense, nos clients disposent de 1 GB par mois pour surfer de manière intensive sur leur GSM.

---



Avec l'abonnement « Séries Pass » accessible sur Belgacom TV, les fans de télé peuvent regarder des dizaines de séries dont certaines inédites, quand et autant de fois qu'ils le souhaitent.


---

Nancy Beaupain, accro aux réseaux sociaux

**Tags**

déco – jogging – amis – séries télé – voyages – shopping en ligne – cuisine





Pour moi, ce qui compte c'est de ne rien rater de l'actualité. Je consulte les sites d'information toute la journée et suis en ligne avec mes amis sur les réseaux sociaux.

Mon but : rester connectée sans faire exploser mon budget !





Nos clients sont de plus en plus exigeants car les produits et services que nous leur proposons font de plus en plus partie de leur quotidien. Nous sommes conscients que nous devons être plus **disponibles et flexibles** si nous voulons maintenir un bon niveau de rapport qualité-prix à leurs yeux. En 2010, nous avons mis en place le nouveau cadre de travail qui nous permettra de nous concentrer davantage encore sur nos clients. Nous sommes cependant réalistes : même si nous savons ce qu'ils souhaitent et méritent en termes de service, nous sommes conscients que nous n'avons pas encore atteint l'objectif souhaité. Nous savons que la technologie à elle seule ne suffit pas. Nous devons nous **focaliser sur le service et l'accessibilité** : servir nos clients, les familiariser avec la nouvelle ère numérique et permettre à chaque individu et chaque ménage de **vivre pleinement l'expérience numérique**.

# Simplement le meilleur pour nos clients



**Scott Alcott, « Mister Satisfaction »** /// En 2010, Didier Bellens a nommé Scott Alcott « Mister Satisfaction ». Scott a permis que les équipes collaborent de façon transversale pour assurer, à chaque interaction avec le client, un service amélioré. Le travail de Scott Alcott s'est traduit par une large mobilisation du personnel et l'application d'actions concrètes et coordonnées au bénéfice du client.

# Est-ce qu'il va pleuvoir?



## Internet On GSM: pour le savoir directement



### Anticiper les besoins de nos clients

Nous avons considérablement investi dans notre réseau. Dans le même temps, nous avons intégré nos activités au sein d'un seul groupe. Autant d'investissements réalisés au bénéfice de nos clients. Ces derniers peuvent ainsi profiter de l'offre haut débit la plus intéressante quel que soit le moment, la plateforme ou l'équipement utilisé sans avoir à se soucier de problèmes de configuration. Soucieux de maximiser la satisfaction des clients, nous avons continué à développer nos offres. Nous avons détecté les nouvelles tendances et sommes positionnés de manière à pouvoir leur offrir de nouveaux produits et services. Nous sommes donc restés fidèles au rôle de pionnier qui avait déjà été le nôtre lorsque nous avons évolué vers la convergence fixe et mobile en fournissant à la fois la 3G et le Wi-Fi ou encore lancé Belgacom TV.

### Innover en permanence

Au vu du succès commercial rencontré, les clients nous ont démontré que nous avons fait le bon choix en lançant notre offre TV. Nous avons développé de nouvelles fonctionnalités : première captation live d'un match de football en 3D et possibilité de regarder notre offre foot sur PC. Nous avons également développé de nouvelles formules attractives, comme le démontrent les bons résultats de notre offre internet mobile. Le succès confirmé de la télévision gratuite et le nombre croissant de packs vendus témoignent que nos offres répondent bien aux attentes des clients.

### Tout en un

En offrant le quadruple play à ses clients sur l'ensemble du territoire, Belgacom est en mesure de mieux les servir. Les clients

satisfaits de nos offres auront probablement un avis favorable sur d'autres services que nous pourrions leur offrir. Les ventes croisées de produits et services sont bénéfiques pour nos clients et pour notre entreprise. Or, sur un marché en rapide évolution, l'un des défis majeurs consiste à vendre davantage de produits par ménage. Nos offres groupées sont pour les clients un incitant majeur à opter pour Belgacom. Grâce au succès de nos packs, plus de 45 % de nos clients utilisent déjà au moins deux de nos produits. Compte tenu de la prolifération et de la complexité grandissante des téléphones et services, les clients ont de plus en plus tendance à choisir un seul opérateur pour l'ensemble de leurs besoins. Belgacom est idéalement positionnée pour tirer profit de cette opportunité.

### Ambitieux, mais modeste

Nous sommes transparents lorsque nous manquons à nos obligations, par exemple en cas de panne ou de retard d'installation. Nous présentons, le cas échéant, nos excuses et estimons qu'un geste commercial permet souvent de restaurer notre réputation. Nous ne ménageons pas nos efforts pour remédier aux manquements afin d'améliorer l'expérience client. Nous concentrons notre attention sur : la réduction des files d'attente dans les points de vente, la meilleure accessibilité des call centers, le respect des rendez-vous lors de visites à domicile de nos techniciens, des solutions de rechange en cas de pannes de réseau, etc. Nous mettons tout en œuvre pour fournir aux clients un accès fiable à leurs services et réduire les interactions inutiles en améliorant nos processus et en réduisant les cycles d'implémentation et les temps d'attente.

**Michel Georgis**  
Executive Vice President  
Consumer Business Unit



« Nous plaçons le client au centre de nos activités lors de chaque interaction avec nous : facturation, call center, points de vente, sites web ou lors de visites de techniciens. Nous voulons être accessibles et lui simplifier la vie. Nous devons offrir des produits de plus en plus sophistiqués mais qui restent intuitifs, un plus grand choix et un niveau de service toujours plus élevé. Nous devons proposer des solutions et non créer des problèmes. En procédant de la sorte, nous transformons nos nombreux atouts en réels avantages pour les clients et notre entreprise. »



**Orientation client /// Nouveaux services** – Notre service technique est accessible de 8 h à 22 h, 7 jours sur 7. De plus, notre support technique confirme par SMS les rendez-vous pour une installation ou une réparation et nos techniciens préviennent le client 30 minutes avant leur arrivée.



**Nouveau succès pour nos packs ///** 2010 fut à nouveau une grande année pour nos packs. 311.000 clients ont opté pour nos offres combinées, soit un total de 870.000 packs.



Papa  
Belgacom  
c'est une  
plus chou

### Offrir plus pour plus de satisfaction

En 2010 nous nous sommes améliorés afin de continuer à satisfaire le client. Nous lui avons proposé de nouveaux produits, un meilleur niveau de service, de nouveaux packs, plus de convergence, de nouvelles formules et une meilleure accessibilité.

#### Nouveaux produits

- Nous avons offert l'exclusivité pour le téléphone Samsung Galaxy S.
- Belgacom a « boosté » l'internet en 3 étapes : le 1<sup>er</sup> mars, augmentation du volume et de la vitesse. Le 1<sup>er</sup> juin, lancement de la première offre d'internet illimité en Belgique, à partir de 32,5 EUR par mois. Le 1<sup>er</sup> septembre, nouvelle augmentation de la vitesse permettant à nos clients de surfer plus rapidement que les clients des câblo-opérateurs.
- Nous avons proposé une nouvelle offre convergente de produits fixes et mobiles basée sur notre réseau de qualité, permettant l'accès via télévision, tablette, GSM, ordinateur fixe ou por-

table, etc. mais également la diffusion de matches de football en streaming direct (y compris le football live en 3D, une première à l'échelle européenne).

- Generation MTV a été élu « Coolest Mobile Phone Operator » (Opérateur mobile le plus cool) dans l'enquête menée par MTV Networks portant sur quelque 300 marques.

#### Nouvelles actions tarifaires

- Nous avons introduit de nouveaux plans tarifaires pour les données mobiles en offrant plus pour un prix identique. Grâce à cette offre, nous avons doublé le nombre de clients « Internet On GSM ». Nous avons maintenant plus de 117.000 clients (hors formule « Pay as you use ») et sommes restés leader sur le marché Postpaid.
- Nous avons lancé sur le marché des abonnements « Internet On GSM Start » (4,99 EUR par mois) et « Internet On GSM Prepaid » comprenant une période d'essai gratuite.

- Nous avons confirmé le succès de nos nombreux packs.

Grâce à notre gamme complète de produits et services, nous sommes à même de proposer la meilleure offre pour répondre aux différents besoins. Contrairement à d'autres fournisseurs, nous pouvons nous permettre de comparer nos offres. Nous encourageons la transparence sur les produits et services offerts, leur facturation et la valeur qu'ils représentent pour le client. En d'autres termes, nous nous engageons à faire preuve d'une franchise totale. A une époque où le client tolère de moins en moins les erreurs et croit de moins en moins aux offres simplistes, nous avons répondu en donnant plus d'informations sur nos atouts. Lorsque nous avons comparé publiquement nos prix avec ceux de nos principaux concurrents, nous avons démontré que nos packs sont meilleurs en termes de prix, de volume et de vitesse de téléchargement. Belgacom n'a pas l'intention d'être l'opérateur le moins cher mais bien de proposer plus pour un même prix.



**RSE /// Recyclage de téléphones mobiles** – Belgacom a collecté 15.249 téléphones mobiles grâce à sa campagne « Grand recyclage de printemps ». Un arbre a été planté pour chaque téléphone mobile rapporté dans un Belgacom Center soit, au total, une forêt de 3 hectares.



**Didier Bellens /// Une communication plus humaine** – Tout au long de l'année, notre communication a évolué pour devenir plus humaine. Dans nos campagnes publicitaires, nous avons veillé à valoriser tant nos employés que nos clients.



**www.mesfilmsbelgacomtv.be** /// Notre moteur de recherche en ligne met l'innovation et la technologie au service du client. Grâce à cet outil, chaque client peut recevoir gratuitement des conseils cinéma personnalisés et découvrir les films correspondant le mieux à ses goûts et à son profil.



## Premier Generation Store à Louvain-la-Neuve

Lancement d'un nouveau concept de magasin destiné à un public jeune (de 12 à 35 ans) et proposant principalement des produits et des services mobiles. Le Generation Store, c'est plus qu'un magasin. C'est un lieu de rencontre où les clients peuvent découvrir un tout nouvel univers mobile avec leurs amis.



### EVA

Eva, notre assistante en ligne, a répondu à plus de 4.000 messages en 2010, touchant ainsi près de 4.000.000 de personnes.

## La marque Belgacom dans les points de vente

La présence de la marque dans les canaux de vente contrôlés par Belgacom a été renforcée. Le nouveau concept « Belgacom Center » est aujourd'hui présent dans plus de 100 points de vente (15 nouveaux et 30 rénovés en 2010). Le premier Generation Store, un nouveau concept de point de vente ciblant les jeunes avec la même approche « Generation » que celle présente sur le portail de Skynet (sélection hebdomadaire de films, musique, concerts, soirées, festivals, etc.), a également ouvert ses portes.

## Un site web attractif

Nous avons créé une nouvelle page d'accueil pour notre site web afin d'y faciliter les recherches. Les différents liens prévus sur cette page facilitent les interactions avec notre entreprise. Ceci permet de mieux servir le client via le web. Principaux avantages : navigation contextuelle et recommandation de contacts en vue d'une résolution plus efficace des problèmes, simplification de la page d'accueil (axée sur les besoins des clients et conçue pour faciliter la consultation d'informations), accès direct à des liens clés et à des outils destinés aux clients ; zone de support et d'informations personnelles, incluant une fonction « mon compte », sans oublier une boutique en ligne améliorée et un moteur de recherche plus efficace.

## EVA, la nouvelle assistante en ligne

Le nouveau site Belgacom Community et Eva, notre assistante en ligne, viennent renforcer notre présence sur le web. Le site Belgacom Community (<http://community.belgacom.be>) est le nouveau forum de Belgacom sur lequel nos clients peuvent poster leurs questions. Eva, notre assistante de support en ligne, intervient comme interlocutrice sur ce

forum. Ce site comprend par ailleurs une rubrique « Votre avis ? » via laquelle les clients peuvent proposer de nouveaux produits, formuler de nouvelles idées et participer à des sondages qui nous permettent d'améliorer notre compréhension du marché.

## Programmes de fidélité

Nous avons développé davantage de programmes de fidélité :

- « Play and Gold » permettant aux clients Prepaid de recevoir un prix après chaque recharge de 15 EUR ou plus (participation de 865.000 clients au programme et distribution de plus de 3.000 cadeaux).
- ProxiClub et le Group Loyalty Platform qui récompensent les clients fixes et mobiles.
- Création de programmes exclusifs associés à une différenciation de service pour nos meilleurs clients et organisation, à Walibi, d'un deuxième « customer day » destiné à tous les clients CBU et les membres de leur famille (une journée entière pour 26.000 clients).

## Tango et Scarlet

Notre gamme de produits et services nous permet de faire des offres parallèles pour différents segments de marché. Dans notre Groupe, Scarlet est positionné comme un attaquant sur le marché belge grâce à son approche créative. Avec Scarlet, nous ciblons des clients sensibles au prix. Nous avons également donné une image plus jeune à l'entreprise, si bien qu'elle est maintenant totalement complémentaire à Belgacom. Nous avons finalisé un accord qui nous a permis d'intégrer Mobisud dans le groupe et renforçons ainsi notre présence sur le marché des communications avec les pays du Maghreb. Tango rencontre également un grand succès grâce à une approche assertive et créative sur le marché luxembourgeois. Il se positionne comme un attaquant face à l'acteur dominant. Notre présence sur le marché luxembourgeois permet par ailleurs à Tango de conserver sa position de leader sur le marché Prepaid. Sur le marché Postpaid, nous avons lancé Tango Smart et déployé un nouveau concept de point de vente. Tango a également connu un succès considérable grâce au lancement de l'iPhone au Luxembourg.



**Scarlet ///** Dans le cadre de la stratégie multimarques en matière de haut débit, Scarlet continue à cibler les clients sensibles au prix. L'image de Scarlet évolue progressivement pour attirer les jeunes adultes actifs.



**Succès de l'iPhone ///** Tango a connu un succès considérable au Luxembourg, notamment en raison du lancement de l'iPhone4 et de la hausse des ventes de smartphones.

belgacom

VOUS EMMÈNE

**BELGACOM**  
**BOOSTE!**  
**INTERNET**

- PLUS DE VOLUME   PLUS DE VITESSE -





Les indépendants et petites entreprises recherchent des solutions et services souvent similaires à ceux de nos clients résidentiels. Toutefois, leurs besoins sont plus pointus et la fiabilité du service est cruciale pour leurs activités.

Les entreprises de plus grande taille utilisent, elles, fréquemment l'expertise réseau, IT et les équipements de Belgacom. Nombre d'entre elles disposent en outre de leur propre Account Manager qui leur garantit un contact permanent et un service sans soucis pour l'ensemble de leurs besoins.

# Priorité au business



**Didier Bellens** /// Je suis très optimiste quant à notre Enterprise Business Unit Enterprise. Les besoins des clients évoluent et progressent très vite. Les nouveaux domaines de développement, tels que les services de « cloud computing » ou « Machine-to-Machine » offriront de nouvelles possibilités et apporteront de la valeur.

**MAINTENANT DANS 1 SEUL ABONNEMENT !**

**Bizz Mobile Internet Duo, pour les indépendants et les PME**

Jusqu'à 1 abonnement par client avec un maximum de 2 cartes par abonnement. Offre réservée exclusivement aux clients professionnels. Prix et conditions d'application en Belgique pour une utilisation nationale.

**À partir de €25 par mois HTVA**

[www.proximus.be/bizz](http://www.proximus.be/bizz)

Malgré son bon positionnement sur les marchés des PME et des grandes entreprises, Belgacom a délibérément choisi de continuer à se concentrer sur ce secteur en 2010 en répondant aux exigences formulées par ces clients en termes de sécurité, fiabilité et garanties de niveau de service.

### Au plus près des besoins des PME

Au niveau des petites et moyennes entreprises, nous nous sommes concentrés sur trois domaines en 2010. Nous avons tenté de maximiser la croissance par le biais de l'ICT et des données fixes et mobiles. Nous avons mis l'accent sur la qualité du service offert en simplifiant notre offre et en améliorant l'expérience du client. Nous nous sommes ainsi distingués en termes de valeur par rapport à nos concurrents et alignés plus étroitement sur les besoins de nos clients. Nous avons également mis l'accent sur la proximité, notamment par le biais de nouveaux partenariats. Malgré l'impact négatif de la crise économique sur le segment des PME, nous avons, dans de nombreux cas, concrétisé nos ambitions.

### Ouverture de nouveaux canaux

Nous avons ouvert de nouveaux canaux destinés aux professionnels et aux entreprises du secteur ICT, par le biais des Belgacom ICT Agents et des Belgacom ICT Experts. Lancé en février, Belgacom ICT Agent est un canal de vente indirect non exclusif axé sur nos produits et services ICT à destination des PME. Avant de faire partie de ce canal, nos partenaires répondaient déjà pour la plupart aux besoins en matériel, logiciels et consultation IT des petites entreprises. Un portail spécifique a également été développé afin de simplifier les commandes de ces nouveaux partenaires et de leur fournir toutes les informations requises sur les produits. Nous avons également créé Belgacom

Bridging ICT, une nouvelle filiale de Belgacom dans laquelle les partenaires sont des experts ICT qui visent principalement les moyennes entreprises. Quatre intégrateurs IT belges sont impliqués à ce jour : Electro-Computer, Interconnect, Jockordy et Soft-Computer. En 2010, Belgacom Bridging ICT a également acquis une participation de 40 % dans la société d'hébergement ClearMedia afin d'élargir son offre pour les moyennes entreprises et de renforcer sa position sur le marché. Nous avons en outre entamé une réorganisation à grande échelle de notre propre force de vente.

### Maintien de notre part de marché

Nous avons préservé nos parts de marché. Dans le domaine de la voix mobile, nous avons remanié notre offre dans le cadre de notre stratégie de convergence en regroupant packs, offres fixe-mobile et offres données-voix mobiles. Nous avons créé de la valeur ajoutée supplémentaire et stimulé la croissance de notre offre Internet On GSM en incluant 15 MB par mois de volume de données dans tous les plans SME voix, permettant aux clients de tester cette solution sans consentir d'investissements supplémentaires. Les nouvelles offres comprennent des « offres illimitées » (Bizz Mobile No Limit, Bizz Smart 95, Bizz Fusion Smart Team) ainsi qu'un produit d'entrée de gamme, Bizz Flex+ 15.

### Données mobiles

En termes de données mobiles, nous avons activé deux fois plus de clients Internet On GSM qu'en 2009 grâce au lancement de nouvelles offres telles que :

- Bizz Smart, qui combine la voix et les données mobiles en un seul abonnement ;
- Bizz Mobile Internet Duo, une exclusivité belge comprenant Internet On GSM et internet sur ordinateur en un seul abonnement ;



« Nous bénéficions d'une position idéale puisque nous sommes le seul opérateur en Belgique à disposer d'un réseau capable de traiter toutes les demandes provenant de toutes les plateformes et tous les appareils actuels et nouveaux. Nous pouvons donc affirmer aux entreprises que la prochaine révolution en matière de télécommunications est en marche. Nous proposerons des solutions disponibles sur tous les appareils, n'importe où et n'importe quand grâce à nos connections haut débit. »

**+75.000**  
nouveaux clients mobiles (EBU)



**BIZZ Internet** /// Belgacom a continué à renforcer sa présence auprès de PME, notamment grâce à la gamme de solutions Bizz Internet, en proposant quatre garanties de service, y compris la restauration, en cas de problème, de l'accès internet dans un délai de huit heures ouvrables.

***Vous êtes indépendant ou dirigez une PME ?***

Plus de 100 experts répondent à toutes vos questions au numéro 0800 33 500, exclusivement réservé pour vous.





- Mobile Internet Value Pack pour moyenne entreprise, qui permet de répartir le volume de données mobiles entre les employés ;
- un partenariat entre Belgacom et Apple pour l'iPad, avec des plans tarifaires spéciaux pour l'internet mobile ;
- une nouvelle stratégie de partenariat qui entraîne une évolution du Machine-to-Machine.

### Internet fixe

Dans le domaine de l'internet fixe, nous avons augmenté le volume et la vitesse de la plupart des connexions grâce aux initiatives « Boostez votre internet » lancées sur les marchés résidentiel et professionnel. Nous avons également développé une nouvelle offre internet pour les PME, intégrant des garanties de service. Grâce à cette offre, appelée Bizz Internet, le client bénéficie d'un traitement prioritaire au sein du call center technique, d'un dépannage dans les 8 heures, d'un appel mensuel gratuit vers un support IT technique et d'une connexion sécurisée. Nous avons également réaménagé notre portefeuille internet haut de gamme sous la forme d'une nouvelle offre Bizz Pro.

### La plateforme Explore

Explore a démontré toute sa valeur à la fois pour nos clients et pour Belgacom. La connectivité des PME a augmenté de 17 % par le biais de migrations, d'actions de winback et d'extensions de réseau. Ceci a été rendu possible notamment grâce à nos engagements en termes d'orientation client incluant des garanties de service, une qualité supérieure de réseau, une largeur de bande optimale et un support 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Autant de promesses de service qui nous ont permis de fidéliser nos clients et de stimuler la vente de produits et services ICT, tout en générant des revenus supplémentaires par le biais de nos managed services. En outre, une nouvelle gamme d'applications ICT a été développée sur le réseau PubliLink Explore, le réseau privé et sécurisé pour les administrations publiques. En décembre 2010, Belgacom comptait 13.749 clients Explore parmi les PME, soit une hausse de 25 % en glissement annuel.

### Convergence des offres et programmes

Dans le domaine de l'ICT, nous avons lancé nos premières offres combinées. Notamment un service associant hardware et service ICT ainsi qu'un hardware 3G intégré associé à une offre internet mobile.

La convergence s'est également reflétée dans nos programmes de fidélité, avec le lancement d'une plateforme de fidéli-

sation au niveau du Groupe, permettant aux clients de collecter des points grâce à leurs solutions fixes et mobiles. Le Proximus Club et le Business Rewards Program pour PME ont été fusionnés en un seul programme : Bizz Club, avec une version Bizz Club Platinum. Bizz Club compte à ce jour plus de 100.000 clients. Les programmes de fidélité ont un impact manifeste sur la réduction du taux de désengagement.

Nous avons aussi jeté les bases d'une offre conjointe en regroupant une solution hardware et l'internet mobile afin de proposer un mini PC portable à 1 EUR. D'autres initiatives ont été lancées comme par exemple un numéro unique pour joindre le service à la clientèle et un support via le service de consultation « Start Your Business ». Pour la troisième année consécutive, nous avons également collaboré au programme Ultimate Makeover, qui vise à conseiller les PME en leur prodiguant des conseils en matière de matériel de pointe, logiciels, télécoms et autres besoins ICT.

### Des actions intelligentes pour nos clients corporate Intérêt croissant des clients pour la sous-traitance et les « managed services »

Dans le monde des entreprises, une légère amélioration de la conjoncture économique a stimulé la reprise des investissements IT. Les conditions de marché restent cependant difficiles : chaque investissement IT est mûrement réfléchi et les marges sont plus étroites. Nous avons réagi de manière appropriée en tirant profit de l'intérêt grandissant des clients pour la sous-traitance et les « managed services », qui leur permettent de maintenir leur attention sur leurs activités principales. Cela a donné lieu, par exemple, à un nouveau contrat de sous-traitance avec le SPF Finance. Mieux encore, la satisfaction des clients existants s'est considérablement améliorée, ce qui a permis de renouveler les contrats avec Eandis et Astrid (via un consortium).

Les organisations entendent optimiser leur infrastructure (réseaux, systèmes, services, dépenses télécoms) tout en innovant. La gouvernance, la sécurité et le respect de la vie privée revêtent aux yeux des clients une importance toujours plus grande, en particulier vis-à-vis de nos services de centre de données. C'est pourquoi nous avons lancé de nouveaux produits de sécurisation légale et de lutte contre la perte de données, permettant une meilleure protection de l'utilisateur et des données de l'entreprise. Nous avons saisi ces nouvelles opportunités et exploré les possibilités offertes par de nouvelles applications englobant les communica-

Les revenus ICT ont augmenté de 3,3 % par rapport à 2009 grâce aux bons résultats de Telindus International.



Disponible en ligne sur [www.onemagazine.be](http://www.onemagazine.be)

**+25%**  
de clients PME Explore

**Bizz Fusion Team****Appels illimités entre collègues**

Plus d'infos

**Croissance de Telindus International**

**ROYAUME-UNI** /// Parmi les réalisations, citons l'accord ayant permis à Telindus UK de devenir un partenaire du réseau de base de Virgin Media. Telindus Nederland a également obtenu de très award « Investors in people » pour sa gestion des ressources humaines.

**PAYS-BAS** /// Le contrat avec General Electric GCOM en matière de « voice utility service » est devenue réalité chez Telindus Nederland, avec à la clé une base importante d'utilisateurs actifs. Telindus Nederland a également obtenu de très bons résultats avec WIBRA, en connectant tous leurs magasins en Belgique via International Explore et en les reliant au siège social néerlandais.

**ESPAGNE** /// Telindus Espagne a progressé de 10% en 2010 et a bien résisté au climat économique grâce à quelques projets importants réalisés pour Euskaltel et Ono.

**FRANCE** /// Telindus France a atteint un taux de croissance de 12 % en 2010, grâce à d'excellentes ventes de produits CISCO et à une augmentation considérable des revenus des services.

**LUXEMBOURG** /// Telindus Luxembourg tire profit de l'approche stratégique du Groupe et se mue en fournisseur de services à part entière en enrichissant son offre (capacités de centre de données et WAN, par exemple). Telindus Luxembourg a par ailleurs été élue « ICT Company of the year ».

Telindus France et Luxembourg répondent également à tous les besoins de produits et de services ICT internationaux des clients AT&T via un Account Management dédié qui gère toutes les opportunités dans tous les pays. Cette approche de Global Account Management vis-à-vis d'AT&T a également commencé à porter ses fruits avec l'installation de nouveaux sites de téléprésence et une transaction de « managed services » avec Ipanema pour un nouveau client d'AT&T.

tions Machine-to-Machine, les appareils mobiles et l'internet mobile.

**Nouveaux projets**

Les résultats se marquent dans la fourniture de nouveaux projets importants dans le domaine des services de centre de données, des réseaux gérés ou de la téléphonie IP. Belgacom s'est vue octroyer des contrats de télécommunication pour la voix et les données mobiles (avec le retour de clients tels que Delhaize et les institutions de l'Union européenne), la voix fixe et la connectivité WAN.

Bon nombre de nos clients ICT ont renouvelé leur contrat de connectivité ou souscrit à une nouvelle offre Explore. De nombreux nouveaux services, comme le « SIP trunking » (qui permet à nos clients d'appeler leurs correspondants partout dans le monde quel que soit le réseau utilisé par ces derniers), viennent s'ajouter à la connectivité gérée par Explore. La sauvegarde des connexions via un back-up mobile a été implémentée. Les clients peuvent accéder à leur infrastructure dans nos centres de données via un réseau géré ou non. Notre présence sur l'ensemble du territoire de même que nos solutions de back-up fixe et mobile permettent à nos clients de fournir un support à leurs employés.

**Booster la convergence**

Dans le cadre de notre engagement pour plus de convergence, nous avons accordé une attention toute particulière à notre offre de communications unifiées et d'outils de collaboration. Une équipe projet a été constituée en vue de simplifier l'offre, réduire notre liste de fournisseurs et d'adapter nos « managed services ». Une offre spéciale incluant le « SIP trunking » permet désormais à nos clients de disposer d'un réseau complet Voice over IP. Cette approche a été couronnée de succès, notamment dans le secteur

bancaire, et va désormais s'étendre à d'autres secteurs.

**Les défis du cloud computing et du Machine-to-Machine**

Nos clients Corporate sont également confrontés aux défis du cloud computing. Les fondations sont en place en termes de capacité, de terminaux et d'infrastructure de centre de données. Nos clients se posent cependant de nombreuses questions sur : la sécurité, le respect de la vie privée, la continuité, la redondance, la sauvegarde, la gouvernance, les aspects juridiques et l'intégration d'applications basées sur le cloud computing avec des applications d'entreprise fonctionnant sur leur propre infrastructure. Nous avons commencé à répondre à leurs interrogations et proposé une solide infrastructure tournée vers le futur. Par ailleurs, nous travaillons à l'amélioration de notre offre cloud computing, en ce compris l'« Infrastructure as a Service » et l'« UC as a Service ». D'autres solutions vont suivre.

L'évolution constante du Machine-to-Machine conduit par ailleurs les entreprises à revoir leur processus d'interaction avec leurs clients et fournisseurs ou à créer de nouveaux processus intégrant des appareils qui, précédemment, étaient utilisés en dehors de toute structure IT. Ici aussi, nous ne cessons de proposer aux clients de nouvelles idées et opportunités afin de leur permettre de tirer le meilleur parti de ces technologies émergentes.

**Actifs à l'étranger**

Nous avons réussi à obtenir de bons résultats dans le haut du marché et le bilan de l'année 2010 est plutôt bon malgré un contexte instable, un rétablissement lent de la crise et des demandes fluctuantes des clients. C'est le résultat de notre volonté de nous transformer en une société orientée vers les managed services et concentrée sur la gestion de ses coûts. De nouvelles occasions se sont présentées dans le secteur bancaire suite à la mise en place de nouvelles réglementations et au besoin de solutions de sécurisation. Grâce à notre engagement, notre passion et notre volonté d'aller de l'avant, nous avons réussi à confirmer nos résultats sur le marché national, et dans beaucoup de cas nous sommes allés plus loin. Nous avons lancé nos premières offres de centres de données/cloud et de connectivité au Luxembourg et sommes passés progressivement aux Pays-Bas à la



**Cloud computing** /// Les services cloud computing permettent d'utiliser de nouveaux modèles commerciaux. Ils sont essentiels pour le développement de projets à grande échelle tels que la tarification des infrastructures routières, les réseaux intelligents (smart grids) ou la santé (e-health). Belgacom jouera un rôle capital dans cette évolution, à la fois en tant qu'épine dorsale du réseau sur lequel ces services seront fournis et en tant que partenaire de confiance qui rassemble, intègre et sécurise des suites de services sur mesure pour les consommateurs, les PME et les grandes entreprises.



virtualisation et aux « managed services ». Au sein de nos départements Sales et Marketing internationaux, nous avons créé une nouvelle équipe centralisée pour gérer les aspects pre-sales afin de servir au mieux nos clients frontaliers.

### Amélioration de la satisfaction de nos clients

#### Segment des PME

Pour les petites et moyennes entreprises, nous avons lancé des programmes de satisfaction de la clientèle liés aux différents moments clés du cycle de vie du contrat avec le client. Les déménagements, « port-in », facturation et plaintes ont fait l'objet d'une attention particulière. Nous voulons faciliter les relations commerciales entre les PME et Belgacom et faire en sorte qu'elles puissent poursuivre leurs activités en toutes circonstances.

Faciliter la vie de ces clients signifie les satisfaire sur toute la ligne et leur offrir une approche professionnelle à tous niveaux, quels que soient leurs besoins. Nous leur proposons une large gamme de produits, mettons à leur disposition un numéro 0800 unique ainsi que des équipes de vente et de dépannage dédiées. Parallèlement, nos sites web destinés aux PME ont été complètement remaniés pour faciliter la recherche d'information sur nos produits et

de proposer de nouvelles fonctionnalités, telles que le chat, le rappel par un opérateur et un localisateur de points de vente. En vue d'assurer la continuité de leurs activités, notre première démarche a été d'intégrer ces aspects dans la gamme de produits Bizz Internet, étant conscients que l'internet est l'outil opérationnel le plus important pour les PME. Cette étape initiale sera suivie par la mise en place d'une gamme complète de nouveaux services permettant la continuité des activités.

#### Segment corporate

Soucieux de répondre toujours mieux aux besoins du client, nous avons également accordé une attention toute particulière aux grands comptes. Les contacts avec ces clients sont ainsi gérés par une seule personne au sein de Belgacom. Véritable interface entre le client et l'entreprise, l'account manager simplifie les relations de chaque client et anticipe ou recommande de nouveaux produits ou services grâce à sa bonne connaissance des activités du client.

Nous avons également amélioré notre dialogue avec les clients par le biais de débats, d'événements de networking, de réunions individuelles et de présentations commerciales.

#### Segment international

Au niveau des clients internationaux, nous avons augmenté la satisfaction des clients en harmonisant notre offre de services et nos offres transfrontalières. Nous avons amélioré notre visibilité au niveau international et sommes à présent considérés comme un partenaire international, qui aligne son approche sur l'ancrage international du client. Parmi les initiatives entreprises au niveau des marchés locaux, notons le programme d'amélioration du service aux clients de Telindus Nederland.

L'approche personnalisée du client fait partie du marché Business-to-Business, caractérisé par des modèles de relations à plusieurs niveaux. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur le volet « intégrateur », où l'approche personnalisée fait toute la différence. Sur le plan international également, nous avons conçu de nouveaux processus permettant de soumettre aux clients une offre basée sur des délais et des coûts réels. Nos structures internationales sont elles aussi, source d'enseignement, car les services IT que nous fournissons dans ce cadre ont toujours impliqué un contact étroit avec le client et une grande réactivité.



**Orientation client** /// En 2010, notre première priorité pour le marché professionnel nous a poussés à concrétiser le concept selon lequel « il est facile de faire des affaires avec Belgacom ». En nous concentrant sur Explore International, nous avons, par exemple, considérablement accéléré tout le processus d'installation, de l'achat à la facturation, en le faisant passer de 120 à 95 jours en moyenne.



#### RSE /// Centres de données verts

Nos investissements visant à optimiser notre consommation énergétique nous ont permis d'être la première entreprise belge à adhérer au code de conduite « vert » pour centres de données de l'UE.



# Véhiculer le savoir-faire de Belgacom à l'étranger

A man in a white shirt and tie stands at a conference table in a modern office. He is looking towards the right. In the background, another man is blurred, and a woman is partially visible on the left. The table has several glasses of water and a laptop.

BICS est devenu un opérateur international de premier plan. La transaction avec le groupe MTN, ainsi que sa croissance organique l'ont propulsé **dans le top 4 mondial pour les appels internationaux.** Cela nous a permis de consolider notre leadership en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, et a renforcé notre position dans le secteur des services de données mobiles.

Parmi les défis-clés de 2010 figuraient le rachat et l'intégration des activités de MTN ICS. Cette opération se déroule conformément au calendrier prévu et est pratiquement terminée aujourd'hui. Notre expérience avec Swisscom nous a aidé à réaliser ce processus dans les meilleures conditions.

### Trafic voix en hausse

Côté voix, BICS a réussi à augmenter le trafic de 30 % pour atteindre un volume total de 25 milliards de minutes, ce qui nous amène à la 4<sup>ème</sup> position dans le classement mondial des opérateurs voix internationaux. Cette augmentation massive du volume a compensé la baisse sévère de la marge bénéficiaire observée depuis fin 2009. Cette baisse a été provoquée par une concurrence féroce de la part de nombreux opérateurs qui se battent pour augmenter leur présence sur un marché de plus en plus réduit. Les performances de BICS sont le résultat de notre concentration sur le marché mobile, dans les marchés émergents et de nos engagements stricts en termes de qualité. BICS a par ailleurs tiré parti des mutations technologiques générant une croissance exponentielle de son trafic VoIP. Nous nous sommes lancés sur un nouveau segment de marché avec la mise en place d'EasyConnect VoIP. Cette solution plug and play permet à des opérateurs et à des fournisseurs d'accès à internet plus petits d'accéder aux offres compétitives et de qualité en termes de voix proposées par BICS, via une application de tarification, de facturation et de reporting entièrement automatisée.

### Renforcement du data roaming et du messaging

BICS a également renforcé sa position de leader dans le secteur du data roaming et du messaging, avec une croissance de plus de 15 %. La diversification a été poussée plus loin avec le lancement de nouveaux services, tels que le Steering of Roaming et le Roaming Hub de BICS (BICS a été choisie comme fournisseur de Roaming Hub pour le groupe MTN). Parallèlement, de nouveaux développements de son offre permettant l'envoi

d'argent à l'international HomeSend®, ont été mis en oeuvre grâce à des partenariats stratégiques avec des entreprises telles que MFIC, Eastnets et Provident Capital Networks.

Suite à la mutation technologique du marché des télécommunications, BICS a continué à augmenter la dimension IP de ses activités, en finalisant la migration de ses plates-formes traditionnelles vers une solution réseau de dernière génération. Par ailleurs, BICS a déployé des services basés sur l'IP tels que l'IPX, le futur modèle d'échange de données entre opérateurs (mobiles).

### Regard sur l'avenir

En 2011, nos objectifs principaux consistent à générer davantage de valeur grâce à la croissance organique de nos activités. Ceci se fera via l'optimisation de notre activité voix, l'amélioration de notre portefeuille de produits messaging et de données et l'extension de notre couverture géographique en matière de segments de clients. Après deux fusions-acquisitions couronnées de succès (Swisscom et MTN), nous restons intéressés de participer à la consolidation du marché international wholesale via des opportunités créatrices de valeur.

**Daniel Kurgan**  
Administrateur Délégué  
de BICS



« En 2011, tout en maximisant les avantages de notre transaction avec MTN, nous poursuivrons notre stratégie d'optimisation de l'activité voix, diversifierons davantage notre portefeuille de produits et nous nous préparons pour les nouveaux modèles commerciaux basés sur l'IP. En même temps, nous resterons attentifs à toute opportunité de consolidation. »

# +46%

de croissance en glissement annuel  
sur les produits autres que voix

# +30%

d'augmentation du trafic voix



**Une portée mondiale** /// BICS dispose de connexions directes avec plus de 550 opérateurs, dont plus de 250 opérateurs mobiles.



**Tanguy Dekeyser, spécialiste cinéma :** Belgacom TV, c'est la plus grande offre de vidéo à la demande. Pour aider le client à sélectionner le film qui correspond à son humeur, il lui suffit de créer son profil cinéma sur [www.mesfilmsbelgacomtv.be](http://www.mesfilmsbelgacomtv.be). Il reçoit alors des suggestions sur mesure.

---



Notre offre de vidéo à la demande propose plus de 1.300 films parmi lesquels un catalogue spécialisé (Mubi) destinés aux amateurs de cinéma classique, étranger et indépendant. Pour un prix mensuel forfaitaire, les cinéphiles peuvent regarder autant de films Mubi qu'ils le souhaitent.

---

Jérémy Bachelet, fan de cinéma

#### Tags

séries télé – cinéma – amis – langues étrangères – volley-ball





A close-up portrait of a man with dark, wavy hair and a bright smile, showing his teeth. He is wearing a dark blue button-down shirt. The background is blurred with soft blue and purple lights, suggesting an indoor setting like a cinema or a party.

**Moi ce que je veux c'est  
avoir le choix !**

**Le ciné, c'est ma passion.  
Blockbusters, séries, films d'auteurs...  
J'aime tous les genres.**

En 2010, nous nous sommes concentrés sur la réorganisation et le renforcement du Groupe. Nous avons décidé d'améliorer nos processus internes afin de mieux combiner nos atouts et d'**offrir un meilleur service à nos clients**. Il s'agissait de mettre la convergence en pratique dans tous les sens du terme : convergence entre nos services, entre nos produits et, avant tout, entre nos collaborateurs. **Aujourd'hui, chacun réalise, au sein du Groupe, que cette approche était la bonne.** La prochaine étape consiste à faire en sorte que chacun prenne la satisfaction de nos clients à cœur.



# Nos collaborateurs, la famille Belgacom



**Florence Coppenolle, Vice President Group Communication /// Let's share a smile –**

Par une communication plus transparente et plus proactive, Belgacom a amélioré sa visibilité dans la presse de 10 %. En interne, la campagne de fin d'année « Let's share a smile » a pu compter sur la participation de près de 500 collègues. Elle a permis de développer de la fierté et une dynamique positive partout dans le Groupe.



### Convergence pour l'ensemble du Groupe

En 2010, après la convergence des produits et services, les collaborateurs provenant des différentes entités ont été intégrés au sein d'une seule entreprise. L'objectif de l'étude « fixe-mobile » était la convergence, dernière étape en vue de la mise en place d'une organisation véritablement unifiée. Un seul et même Groupe est désormais en mesure de répondre mieux et plus vite aux besoins des clients.

Nous avons travaillé d'arrache-pied afin d'harmoniser les rémunérations et avantages sociaux, la gestion des performances ainsi que les descriptions de fonction de nos collaborateurs. Nous avons ainsi jeté des bases solides pour l'avenir de l'entreprise et de son personnel.

### Descriptions de fonction simplifiées

La création des « familles de fonctions » a facilité la mise en application de la convergence. Il s'agit d'ensembles de fonctions auxquelles sont associées de mêmes responsabilités et compétences génériques. Elles remplacent l'ancien système, dans lequel chaque entité avait sa propre classification et ses propres descriptions. Ces familles de fonctions ont permis de simplifier le système de classification des quatre entités du Groupe. Elles sont liées à des bandes salariales standardisées et évoluent de manière similaire. Elles offrent les mêmes opportunités, permettent à chaque collaborateur de clairement percevoir la place qu'il occupe dans la structure, la manière dont il peut faire évoluer sa carrière et les possibilités de mobilité interne et de promotion.

### Formation et développement

La convergence ne peut fonctionner qu'à condition que les membres de notre personnel comprennent leur rôle au sein du Groupe réorganisé, adoptent la flexibilité dont l'entreprise a besoin et tirent parti des possibilités de mobilité qu'elle offre. En 2010, nous avons donc mis l'accent sur la formation et le développement, moteurs en matière d'engagement et de performance. Nous avons testé les compétences commerciales en matière de produits et services et de service à la clientèle de nos collaborateurs. Cela nous a permis d'identifier leurs capacités

Nous avons travaillé d'arrache-pied afin d'harmoniser les rémunérations et avantages sociaux, la gestion des performances ainsi que les descriptions de fonction de nos collaborateurs. Nous avons ainsi jeté des bases solides pour l'avenir de l'entreprise et de son personnel.

et compétences individuelles, mais aussi de déceler leurs éventuelles lacunes. Grâce à cette approche, des personnes spécialisées jusque-là dans la vente de téléphones mobiles ont également appris à vendre des téléphones fixes. Ces mesures individuelles de compétence ont aussi été utilisées dans le cadre de formations en groupe. Cela a favorisé le développement des compétences nécessaires pour l'amélioration du service aux clients. Ceci a été réalisé en mettant la priorité sur les départements ayant un impact direct sur la satisfaction des clients : call centers, points de vente et techniciens. Nous avons également créé une « sales academy » afin de développer les compétences de notre personnel de vente en matière d'ICT et de convergence.

### Rapprocher management et collaborateurs

Les managers d'équipes jouent un rôle primordial dans le renforcement de l'engagement dans le travail. C'est pourquoi nous avons mis en place une véritable cascade managériale en vue d'assurer la communication des changements intervenus en 2010 par le responsable hiérarchique lui-même. Ceci a permis de rapprocher les managers de leurs collaborateurs : le rôle qu'ils ont joué dans la transmission de l'information a en effet été bien plus actif que s'ils s'étaient contentés de transmettre les informations par e-mails. Ils ont ainsi pu expliquer les changements, la philosophie et les raisons sous-jacentes.

Pour créer une culture du coaching, il est également important de resserrer les liens entre managers et collaborateurs. Cette approche plus humaine et plus personnelle implique notamment que les managers guident et conseillent leurs collaborateurs. Elle implique également un renforcement des compétences des chefs d'équipe en matière de gestion du changement.

**Astrid De Lathauwer**  
Executive Vice President  
Human Resources



« Cette année, nous avons rassemblé tous nos employés au sein d'une seule entité légale. Nous avons ainsi créé les conditions requises pour offrir un service efficace aux clients, comme le Groupe s'y était engagé. Même si nous avons accompli beaucoup cette année, il nous reste du chemin à parcourir. Nous devons à présent susciter davantage d'engagement et renforcer nos nouvelles méthodes de travail. »

# 14.091

collaborateurs ont suivi au moins une formation en 2010

# 403.087

heures de formation



### Orientation client /// Extension des heures d'ouverture

En 2010, nous avons obtenu l'accord des syndicats concernant l'extension des heures d'ouverture des call centers et la possibilité d'effectuer des réparations en soirée et les week-ends pour Belgacom TV. Nous améliorons ainsi le service fourni à nos clients.



### Impact positif de notre approche

Les résultats de la dernière enquête auprès du personnel (ELIX) montrent des progrès appréciables. Cette tendance positive démontre que les actions entreprises portent leurs fruits et évoluent dans la direction attendue par notre personnel.

Nos principaux résultats en bref

- Satisfaction des collaborateurs : 88 % ↑ 2 %
- Engagement envers Belgacom ↑ 3 points
- Engagement vis-à-vis de la fonction ↑ 1 point
- Niveau de participation : 60 % ↑ 6 %
- 11.023 collègues ont répondu à l'enquête

### Faits marquants 2010

- Mise sur pied d'une nouvelle structure RH afin de mieux répondre aux besoins de nos employés
- Création d'une équipe de consultants qui se concentre sur l'aide à la gestion de carrière
- Mise en œuvre d'actions spécifiques pour améliorer le développement de carrière : programme de leadership et de coaching et gestion de carrière
- Nouvelles conventions en matière de règlements RH et règles de « mapping » pour l'intégration et nouvelle convention collective de deux ans pour la période 2011-2012
- Le Belgacom Fun Day 2010 : un événement familial à Bobbejaanland pour tous les membres du Groupe Belgacom : 13.342 participants

Afin d'améliorer la satisfaction de nos clients, nous avons développé des modules d'e-learning destinés à communiquer les « règles d'or » à nos opérateurs. Ces règles offrent la garantie de ne rien oublier de crucial dans l'analyse de la situation de nos clients et accentuent la proximité.



### Pour un changement réussi

La négociation de l'intégration et sa mise en œuvre au sein de Belgacom ne furent pas aisées et ont dû être réalisées dans un calendrier serré. Grâce à la qualité de la collaboration entre les syndicats, la direction et le personnel, nous y sommes parvenus ! Les changements ont été approuvés par les syndicats lors d'intenses négociations. La collaboration constructive a permis trouver un accord sur tous les dossiers dans un délai relativement court.

### Maintenir l'équilibre

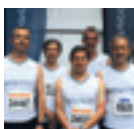
En matière de diversité, nous avons continué à mettre l'accent sur l'équilibre hommes-femmes avec la plateforme WINC, destinée à encourager les femmes à accéder à des fonctions managériales. Une équipe de 12 « Business Unit Champions », soutenue par 12 gestionnaires de projets, contribue à la promotion de l'équilibre hommes-femmes, créant ainsi un environnement où les talents de chacun contribuent à l'enrichissement mutuel. Parallèlement, nous avons poursuivi notre partenariat avec Wheel-it pour faciliter l'accès à l'emploi de candidats handicapés. En 2010, nous nous sommes vu décerner, pour la deuxième fois, le label « Diversité ».

Dans le cadre de notre engagement sociétal, nous avons élaboré un code de conduite intitulé « Une entreprise socialement responsable ». Ce code est à la disposition de tous les membres du personnel. Une analyse de la gouvernance et des objectifs de notre programme de diversité nous a amené à mettre l'accent sur l'équilibre hommes-femmes, sur les besoins des collaborateurs plus âgés,

handicapés ou d'origine culturelle différente. Des équipes de projet ont été désignées pour chaque thème et nous avons élaboré des plans d'action concrets. À titre d'exemple, nous avons rédigé un manuel destiné à faciliter le recrutement et l'intégration de personnes handicapées. Ce manuel sera distribué en 2011.

### Conscients de l'enjeu du vieillissement

Le vieillissement de la population est un sujet brûlant, non seulement au sein des entreprises mais aussi de notre société en général. Chez Belgacom, beaucoup de membres du personnel continuent à nourrir des attentes en matière de prépension. Ceci n'est cependant pas réaliste au vu de la situation démographique européenne. Les employés doivent être incités à travailler plus longtemps afin de maintenir la stabilité du système de sécurité sociale. Par ailleurs, le personnel plus âgé ne peut être



### Les 20 km de Bruxelles ///

Parmi les entreprises, Belgacom était la plus largement représentée : 602 collaborateurs étaient présents sur la ligne de départ.



**Didier Bellens ///** La participation de tous nos collaborateurs, tous niveaux et départements confondus, a été un facteur crucial en matière de satisfaction des clients en 2010. Tous partagent le sentiment que nous sommes sur la bonne voie. Nous avons changé la mentalité de l'entreprise. J'ai perçu cette véritable mobilisation toute l'année durant.



considéré comme une population minoritaire : plus de la moitié de notre personnel a plus de 45 ans. Notre objectif est de garder nos employés motivés pendant toute leur carrière. A cet égard nous menons une étude et avons mis en place un groupe de projet afin d'appliquer des mesures RH durables qui tiennent compte des enjeux de toutes les générations. A court terme, l'accent est mis sur le personnel de plus de 50 ans et les collaborateurs exerçant des fonctions « lourdes » (physiquement ou psychologiquement).

### Approche responsable

Conformément à notre engagement en matière de RSE, nous avons lancé un grand programme d'éco-conduite à destination des utilisateurs de voitures de société. Nous avons également continué à proposer notre plan « cafétéria » pour encourager la mobilité écologique et sen-

sibiliser nos employés à l'utilisation des transports en commun.

### Culture et handicap

Au travers des actions que nous entreprenons, nous voulons être une entreprise qui tient compte des différentes facettes de la société. Collaborer avec différentes cultures et personnes constitue une source d'enrichissement, tant sur le plan individuel que pour l'entreprise. Nos responsables d'équipe qui travaillent avec des collaborateurs handicapés peuvent compter sur une personne de contact unique, au sein de notre service social, qui les aide et les informe. Nous continuons à publier nos offres d'emploi sur Wheel-it en nous adressant directement à la population handicapée. Nous maintenons nos partenariats avec d'autres organisations, afin de promouvoir l'intégration et l'accès au marché du travail de personnes provenant d'autres cultures.

### Nous allons :

- lancer un exercice de planification stratégique afin d'anticiper nos besoins futurs en matière de compétences
- aider nos employés dans la gestion de leur carrière
- poursuivre le développement de nos leaders afin qu'ils impliquent leurs équipes de manière optimale dans la stratégie
- continuer à améliorer la mise en place d'un environnement de travail stimulant pour nos employés



**Reconnaissance externe/// Deux nouveaux prix** – Nos efforts ne sont pas uniquement salués en interne. En 2010, nous figurions sur la liste des « Most Wanted Companies » de Vlerick-References & Vacature et avons remporté le « Top Employer » award décerné par l'Institut CRF. Ces distinctions confirment le maintien de Belgacom parmi les employeurs les plus attrayants grâce à ses pratiques et politiques RH et reconnaissent les investissements pour le personnel ainsi que le vaste programme de formation.



**Vincent Lepoint, vendeur Belgacom Center :** Chaque client a un degré de connaissance technologique différent. C'est mon rôle de l'aider mais aussi de lui conseiller le produit adéquat. Belgacom propose par exemple des formations spécifiques aux seniors. Une façon simple d'entrer à tout âge dans l'ère des nouvelles communications.



Belgacom propose à tous ses clients internet fixe de suivre gratuitement une journée de formation à l'utilisation du web, permettant ainsi à chacun de se familiariser avec les nouvelles technologies.

Christiane Niels, retraitée et passionnée d'art

### Tags

peinture – sculpture – musées – voyages – lecture





**Grâce à internet, je reste  
en contact avec mes petits enfants.**

**Les sites de voyages, les informations  
culturelles, la météo, les journaux...  
c'est tout un univers qui s'ouvre à moi. Et je  
peux même faire mes courses en ligne !**

# Notre stratégie RSE

Chez Belgacom, nous reconnaissons la **nécessité d'une gestion responsable et transparente de nos activités**, en collaboration avec toutes nos parties prenantes. Notre succès futur dépendra de notre capacité à contribuer de manière positive au progrès économique, technologique et social par le biais de nos activités, et à gagner la confiance de nos groupes d'intérêt. **Nous considérons dès lors la RSE comme un outil de gestion stratégique** et un élément clé de notre mission et de notre stratégie d'entreprise.

**Didier Bellens**  
Administrateur  
Délégué



« Je suis convaincu que **le succès de notre entreprise repose sur la création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes, et ce de manière transparente et responsable.** La Responsabilité Sociétale d'Entreprise est un élément clé à cet égard, c'est pourquoi j'en ai fait une de nos priorités stratégiques en 2010, au même titre que l'orientation client et l'innovation. **Belgacom est en bonne voie pour devenir une entreprise de référence en matière de responsabilité sociétale** en Belgique d'ici 2012 comme nous nous y étions engagés. Nos efforts ont été reconnus par le monde extérieur, confirmant la pertinence de la stratégie et de la gouvernance mises en place il y a quatre ans.

Je souhaite **intégrer davantage la RSE dans notre approche client** et notre marketing afin d'une part de favoriser une société numérique plus accessible et plus sûre, et d'autre part d'aider nos clients à réduire leur empreinte écologique. »

➔ Voir aussi l'interview de l'Administrateur Délégué en p. 04

## Devenir une référence en matière de RSE

Nous nous sommes fixé pour ambition d'être reconnus à l'horizon 2012 comme une référence en matière de responsabilité sociétale en Belgique et nous pensons être sur la bonne voie. Nos actions et notre communication dans le domaine de la RSE ont porté leurs fruits tandis que nos efforts ont reçu une reconnaissance externe : nous avons intégré le registre d'investissement Ethibel Excellence et nous avons été classés dans le top 3 pour l'award du meilleur rapport belge de développement durable. La reconnaissance externe a été de pair avec la reconnaissance interne chez Belgacom. La RSE est à présent totalement intégrée dans la culture de Belgacom et les Business Units en tiennent compte de façon spontanée, car elle présente des retombées pour nous en tant qu'entreprise commerciale.

Nous sommes déjà reconnus en tant qu'entreprise de pointe dans notre secteur d'activité en Belgique pour avoir défini une stratégie RSE globale et l'avoir intégrée rapidement dans nos activités. Nous sommes toutefois conscients que ce n'est pas suffisant et que nous devons encore nous améliorer sur certains de nos engagements, comme par exemple le service au client et l'intégration de la RSE dans notre chaîne d'approvisionnement.

L'engagement du top management et du Comité de Direction est crucial à cet effet, de même que les réactions de nos parties prenantes.

## Une contribution positive

Notre stratégie en matière de RSE vise à encourager une société numérique sûre et plus accessible et à permettre une croissance durable, basée sur six engagements.

Dès le début, nous avons décidé de nous concentrer sur trois engagements principaux ancrés dans nos activités de base et essentiellement destinés à nos clients : améliorer l'accès aux communications, favoriser une société à faible carbone/plus verte et communiquer sur les champs électromagnétiques et la santé.

Ces priorités clés envers nos clients sont soutenues par nos engagements envers trois autres parties prenantes importantes : nos collaborateurs, nos fournisseurs et les communautés dans lesquelles nous sommes présents.

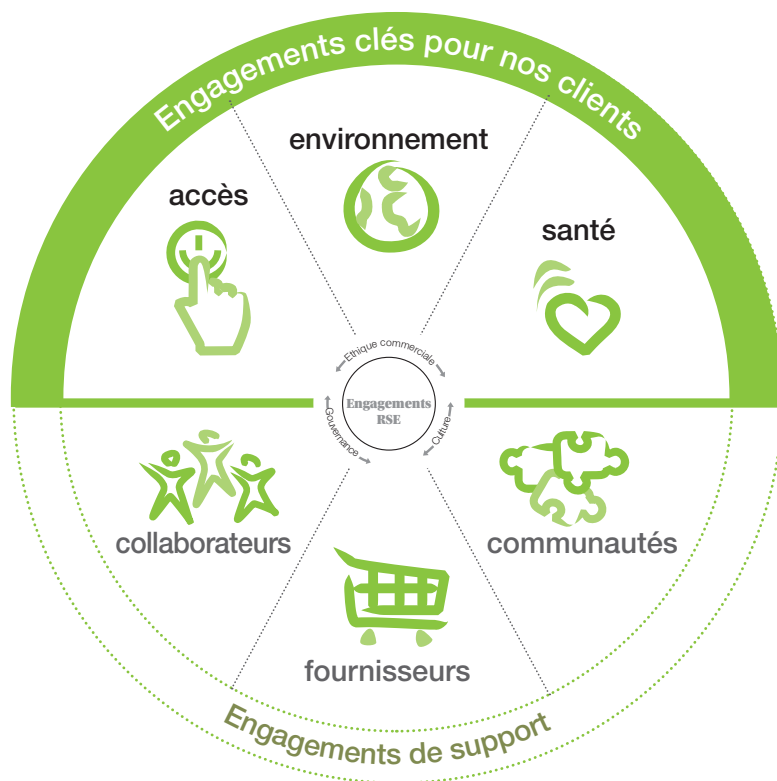


## Nos efforts ont été salués en externe ///

- Intégration du registre d'investissement Ethibel Excellence
- Classement dans le top 3 à la remise de l'award pour le meilleur rapport belge de développement durable



## Stratégie RSE



## À propos de notre rapport RSE

Ce cinquième rapport RSE de Belgacom entend fournir un aperçu de notre stratégie, de notre gestion et de notre performance dans ce domaine.

➔ Le rapport RSE complet est disponible en ligne [www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)

Notre approche de gestion et de reporting en matière de RSE repose sur les principes de la Global Reporting Initiative de troisième génération (GRI:G3). Nous avons inclus un tableau de correspondance GRI dans notre rapport en ligne pour aider les lecteurs à retrouver le contenu et les données relatives à la GRI.

Pour la première fois, nos filiales internationales sont prises en compte dans nos indicateurs quantitatifs clés. Les garanties fournies par les réviseurs d'entreprise Ernst & Young (voir page 33 de notre rapport RSE version longue en ligne) s'appliquent non seulement aux informations qualitatives du rapport RSE, mais aussi à une sélection de données quantitatives clés pour l'année 2010 désignées par un ✓ dans le tableau récapitulatif de nos chiffres clés (page 66).

CSR Europe a également effectué une évaluation indépendante de notre rapport RSE en page 67.

➔ Vos réactions sur notre engagement sociétal et vos commentaires sur ce rapport sont les bienvenus ([csr@belgacom.be](mailto:csr@belgacom.be))

## La RSE est porteuse de valeur pour la société et pour Belgacom

	Valeur pour la société	Valeur pour Belgacom
 <b>Améliorer l'accès aux communications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre croissant de personnes capables d'enrichir leur vie privée et professionnelle grâce à la technologie moderne</li> <li>Protection des enfants en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de nos parts de marché</li> <li>Prévention des risques commerciaux et de réputation liés à la protection de la vie privée et à la sécurité en ligne</li> </ul>
 <b>Favoriser une société à faible carbone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure préservation des ressources et efficacité énergétique/CO<sub>2</sub></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts</li> <li>Prévention des risques (introduction éventuelle d'une taxe CO<sub>2</sub> par exemple)</li> <li>Nouvelles opportunités commerciales via nos solutions « Green IT »</li> </ul>
 <b>Communiquer sur les champs électromagnétiques et la santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clients bien informés aux comportements responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévention des risques sanitaires éventuels</li> <li>Amélioration de la confiance des parties prenantes et de la réputation</li> </ul>
 <b>Promouvoir une culture de travail positive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour nos collaborateurs</li> <li>Contribution économique : 1.107 million EUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'attraction et de la rétention de notre personnel</li> <li>Réduction des frais liés aux absences et aux maladies</li> </ul>
 <b>Développer une chaîne d'approvisionnement responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des normes sociales, environnementales et éthiques de nos fournisseurs</li> <li>Contribution économique : 1.430 million EUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des risques commerciaux et réputationnels</li> <li>Amélioration des relations avec nos fournisseurs</li> </ul>
 <b>Soutenir nos communautés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du niveau de vie dans les communautés au sein desquelles nous agissons</li> <li>Contribution économique : 1,7 million EUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance des parties prenantes et réputation accrues</li> </ul>


**Concetta Fagard, Vice President Group CSR, Sponsoring, PR, Events & Reputation ///**

« Je suis fière des progrès réalisés en matière de RSE en 2010. Grâce à l'implication de toutes nos Business Units, nous avons été en mesure de réaliser nos engagements en matière de RSE et avons acquis une reconnaissance externe. Je me réjouis de poursuivre nos progrès en 2011. »



# Nos réalisations en 2010

Nous avons investi 1,7 million EUR afin d'aider les communautés dans lesquelles nous sommes présents, en soutenant plus de 100 initiatives sociales locales.



**Soutenir nos communautés**

© Guy STEEN / ASBL  
MEMORIAL VAN DAMME



**Promouvoir une culture de travail positive**

Nous avons conservé notre label de Top Employer, amélioré la satisfaction de nos employés et réduit le taux d'accidents du travail.

Nous avons procédé à une évaluation détaillée en matière de RSE des réalisations de nos fournisseurs, qui représentent 36 % de nos dépenses d'achats.

**Développer une chaîne d'approvisionnement responsable**

Nous avons réduit nos émissions de CO<sub>2</sub> de 3 % par rapport à 2009, atteignant un taux de 56 % par rapport à notre référence de 2007 (nous visons une réduction de 70 % sur la période 2007-2020). Nous avons amélioré la communication concernant nos solutions IT vertes et recyclé 48 % de GSM en plus qu'en 2009.



**Favoriser une société à faible carbone**



**Communiquer sur les champs électromagnétiques et la santé**

Nous avons continué à encourager un usage responsable de nos produits en distribuant dans nos points de vente une brochure sur les champs électromagnétiques (CEM) et en publiant des conseils sur nos sites web.

**Intégration internationale**

Nous avons renforcé l'intégration de nos filiales internationales dans la stratégie de notre Groupe en matière de RSE et nous les avons incluses dans nos indicateurs quantitatifs clés.

Nous avons poursuivi nos efforts en vue de réduire la fracture numérique en améliorant notre service aux clients.

Nous avons proposé des offres sur mesure aux personnes âgées et aux personnes défavorisées, nous avons fait don de 766 PC à des écoles et à des associations et nous avons assuré des formations ICT à 7.424 personnes.

**Améliorer l'accès aux communications**



**Reconnaissance externe**

Nos efforts en matière de RSE ont commencé à être salués en externe : intégration du registre d'investissement Ethibel Excellence et classement dans le top 3 pour l'Award récompensant le meilleur rapport belge de développement durable.



**Engagement auprès des parties prenantes**

Nous avons organisé trois panels avec diverses parties prenantes afin de recueillir leurs réactions sur chacun de nos trois engagements clés en matière de RSE.

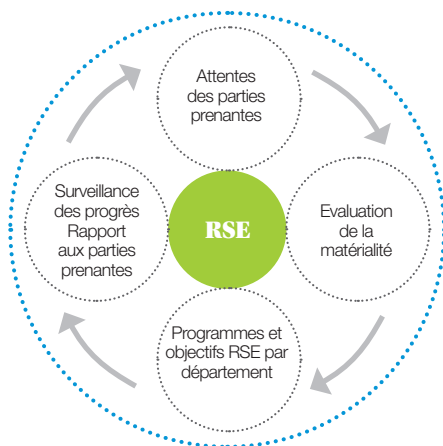
Le niveau de maturité de chacune de nos priorités en matière de RSE a été évalué en interne sur base de nos objectifs, d'une évaluation comparative de nos pairs et des informations reçues de nos parties prenantes. Un tableau complet de nos engagements et réalisations est disponible dans notre rapport RSE en ligne.

	Nos priorités	Niveau de maturité	Principales réalisations en 2010
<b>Gestion de la RSE</b>	Engagement auprès de parties prenantes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des parties prenantes et dialogue avec plusieurs d'entre elles par le biais de trois panels de discussion</li> </ul>
	Intégration de la RSE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure intégration des filiales internationales dans la stratégie et le reporting en matière de RSE</li> <li>Nouveau Code de conduite à l'échelle du Groupe : « Une entreprise socialement responsable »</li> </ul>
	Reporting transparent et reconnaissance externe		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrée dans le registre d'investissement Ethibel Excellence</li> <li>Classement dans le top 3 lors de la remise des Awards récompensant le meilleur rapport belge de développement durable</li> </ul>
<b>Accès</b> 	Satisfaction de la clientèle et service à la clientèle		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le service à la clientèle a été notre principale priorité stratégique en 2010 (12 % de plaintes en moins qu'en 2009)</li> </ul>
	Offres simples, tarifs clairs		<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplification de notre gamme de produits et lancement de nouvelles offres à bas prix</li> </ul>
	Protection de la vie privée du client, sécurité en ligne et usage responsable des produits		<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution d'un dossier pédagogique sur la sécurité en ligne dans toutes les écoles secondaires belges</li> <li>Publication sur nos sites web de conseils pour un usage responsable</li> </ul>
	Produits pour personnes âgées et personnes défavorisées		<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'une stratégie en vue d'améliorer notre offre pour les personnes âgées en concertation avec nos parties prenantes</li> <li>Possibilité offerte à 263 enfants malades de rester en contact avec leur école grâce à la visioconférence (hausse de 43 % par rapport à l'année dernière)</li> <li>Nous avons presque doublé les ventes de téléphones adaptés aux personnes âgées</li> </ul>
	Amélioration des compétences ICT		<ul style="list-style-type: none"> <li>174.256 heures de formation ICT dispensées (hausse de 12 % par rapport à l'année dernière)</li> <li>Don de 766 PC à des établissements scolaires et associations</li> </ul>
	Réduction de nos émissions de CO <sub>2</sub>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de 3 % de nos émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2009 (et de 56 % par rapport à la référence de l'année 2007)</li> </ul>
	Efficacité énergétique		<ul style="list-style-type: none"> <li>Économie de 11,7 GWh grâce à différentes initiatives (1,2 million EUR)</li> </ul>
<b>Environnement</b> 	Transport plus respectueux de l'environnement		<ul style="list-style-type: none"> <li>Médaille de bronze au Green Fleet Award</li> <li>631 conducteurs formés à l'éco-conduite</li> </ul>
	Gestion des déchets		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de la quantité de déchets de 6 % par rapport à 2009 et taux de recyclage porté à 70 %</li> </ul>
	Solutions IT écologiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication accrue à propos de nos solutions IT écologiques</li> </ul>
	Produits écologiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion aux Codes de conduite de l'UE pour l'efficacité énergétique des datacenters, de la large bande et des décodeurs de télévision numérique</li> <li>Fin du réemballage de 30 % de nos appareils mobiles, dans un emballage Belgacom</li> </ul>
	Recyclage des GSM		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de collecte et de recyclage d'anciens GSM supérieur de 48 % à celui de l'année dernière</li> </ul>
	Communication transparente au sujet des champs électromagnétiques (CEM) et de la santé		<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication du niveau d'exposition de tous nos appareils sans fil</li> <li>Distribution dans nos points de vente des brochures publiées par le Service Public Fédéral Santé publique et publication sur nos sites web de conseils en vue de réduire l'exposition aux CEM</li> <li>Lancement de notre outil d'e-learning reporté à 2011 en raison des retards dans la définition d'un cadre juridique complet en matière de CEM pour les réseaux</li> </ul>
	Conformité du réseau		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du processus de régularisation du réseau en vue de nous conformer au nouveau cadre juridique</li> </ul>
<b>CEM &amp; Santé</b> 	Suivi de l'évolution de la recherche scientifique		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour de notre analyse de la recherche scientifique (voir rapport RSE en ligne)</li> </ul>
	Dialogue social		<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de l'intégration des filiales (structure organisationnelle, politiques de rémunération alignées, familles de fonctions standardisées)</li> </ul>
	Diversité		<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision de notre stratégie de ressources humaines en matière de diversité et décision de mettre davantage l'accent sur l'âge, en plus du genre et du handicap</li> <li>30 % de femmes sur l'ensemble des effectifs</li> </ul>
	Sécurité et santé		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du taux d'accidents du travail</li> </ul>
<b>Collaborateurs</b> 	Formation et développement		<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du pourcentage d'employés ayant suivi au moins une formation</li> </ul>
	Engagement du personnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la satisfaction du personnel</li> <li>87 % des employés satisfaits ou très satisfaits de notre politique RSE</li> </ul>
	Renforcer les standards pour nos fournisseurs en matière de RSE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de la performance RSE de nos fournisseurs stratégiques, qui représentent 36 % de nos dépenses d'achats (dépassement de l'objectif fixé)</li> <li>Suivi de 2 fournisseurs aux performances insuffisantes dans le domaine de la RSE</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b> 	Intégration de la RSE dans les critères d'achat		<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'un processus permettant d'inclure une pondération RSE de 5 % dans nos projets et achats</li> </ul>
	Don en espèces et en temps à des bonnes causes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Don de 1,7 million EUR, de temps et d'équipements à 101 projets sociaux</li> </ul>
<b>Communautés</b> 	Sponsoring responsable		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de Dreambox, qui sponsorise les équipements et le site web de plus de 300 clubs sportifs locaux</li> <li>Initiation hebdomadaire au Street Basket pour plus de 1.000 jeunes</li> </ul>

# Notre gestion de la RSE

La RSE est fermement intégrée dans les activités du Groupe. Nos Business Units en tiennent désormais compte de manière automatique et spontanée dans leurs prises de décisions. Nous avons établi un cadre qui offre au monde extérieur **l'opportunité légitime d'influencer notre approche et nos priorités** en matière de RSE.

## Notre approche de la RSE



## S'engager à l'égard des parties prenantes afin de comprendre leurs attentes

Le feedback des parties prenantes nous aide à ajuster notre stratégie en matière de RSE et à établir des relations basées sur la confiance.

Nos parties prenantes sont nombreuses et diverses : collaborateurs, syndicats, investisseurs, fournisseurs, clients, ONG, gouvernements, régulateurs, communautés locales, leaders d'opinion, etc.

Notre interaction avec ces parties s'effectue notamment par le biais du présent rapport RSE. Ce n'est toutefois pas suffisant. Nous avons aussi organisé des enquêtes assidues auprès d'analystes financiers et de gestion, d'investisseurs, de fournisseurs, de clients et d'organisations de RSE. Nous rencontrons fréquemment nos parties prenantes et avons la possibilité de communiquer à tout moment par le biais de [csr@belgacom.be](mailto:csr@belgacom.be).

Cette année, nous avons dressé la liste de nos parties prenantes et organisé trois débats avec plusieurs d'entre elles, pour chacun de nos trois engagements clés

en matière de RSE. Les résultats de ces débats sont présentés dans les chapitres correspondants et ont servi d'information pour notre stratégie en 2011.

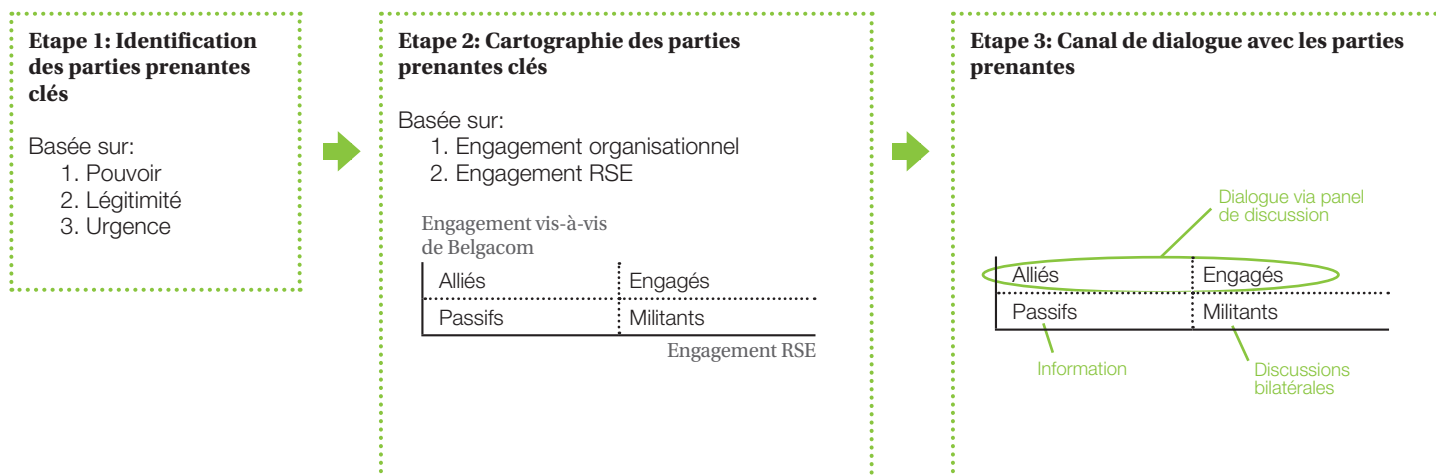
➔ Voir ci-dessous notre approche en matière de dialogue avec nos parties prenantes

## Se concentrer sur des enjeux de RSE pertinents

Nous examinons régulièrement notre stratégie RSE d'un oeil critique afin de nous assurer que les questions de RSE traitées par nos soins sont toujours essentielles (ou « matérielles ») pour nos parties prenantes et nos activités.

Les choix qui s'offrent à nous sont les résultats de diverses enquêtes menées par nos soins, en ce compris notre dialogue avec des parties prenantes internes et externes, les exigences d'organismes internationaux et de la législation nationale, le suivi des tendances sociétales et une évaluation comparative de nos pairs. Cette année, nous avons également évalué nos enjeux RSE au regard de la norme ISO26000 (lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale) afin de nous assurer que notre approche était conforme à ce nouveau cadre.

## Cadre de gestion des parties prenantes de Belgacom



Cette année, nous avons dressé la liste de nos parties prenantes et organisé trois panels thématiques avec plusieurs d'entre elles, pour chacun de nos trois engagements clés en matière de RSE. Nous avons développé notre cadre de gestion des parties prenantes en collaboration avec l'équipe de recherche RSE de la « Louvain School of Management » et établi un processus basé sur trois étapes.



Nous sommes ainsi convaincus que notre approche de la RSE met l'accent sur les questions les plus pertinentes et que notre reporting reflète ces choix.

➔ Voir ci-dessous notre matrice de matérialité

### Intégrer la RSE dans l'organisation

Notre mission, nos valeurs d'entreprise (Respect, Can Do, Passion), notre Charte de gouvernance d'entreprise, de même que notre Code de conduite « Une entreprise socialement responsable », notre Compliance Office et nos politiques assoient notre approche de l'activité et de la responsabilité sociétale d'entreprise. Ces fondements permettent de créer et de préserver une culture de gestion de la responsabilité sociétale.

➔ De plus amples informations concernant la gouvernance d'entreprise et notre Compliance Office sont disponibles dans notre rapport annuel et sur notre site web.

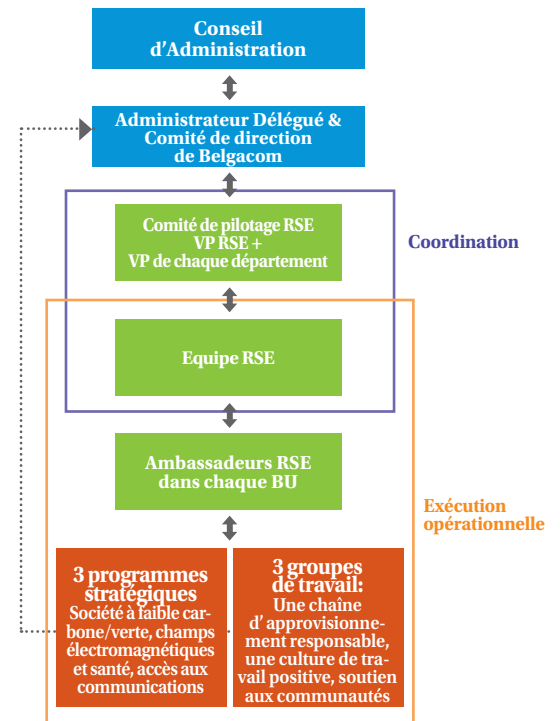
Du fait que la RSE doit être constamment alimentée, même lorsqu'elle est installée, nous avons créé un cadre garantissant qu'elle reçoive l'attention qu'elle mérite et qui lui est indispen-

sable. Nous avons ainsi développé une structure interne de gouvernance et de reporting qui intègre la RSE dans toutes nos actions. Cette structure est centrée sur deux entités : le département RSE du Groupe et le Comité de pilotage RSE, tous deux investis d'une mission spécifique. Le comité de pilotage comprend des Vice-Présidents de chaque Business Unit. Placés sous l'égide de la Vice-Présidente Group CSR, le département RSE et le comité rapportent directement à l'Administrateur Délégué et au Comité de direction de Belgacom.

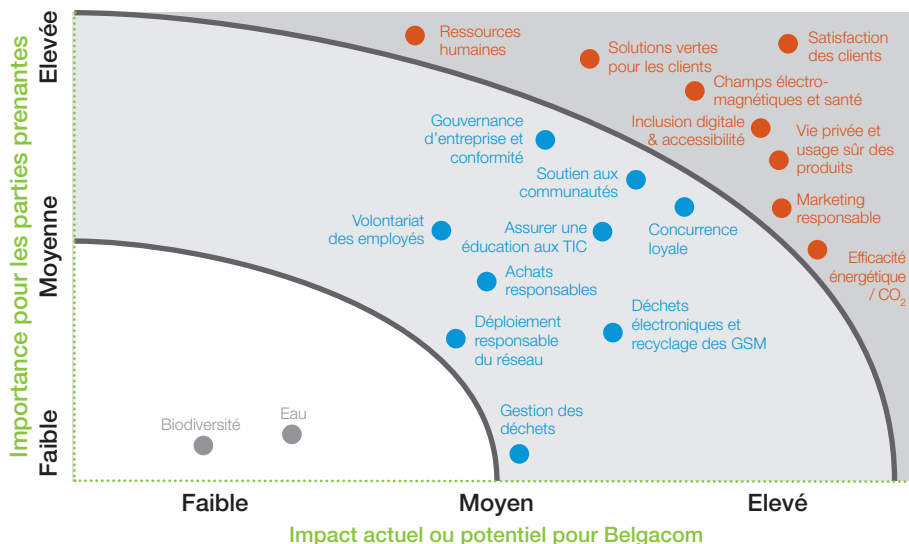
Un ambassadeur RSE a été désigné dans chaque Business Unit. Ce représentant travaille en étroite collaboration avec l'équipe RSE du Groupe en vue de la mise en œuvre des actions entreprises dans ce domaine. Nos priorités clés sont gérées sous forme de « programmes stratégiques d'entreprise », avec des rapports d'avancement mensuels au Comité de direction de Belgacom.

Par conséquent, nous avons pu non seulement respecter les engagements pris pour l'année 2010 dans le domaine de la RSE, mais aussi nous assurer qu'ils ont été correctement surveillés et contrôlés.

### Notre organisation RSE



### Matrice de matérialité



### Partenariats

Conscients de la nécessité d'une approche collective de nos défis en matière de RSE, nous sommes membres actifs d'organisations sectorielles et d'associations spécialisées dans la RSE, incluant :





Du fait que les télécommunications facilitent considérablement la vie quotidienne, nous entendons rendre nos produits et services accessibles au plus grand nombre et offrir une sécurité et une convivialité optimales. Pour ce faire, nous nous concentrons sur la simplification de nos offres et sur l'amélioration de l'expérience client et du service fourni. Nous contribuons à réduire la fracture numérique en améliorant l'accès pour les personnes défavorisées et en dispensant des formations ICT. Nous veillons à la sécurité en ligne de nos clients et protégeons leur vie privée au moyen de conseils et de mécanismes de contrôle appropriés.



# Améliorer l'accès aux communications

## Priorités clés

- Satisfaction des clients et service aux clients
- Offres simples, tarifs clairs
- Protection de la vie privée du client, sécurité en ligne et usage responsable des produits
- Produits pour personnes âgées et personnes défavorisées
- Amélioration des compétences ICT



**Ce que nos parties prenantes attendent de nous** /// Nous avons organisé un panel avec les parties prenantes concernées (politiques, clients et fournisseurs) par l'accessibilité de nos produits pour les personnes âgées et les personnes atteintes d'un handicap. Leurs principaux messages sont les suivants :

- Les télécommunications peuvent jouer un rôle clé dans l'aide aux seniors et aux personnes atteintes d'un handicap, en préservant leur autonomie.
- Nous offrons des solutions répondant à leurs besoins spécifiques, mais devons améliorer notre communication, car celles-ci sont encore méconnues.
- Les opportunités liées à l'amélioration de l'accessibilité de nos produits et services restent nombreuses.

Une équipe interfonctionnelle a été constituée et a entrepris de nombreuses actions visant à améliorer l'accessibilité de nos canaux de service et notre service global au client.

### Améliorer notre service et la satisfaction client

Conscients de la nécessité d'améliorer le service fourni au client et son expérience globale, nous avons fait de l'orientation client notre priorité stratégique clé. Une équipe interfonctionnelle a été constituée et a entrepris de nombreuses actions visant à améliorer l'accessibilité de nos canaux de service et notre service global au client : réduction des temps d'attente, simplification des numéros d'accès, extension des heures d'ouverture de nos call centers, accroissement de la flexibilité de nos équipes techniques d'intervention, clarification des factures, nouveaux canaux de service clientèle basés sur le web. En conséquence, le nombre de plaintes a baissé de 12 % par rapport à l'année dernière. Mais la route à parcourir est encore longue et « customer centricity » sera encore notre priorité clé en 2011.

➔ De plus amples informations sont disponibles dans notre rapport d'activités.

### Préserver la vie privée des clients et la sécurité en ligne des enfants

Afin de promouvoir un usage responsable de nos technologies et de protéger la vie privée de nos clients, nous proposons des solutions techniques leur fournissant un niveau élevé de sécurité sur tous nos produits. Notre système de gestion pour la sécurité de l'information est certifié ISO27001. Au cours des trois dernières années, nous ne nous sommes vu infliger aucune amende pour violation de la vie privée.

Compte tenu de l'importance toute particulière que nous accordons à la sécurité en ligne des enfants, nous avons conclu un partenariat avec l'ONG Child Focus afin de sensibiliser les enfants à une utilisation sécurisée de nos technologies.

### Réduire la fracture numérique en Belgique

73 % des ménages belges ont à présent accès à internet, soit une hausse de 20 % par rapport à 2006 (chiffres d'Eurostat). Nous souhaitons que les technologies modernes puissent bénéficier au plus grand nombre.

Nous avons dispensé 174.256 heures de formation ICT à 7.424 personnes, fait don de 766 PC à 203 écoles et associations et vendu 10.000 kits Start2Surf prévoyant une offre internet à prix réduit.

Nous avons quasi doublé nos ventes d'appareils destinés aux personnes âgées. Ces appareils sont simples et conviviaux, avec un écran clair et facile à lire, de larges touches et un haut-parleur puissant.

### Aider les enfants malades absents de l'école

Pour les enfants souffrant d'une maladie chronique ou de longue durée, Bednet ([www.bednet.be](http://www.bednet.be)) et Take Off ([www.asbl-takeoff-vzw.be](http://www.asbl-takeoff-vzw.be)) créent un réseau virtuel leur permettant de poursuivre leur scolarité à distance et d'éviter ainsi de les voir prendre du retard ou de décrocher. Belgacom offre les connexions internet entre les classes et les maisons ou établissements hospitaliers, en plus d'un soutien financier. En 2010, 263 enfants ont bénéficié de ces solutions (hausse de 43 % par rapport à l'année dernière).

### Concurrence loyale

Nous sommes en faveur d'une concurrence loyale, en termes de qualité de service et de prix, dans l'intérêt de nos clients.

➔ De plus amples informations en la matière sont disponibles dans l'interview de l'Administrateur Délégué et dans la section « régulateur » de notre rapport d'activités.



### Promouvoir un usage responsable de nos technologies

Nous avons publié des conseils pour un usage responsable de nos produits sur nos sites web.

#### Satisfaction client :

**-12 %**  
de plaintes par rapport à 2009

**+12%**  
d'heures de formation ICT

### Engagements

- Améliorer la satisfaction de nos clients via un service et une simplicité accrus
- Lancer au moins deux nouvelles initiatives destinées à combler la fracture numérique en 2011
- Dispenser au moins 170.000 heures de formation ICT par an
- Améliorer l'accessibilité de nos sites web pour les personnes atteintes d'un handicap
- Développer des directives responsables en termes de communication et de marketing
- Lancer au moins deux nouvelles initiatives afin d'encourager un usage responsable de nos produits en 2011



**Réfléchis avant de publier !** /// Nous avons soutenu Child Focus en distribuant dans les écoles secondaires belges un dossier pédagogique consacré à l'utilisation sûre d'internet.



**Connecter les personnes âgées** /// Tango a fait la promotion du GSM Maxcom, un appareil destiné aux personnes âgées, muni d'un grand écran, d'un clavier facile d'utilisation et d'une fonction SOS avec 5 numéros préenregistrés.





Si la lutte contre les changements climatiques constitue un défi pour le monde du 21<sup>e</sup> siècle, elle est également une préoccupation stratégique pour les entreprises proposant des solutions et services ICT, tel le Groupe Belgacom. En effet, les changements climatiques représentent des risques potentiels pour nos activités, mais génèrent également de nouvelles opportunités commerciales. En tant que principal fournisseur de services de télécommunications en Belgique, nous nous engageons à jouer un rôle important en préservant l'environnement et en évoluant vers une société plus écologique.

## Favoriser une société à faible carbone

### Priorités clés

- Réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> de 70 % (2007-2020)
- Aider nos clients à réduire leur impact sur l'environnement
- Impliquer et sensibiliser nos parties prenantes au changement climatique

#### Nos objectifs clés pour réduire notre consommation d'énergie/nos émissions de CO<sub>2</sub>

	Objectif	Échéance	Situation actuelle
<b>Réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> (par rapport à 2007)</b>	70 %	2020	Conforme aux prévisions (56 %)
<b>Électricité certifiée renouvelable</b>	100 %	2009	Réalisé (100 %)
<b>Réseau mobile</b>	+ 20 % d'efficacité énergétique	2012	Conforme aux prévisions (5 %)
	+ 25 % d'efficacité énergétique	2020	Conforme aux prévisions
<b>Centres de données</b>	PUE moyen de 1,75	2012	Conforme aux prévisions (PUE = 1,88)
	+ 25 % d'efficacité énergétique	2020	Conforme aux prévisions
<b>Réseau fixe</b>	+ 25 % d'efficacité énergétique	2020	Conforme aux prévisions
<b>Transport</b>	Atteindre une moyenne de 120g CO <sub>2</sub> /km pour les nouvelles commandes de véhicules de société	2012	Conforme aux prévisions (132g CO <sub>2</sub> /km)
	Lancer un vaste programme de formation en éco-conduite	2010	Réalisé
	Encourager l'utilisation de moyens de transport à faible carbone	2020	Conforme aux prévisions
<b>Immeubles de bureaux</b>	Contrôler et améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments	2020	Conforme aux prévisions



**Ce que nos parties prenantes attendent de nous** /// Nous avons invité nos parties prenantes et écouté leurs avis concernant notre politique environnementale et nos progrès en la matière. Les principaux messages ont été inclus dans nos projets pour 2011 :

- Elles reconnaissent et apprécient notre politique environnementale et nos objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et d'énergie qui y sont liés.
- Elles attendent que nous aidions nos clients à réduire leurs coûts et leur impact environnemental via nos solutions ICT.
- Elles attendent de notre part que nous continuions à impliquer nos collaborateurs.

Nous avons réduit nos émissions de CO<sub>2</sub> de 3 % par rapport à 2009, atteignant un taux de 56 % par rapport à notre référence de l'année 2007. Ceci se justifie par notre passage à l'électricité issue de sources renouvelables depuis 2008 et par nos efforts continus afin d'optimiser notre consommation d'énergie.

### Réduire notre consommation d'énergie

En 2010, nous avons diminué notre consommation électrique de 11,7 GWh, soit une économie annuelle de 1,17 million EUR, dans nos centres de données et réseaux fixe et mobile. Nous sommes parvenus à réduire notre consommation électrique de 3 %, malgré un trafic en hausse sur nos réseaux.

Nous avons commencé à remplacer notre infrastructure de téléphonie mobile par une technologie moins énergivore. Nous avons déjà pu réaliser une économie annuelle de 5 GWh et, une fois que tous les remplacements de sites restants auront été réalisés l'année prochaine, nous atteindrons des économies d'énergie de 20 % d'ici 2012 et de 25 % d'ici 2020.

Nous avons amélioré l'efficacité énergétique de nos centres de données grâce à l'aménagement de corridors froids fermés, à des systèmes de refroidissement à l'air libre et à des échangeurs de chaleur permettant de chauffer le bâtiment avec la chaleur produite par l'équipement IT des salles de données. Ces investissements nous ont permis d'adhérer (en tant que première entreprise belge) au Code de conduite de l'Union européenne pour l'efficacité énergétique dans les centres de données. En 2010, nous avons réduit notre PUE moyen (1,88) de 4 % par rapport à 2009 (1,96).

Par rapport à l'année dernière, nos besoins de chauffage en particulier dans nos bâtiments techniques ont augmenté de 7 % en raison de l'hiver rigoureux que nous avons connu. Nous avons également réduit de 4 % l'énergie consommée dans nos bureaux et de 6 % notre consommation totale de transports.

Pour la première fois, nous avons également mesuré les émissions de CO<sub>2</sub> de nos activités internationales, ce qui se traduit par 8.000 tonnes de CO<sub>2</sub> supplémentaires (ceci inclut l'électricité, le chauffage et le carburant du parc de véhicules)

### Un parc automobile plus vert

Nous avons limité à 170 g les émissions de CO<sub>2</sub>/km pour les nouveaux véhicules de société et avons mis en avant des véhicules plus écologiques, résultant en une forte diminution des émissions moyennes de nos nouveaux véhicules de société (132 g CO<sub>2</sub>/km). 631 collaborateurs ont suivi une formation d'éco-conduite. Dans le cadre du nouveau concept « budget de mobilité » (prévoyant des limites personnelles volontaires en matière de carburant ou de parking), environ 500 collaborateurs ont commencé à combiner transports en commun et véhicule de société pour effectuer les trajets entre leur domicile et leur lieu de travail. La consommation totale d'énergie de notre parc automobile a ainsi diminué de 3 % par rapport à 2009. En conséquence, nous avons décroché l'award du « Fleet owner of the year » et un Green Fleet award de bronze et avons reçu le label Gold Fleet.

### Aider les clients à gérer leur propre empreinte environnementale

Nos produits et services contribuent à des modes de vie et à des habitudes de travail plus efficaces en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> et de consommation d'énergie. En 2010, nous avons pris des mesures importantes dans ce sens mais nous reconnaissons que nous devons faire davantage encore.

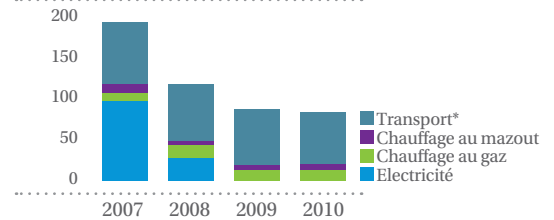
Compte tenu de l'intérêt croissant que portent nos clients professionnels à cet aspect, nous avons amélioré la communication concernant nos solutions IT à faible consommation d'énergie, comme le travail flexible, les compteurs intelligents ou les services de centres de données.

➔ Découvrez nos solutions IT vertes sur [www.belgacom.be/greenict](http://www.belgacom.be/greenict)

En adhérant au Code de conduite de l'Union européenne relatif à l'efficacité énergétique des équipements large bande et des services de télévision numérique, nous nous engageons à réduire de manière continue la consommation d'énergie des équipements de nos clients. Étant donné également l'impact des déchets sur l'environnement, nous avons travaillé sur le recyclage et l'emballage, par le biais notamment d'une campagne de recyclage de GSM qui nous a permis de récolter 48 % de GSM de plus que l'année dernière, et nous avons cessé de réemballer 30 % de nos GSM dans un emballage Belgacom.

**-56%**  
de CO<sub>2</sub> par rapport à 2007

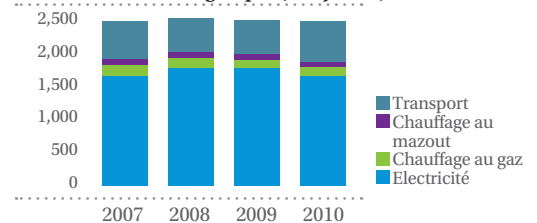
Emissions de CO<sub>2</sub> (milliers de tonnes)



\*Transport comprend les émissions de CO<sub>2</sub> de notre parc de véhicules, les voyages d'affaires, déplacements domicile-travail de nos employés et les transports sous-traités

**-2,5%**  
de consommation d'énergie par rapport à 2009

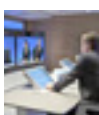
Consommation énergétique (terajoules)



**-6 %**  
de déchets par rapport à 2009

## Engagements

- Réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> de 70 % et améliorer l'efficacité énergétique de nos réseaux et centres de données de 25 % sur la période 2007-2020
- Lancer au moins deux nouvelles initiatives visant à aider nos clients à réduire leur empreinte écologique
- Collecter et recycler plus de vieux GSM que l'année dernière



**Telindus Luxembourg ///**  
a reçu de Cisco le « Green Partner of the Year Award » pour le marché du BeLux.



**Telindus Netherlands ///**  
a lancé une politique de travail à domicile sur une base volontaire pour environ 40 % de son personnel.



**Recyclage de GSM ///** Pour chaque ancien GSM collecté pendant notre campagne de recyclage, nous avons planté un arbre au Niger et créé ainsi une forêt de 15.000 arbres.



# Communiquer sur les champs électromagnétiques et la santé

## Priorités clés

- Communication transparente au sujet des niveaux d'exposition
- Conformité du réseau
- Suivi de l'évolution de la recherche scientifique

# 67%

des Belges interrogés se disent satisfaits de la qualité des informations relatives aux champs électromagnétiques, selon un récent sondage européen (Eurobaromètre). La moyenne européenne est de 58 %. La Belgique occupe ainsi la quatrième position du classement de l'Union européenne.



Nous distribuons dans nos points de vente la brochure publiée par le Service Public Fédéral Santé publique.

## Engagements

- Lancer un outil d'e-learning sur les champs électromagnétiques et prendre au moins une autre initiative pour informer nos clients
- Mettre en conformité le réseau mobile à Bruxelles et en Flandre par rapport aux nouvelles exigences légales



La croissance rapide des technologies sans fil a produit des avantages sur les plans personnel, commercial et social. Toutefois, certains s'inquiètent encore des effets sur la santé des champs électromagnétiques (CEM). Afin de répondre à cette préoccupation, nous suivons de près l'évolution de la recherche scientifique dans ce domaine, optons pour un déploiement responsable du réseau et informons nos parties prenantes de manière transparente.

### Informers nos clients sur les champs électromagnétiques

Nous avons renforcé la communication à l'égard de nos clients, notamment en distribuant dans nos points de vente la brochure « Téléphones mobiles et santé » publiée par le Service Public Fédéral Santé publique.

Nous avons publié sur nos sites web d'entreprise et commercial des conseils sur la façon de réduire l'exposition aux champs électromagnétiques :

- Ne gardez pas votre téléphone près du corps en utilisant un kit mains-libres, en

envoyant des SMS ou en surfant sur internet.

- Utilisez votre téléphone dans des zones offrant une bonne réception.
- Limitez la durée de vos appels.
- Choisissez un GSM présentant un indice DAS (débit d'absorption spécifique) faible.

Sur base de ce dernier conseil, Belgacom s'engage à communiquer les indices DAS de tous ses appareils et à fournir un kit mains-libres avec chaque GSM vendu.



**Ce que nos parties prenantes attendent de nous** /// Nous avons organisé un panel afin d'évaluer nos actions en matière de déploiement du réseau et de communication sur les niveaux d'exposition dus à des sources électromagnétiques. Ce panel a confirmé qu'il n'incombait pas à Belgacom de prendre position sur des aspects scientifiques et que nous prenions les actions appropriées en relayant les informations provenant des autorités sanitaires.





## Priorités clés

- Dialogue social
- Diversité et non-discrimination
- Sécurité et santé
- Gestion de carrière et formations

# Promouvoir une culture de travail positive

Nous entendons promouvoir **un environnement et une culture de travail placés sous le signe de l'équité, de la diversité et de la sécurité. Nous croyons au développement professionnel de notre personnel, nous oeuvrons à l'émergence d'opportunités égales et promouvons l'équilibre vie privée/vie professionnelle des collaborateurs via de nombreuses initiatives.** Par le biais de l'ensemble de nos politiques et initiatives, nous respectons la législation belge relative aux droits de l'homme et nous définissons toutes les priorités au moyen d'un dialogue social permanent.

# 87%

**de nos employés sont satisfaits ou très satisfaits de notre politique RSE**

# 85%

**de nos employés ont suivi au moins une formation**

## Préservation de la sécurité et de la santé de nos collaborateurs

Le stress lié au travail constitue une source de préoccupation croissante, en raison des contraintes du monde moderne. Belgacom entend prendre les devants en sensibilisant chacun. Nous avons ainsi élaboré une politique globale afin de prévenir les problèmes psychosociaux au travail. Nous avons également lancé notre outil d'auto-évaluation du stress pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et nous fournissons une assistance sociale aux collaborateurs via la Social Unit (SUN). Les Consultants Sociaux fournissent un accompagnement personnalisé dans un environnement changeant, prodiguent des conseils, interviennent en qualité de médiateurs ou renvoient le collaborateur à un spécialiste en cas de stress, de conflit, de consommation abusive d'alcool ou d'agression. Le taux d'accidents du travail a diminué, passant de 9,6 en 2009 à 8,8 cette année pour l'ensemble des filiales belges. Ce résultat

positif est le fruit d'une prise de conscience élevée des enjeux de santé et de sécurité.

## Satisfaction accrue du personnel

Les résultats de l'enquête de satisfaction des collaborateurs (ELIX) montre des progrès appréciables. Alors que la satisfaction des employés est à 88%, tant l'engagement vis-à-vis du travail que l'engagement au sein du Groupe ont respectivement augmenté de 1 et de 3 points. 87% des collaborateurs se disent satisfaits ou très satisfaits de notre politique en matière de RSE.

## Volontariat des collaborateurs

En collaboration avec l'asbl Toolbox, nous offrons à certains collaborateurs la possibilité d'utiliser leurs compétences particulières en vue d'encadrer des associations sans but lucratif dans des domaines spécifiques. Ceci permet à nos employés de développer leurs compétences dans un nouvel environnement, tandis que les associations sans but lucratif bénéficient de conseils gratuits.

## Engagements

- Faire en sorte que chaque Business Unit dispose de son propre plan de compétences d'ici 2012
- Stimuler la gestion de carrière également pour les collaborateurs en milieu ou fin de carrière (2011-2014)
- Accroître la satisfaction des collaborateurs de 5 % en 2015 par rapport à 2010



**Telindus UK** /// Ses pratiques sociales exemplaires lui ont valu l'Award d'argent « Investors in People ».

**Telindus France** /// a lancé « Mission Handicap », un ambitieux programme pour intégrer et encourager l'employabilité des professionnels porteurs d'un handicap.

➔ De plus amples informations sont disponibles dans notre rapport d'activités, dans le chapitre « Nos collaborateurs » (p. 46)

# Développer une chaîne d'approvisionnement responsable

## Priorités clés

- Renforcer les standards RSE pour nos fournisseurs
- Inclure la RSE comme critère d'achat et de sélection



Notre approche consiste à renforcer les normes sociales et environnementales dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en travaillant avec nos fournisseurs directs afin d'améliorer leurs réalisations en matière de RSE et leur propre gestion de la chaîne d'approvisionnement tout en améliorant notre efficacité. Par l'intégration de nos normes en matière de RSE dans nos procédures d'achat, nous pouvons mieux protéger notre réputation et faire une réelle différence pour les communautés où nos fournisseurs sont actifs.

Nous avons évalué la performance RSE de nos fournisseurs stratégiques, représentant

**36%**  
de nos dépenses d'achat

La politique d'achat du Groupe inclut notre approche en matière de responsabilité sociétale d'entreprise et notre Code éthique des achats. Ce Code, dans lequel nous avons formulé nos attentes envers nos fournisseurs, constitue une clause obligatoire de nos contrats d'achat.

➔ Plus d'infos:  
[www.belgacom-suppliers.be](http://www.belgacom-suppliers.be)

toute redondance pour nos fournisseurs et autres sociétés d'acheteurs.

En 2009, deux fournisseurs ont eu des performances RSE insuffisantes. Pendant une période de 6 mois, nous avons suivi ces fournisseurs afin de les aider à renforcer leurs standards. Un troisième fournisseur a été sélectionné sur base volontaire pour un suivi.

## La RSE comme critère de sélection

En 2010, nous avons défini un processus permettant d'inclure une pondération de 5 % de critères RSE dans nos projets et achats. Notre décision d'inclure des critères RSE a été concrétisée dans des instructions, outils et formations pour nos acheteurs.

## Une logistique soucieuse de l'environnement

Dans notre département de logistique, nous avons signé une convention de longue durée portant sur un nouveau lieu de stockage écologique abritant également des postes de travail protégés pour l'exécution de certaines activités clés de logistique. Nos responsables de la logistique ont participé à une formation dans le domaine de la RSE.

## Engagements

- Étendre l'évaluation des risques RSE à tous les fournisseurs représentant une dépense supérieure à 125.000 EUR
- Évaluer la performance RSE des fournisseurs à haut risque et à risque moyen et assurer le suivi de 10 fournisseurs à risque
- Intégrer de nouveaux critères de durabilité dans les plans d'achat et dans nos appels d'offres pour au moins 5 catégories (sur un total de 199 catégories)
- Continuer à inclure des aspects de RSE dans les réunions d'analyse stratégique avec des fournisseurs clés

Cependant, rendre toute une chaîne d'approvisionnement conforme aux principes de la RSE est une mission riche en défis. Il nous reste encore du travail afin de mettre en conformité l'ensemble de nos contrats avec nos principes de RSE.

## Évaluer et améliorer les performances de nos fournisseurs dans le domaine de la RSE

Nous avons invité tous nos fournisseurs stratégiques à participer à une enquête d'évaluation de leurs réalisations en matière de RSE. Les fournisseurs qui ont participé à l'enquête représentaient 36 % des dépenses totales de Belgacom sur l'année 2010, soit un pourcentage supérieur à notre objectif de 30 %. Notre procédure d'évaluation s'appuie sur les standards industriels et outils de la GeSI (E-Tasc), qui permettent d'éviter



**Renforcer les standards RSE dans toute notre chaîne d'approvisionnement** /// Dans notre domaine spécifique des cadeaux promotionnels et relationnels, il n'est pas évident de trouver un juste équilibre entre intérêts sociaux, écologiques et commerciaux. En collaboration avec Belgacom, nous nous sommes toutefois résolument tournés vers la durabilité. Cet exercice nécessite des efforts dans toute la chaîne d'approvisionnement de notre vaste fichier de fournisseurs. Stephane Smidt, Managing Director Smidt-Imex

Organisation d'une épreuve de 100 mètres en fauteuil roulant pour de jeunes athlètes belges lors du Belgacom Youth Memorial Van Damme en collaboration avec « To Walk Again ».

© Guy STEEN / ASBL  
MEMORIAL VAN DAMME



## Priorités clés

- Donner des moyens et du temps à de bonnes causes
- Sponsoring responsable

# Soutenir nos communautés

Nous contribuons à **améliorer la qualité de vie des communautés dont nous faisons partie** par le biais de nos responsabilités en matière de RSE, par exemple en permettant aux personnes défavorisées d'accéder aux télécoms, en veillant au respect des droits de l'enfant, en promouvant les liens sociaux entre les communautés et les personnes et en impliquant nos propres employés dans leurs communautés locales.

## Aide aux sans-abri

Nous avons soutenu le « plan froid » destiné à aider les personnes sans-abri pendant l'hiver. Nous avons mis un numéro 0800 gratuit à la disposition des personnes sans-abri afin de leur permettre d'appeler le SAMU Social de Bruxelles. Nous avons également soutenu la collecte de fonds organisée par celui-ci en lui offrant de l'espace média pour son spot télévisé. Nous avons en outre mobilisé nos collaborateurs en organisant une collecte de couvertures et en leur permettant d'offrir la valeur de leur cadeau de fin d'année en échange de repas pour les personnes sans-abri. Plus de 4.800 collaborateurs ont participé à cette action. 24.000 repas et 250 couvertures ont ainsi pu être distribués aux personnes sans-abri.

## Soutien d'actions de collecte de fonds dédiées aux victimes de grandes catastrophes naturelles

En collaboration avec les autres opérateurs belges, nous avons mis à disposition un numéro abrégé permettant de

faire des dons par SMS en faveur des victimes du tremblement de terre en Haïti et des inondations au Pakistan. Plus de 450.000 EUR ont été récoltés.

## Soutien des jeunes et du sport via Belgacom Dreambox

Nous attachons de l'importance à développer une approche responsable au sein de notre politique de sponsoring. Cette année, nous avons lancé l'initiative Dreambox visant à soutenir les jeunes impliqués dans des clubs de tennis et de football et des équipes de basket-ball. Dreambox sponsorise leurs maillots et leur permet de développer gratuitement un site web. Ce concept a été étendu au championnat de G-football, qui cible plus particulièrement les garçons et filles souffrant d'un léger handicap mental ou physique. À ce jour, les maillots de plus de 300 équipes sont sponsorisés par Belgacom.

## Don de

# 1,7 mio EUR

ainsi que de temps et d'équipements à 101 projets sociaux

## Engagements

- Lancer la nouvelle Belgacom Foundation
- Soutenir au moins 100 projets sociaux
- Offrir un accès à des événements culturels ou sportifs à des jeunes défavorisés en collaboration avec notre département de sponsoring



## Action de Telindus Espagne en faveur de Caritas ///







Telindus Espagne a soutenu Caritas International en organisant une collecte de fonds parmi ses employés. Pour chaque euro récolté, Telindus a donné 5 EUR supplémentaire afin de financer des cuisines communautaires.



**Aide aux sans-abris ///** 24.000 repas offerts aux sans-abris par nos collaborateurs.



# Chiffres clés

		2008	2009	2010	2010
		Opérations en Belgique	Opérations en Belgique	Opérations en Belgique	Opérations globales
<b>Informations générales</b>	Revenus totaux (en millions EUR)	5.978 <sup>1</sup>	5.990 <sup>1</sup>	6.603 <sup>1</sup>	6.603
	Revenus nets (en millions EUR)	800 <sup>1</sup>	904 <sup>1</sup>	1.266 <sup>1</sup>	1.266
	Nombre total d'employés (équivalents temps plein)	17.371	16.804 <sup>1</sup>	16.308 <sup>1</sup>	16.308
 <b>Améliorer l'accès aux communications</b>	Couverture du réseau mobile – 2G	99,98%	99,98%	99,98%	99,94%
	Couverture du réseau mobile – 3G	90,20%	96,70%	97,11%	97,02%
	Nombre de stations de base du réseau mobile	4.097	4.243	4.313	4.580
	Réseau mobile : relations avec les propriétaires (TRIM moyen) <sup>2</sup>	90,14	84,20	/	/
	Réseau mobile : taux de satisfaction des propriétaires <sup>2</sup>	/	/	93,5%	/
	Couverture internet à haut débit	99,70%	99,70%	99,70%	/
	Couverture de la télévision numérique	86,60%	87,20%	89,00%	/
	Heures de formation TIC fournies	/	158.181	174.256	/
	% d'augmentation des ventes de téléphones pour personnes âgées/handicapées (vs. année précédente)	/	17%	92%	95%
	Evolution du nombre de plaintes clients par rapport à l'année précédente	/	/	-12%	/
 <b>Favoriser une société à faible carbone</b>	Consommation d'électricité (térajoules)	1.667	1.670	1.620	1.662
	Pourcentage d'électricité renouvelable	76%	100%	100%	97%
	Gaz de chauffage (térajoules)	170	151	156	157
	Mazout de chauffage (térajoules)	101	97	110	110
	Carburant flotte de véhicules (térajoules)	517	502	490	554
	Économies d'énergie (térajoules) sur une base annuelle	n/a	52	41	/
	Emissions de CO <sub>2</sub> (en kilotonnes) <sup>3</sup> ✓	108	81	79	87
	Emissions de CO <sub>2</sub> scope 1 – chauffage, carburant voitures (en kilotonnes) ✓	56	53	53	58
	Emissions de CO <sub>2</sub> scope 2 – électricité (en kilotonnes) ✓	23	0	0	4
	Emissions de CO <sub>2</sub> scope 3 (en kilotonnes) <sup>3</sup> ✓	29	28	25	25
	Déchets (en tonnes)	13.709	10.251	9.635	/
	Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés	71%	66%	70%	/
 <b>Communiquer sur les champs électromagnétiques et la santé</b>	GSM collectés dans nos points de vente pour réutilisation et recyclage ✓	26.742	25.877	38.233	/
	Consommation en eau (en milliers de litres)	/	223.874	167.875	/
	% d'équipements sans fil indiquant les niveaux d'exposition	/	100%	100%	100%
 <b>Promouvoir une culture de travail positive</b>	Satisfaction des collaborateurs avec Belgacom comme employeur <sup>6</sup>	84% <sup>1</sup>	86% <sup>1</sup>	88% <sup>1</sup>	88%
	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi au moins 1 formation <sup>4</sup>	81%	83%	85%	/
	Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur <sup>4</sup>	23	22	21	22
	Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif total ✓	30%	30%	30%	29%
	Pourcentage de femmes parmi les postes de middle management ✓	31%	30%	29%	28%
	Pourcentage de femmes parmi les postes de senior management ✓	19%	21%	21%	19,5%
	Pourcentage de femmes parmi les postes de top management ✓	16%	17%	18%	16,4%
	Taux d'accidents du travail (index) ✓	9,65	9,58	8,80	/
	Taux de maladies (y compris maladies de longue durée)	6,50%	6,60%	6,65%	6,16%
	Age moyen des collaborateurs (ans)	44	44	45	44
	Durée de carrière moyenne (années)	17,6	18,5	19,3	/
	Nombre de collaborateurs travaillant à temps partiel	3.463	4.124	4.662	4.789
	Taux de départs volontaires ✓	2,37%	2,01%	1,85%	2,20%
	% de l'effectif représenté dans les comités de santé et de sécurité	100%	100%	100%	100%
 <b>Développer une chaîne d'approvisionnement responsable</b>	Pourcentage de fournisseurs basés en Belgique	/	87%	90%	/
	Évaluations RSE des fournisseurs, en pourcentage des dépenses totales d'achat	/	12,5%	36,0%	/
	Pourcentage d'acheteurs formés	43%	100%	100%	/
	Pourcentage de commandes électroniques	83%	88%	87%	/
 <b>Soutenir nos communautés</b>	Montant de financement en % du bénéfice avant impôt	0,3%	0,2%	0,1%	/
	Nombre d'associations sans but lucratif soutenues au niveau local	99	105	101	/

✓ Ernst&Young a fourni une assurance externe modérée sur ces indicateurs (pour nos opérations belges en 2010)

1. Revenus, ETP, revenus nets et satisfaction des employés sont liés à nos opérations globales

2. Nouvelle méthode de calcul depuis 2010, suite à des changements dans le questionnaire soumis aux propriétaires

3. Scope 3 inclut les déplacements domicile-travail des employés, les transports externalisés et les voyages d'affaire pour nos opérations belges

4. Adaptation due à un changement de méthode de calcul (basée sur les effectifs et non plus sur les ETP. Les chiffres excluent quelques petites opérations belges)

5. La somme des émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1, 2 et 3 est égale aux émissions de CO<sub>2</sub> totales, mais la différence est liée aux arrondis

6. Adaptation de la méthode de calcul

# Evaluation indépendante de notre rapport RSE par CSR Europe

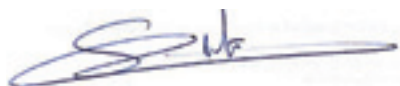
Belgacom a invité Stefan Crets, Directeur exécutif de CSR Europe, à effectuer une évaluation indépendante du rapport RSE 2010 de l'entreprise.

## Les réalisations et atouts significatifs englobent :

- 1. Un alignement avec le rapport annuel** – La préparation et la publication du rapport RSE en parallèle avec le rapport annuel constituent une étape importante dans la communication à toutes les parties prenantes d'une vision consolidée des performances de Belgacom.
- 2. Des priorités claires et un suivi des progrès réalisés** – Le rapport présente une liste claire et cohérente des priorités essentielles pour les activités de Belgacom. L'accent mis sur l'amélioration des performances démontre l'approche comparative basée sur les réalisations précédentes en lien avec les objectifs de performance futurs de l'entreprise.
- 3. Une comparabilité solide des données relatives aux performances** – Les indicateurs intégrés dans le rapport sont améliorés grâce à l'utilisation de données sur plusieurs années, permettant aux lecteurs d'établir des comparaisons aisées et directes dans un certain nombre de domaines importants. Il est également encourageant de voir l'introduction de données concernant les activités globales de Belgacom qui constituent un ensemble autonome de paramètres, même si les données sont quelque peu incomplètes pour la première année.
- 4. Une amélioration de l'environnement de travail** – Le rapport démontre que Belgacom a franchi un certain nombre d'étapes significatives et interdépendantes afin d'améliorer la qualité de l'expérience de ses employés au travail, tout en mettant un nouvel accent sur les compétences, la formation et le volontariat.

## Dans ses futurs rapports, nous encourageons Belgacom à :

- 1. Clarifier davantage le lien entre la stratégie RSE et la stratégie d'entreprise** – Les éléments de preuve et le texte pourraient être renforcés de manière à inscrire les performances RSE de Belgacom dans la dimension stratégique de l'entreprise et du développement général des activités. La façon dont les différents objectifs RSE soutiennent et s'alignent sur la stratégie d'entreprise fera apparaître plus clairement la valeur ajoutée de l'approche RSE actuelle. L'intégration plus poussée de la gouvernance RSE dans l'approche de gestion générale contribuera à cette orientation.
- 2. Clarifier les objectifs à moyen et à long terme** – Cette clarification aiderait à comprendre la contribution réelle des différents efforts RSE, à la fois vis-à-vis de l'entreprise elle-même et vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère. L'impact global réel des nombreux efforts en matière de réduction d'émissions de gaz carbonique n'est, par exemple, pas perceptible à travers la Car Policy et la politique d'éco-conduite de la société.
- 3. Approfondir l'analyse de l'impact en terme de RSE** – Belgacom pourrait s'efforcer de développer des outils de mesure solides afin de comprendre l'impact réel des activités commerciales (internes et externes) et créer ainsi des indicateurs quantitatifs concernant la valeur créée et les bénéficiaires de cette valeur créée. Combiner ces éléments avec le business case permet véritablement à une entreprise de réaliser un reporting intégré.
- 4. Performance comparative au sein du secteur** – Le rapport peut acquérir une légitimité supplémentaire s'il montre aux lecteurs les performances enregistrées par Belgacom par rapport à ses concurrents nationaux et/ou régionaux au sein du même secteur, et/ou de taille similaire.



Stefan Crets  
CSR Europe's Executive Director





**Jamal Sabraoui, opérateur High Risk Team :** Je suis un peu le gardien de notre réseau. J'analyse les lignes de nos clients, je contrôle leur stabilité et j'anticipe les éventuels problèmes. Tout ce qui compte pour nos clients, c'est que leur connexion fonctionne parfaitement 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

---



**Vincent Leroy, Belgacom ICT Agent :** Chaque patron de PME a des exigences particulières. Mais tous ont besoin de flexibilité dans notre offre de produits et d'une garantie de service. Mon rôle est de bien percevoir les besoins dès le premier contact pour offrir une solution personnalisée.

---



Avec Bizz Mobile Internet Duo Favorite, les indépendants et les PME peuvent surfer et envoyer des e-mails avec leur ordinateur portable et leur GSM via un seul abonnement.

---

Xavier Pottiez, fondateur et directeur de « Xavie'Z »,  
artisan – créateur de cuisines haut de gamme

#### Tags

ski – déco – rhum – voyages – famille





**Je suis tout le temps sur la route ou en rendez-vous chez mes clients.**

**Ce dont j'ai besoin, c'est un partenaire de confiance et quelqu'un qui comprenne bien les spécificités liées à mon activité professionnelle.**

# Informations aux actionnaires

Il est capital pour nous de garantir un flux de communication cohérent et transparent à l'égard des investisseurs belges et internationaux. Par le biais d'un dialogue ouvert et régulier avec les investisseurs et les analystes financiers, nous tenons le marché informé des nouvelles importantes et des événements majeurs touchant le Groupe ainsi que de l'évolution de sa stratégie à long terme. En outre, nous nous attelons à fournir des informations financières de haute qualité. À cet égard, l'Association belge des Analystes financiers a décerné à Belgacom, en octobre 2010, le prix des meilleurs communiqués de presse financiers.

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

**Ray Stewart**  
Executive Vice President  
Finance & CFO



« Belgacom a mené une politique de rémunération des actionnaires cohérente et attrayante. L'année dernière, nous avons décidé de rendre la politique plus claire pour nos actionnaires. Nous nous sommes ainsi engagés à leur distribuer la majeure partie du cash-flow libre annuel. Cette distribution s'effectue sous la forme de dividendes et de rachats d'actions. Pour les résultats de 2010, nous avons versé un dividende total de 2,18 EUR par action. L'entreprise a par ailleurs annoncé un programme de rachat d'actions pour un montant maximal de 200 millions EUR qui se terminera en 2011-2012. »

Belgacom souhaite entretenir des contacts actifs avec la communauté des analystes et des investisseurs. Ainsi, quatre fois par an, le jour de l'annonce des résultats trimestriels, nous tenons une conférence téléphonique avec des analystes accessible à la communauté financière. Deux fois par an, à la suite des résultats annuels et semestriels, nous organisons un roadshow avec le top management couvrant les principaux centres financiers d'Europe et des États-Unis. Belgacom participe en outre à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. Entre ces événements, des réunions et des conférences téléphoniques sont organisées avec le top management. Dans toutes ces activités, le management est soutenu par l'équipe d'Investor Relations (IR).

Les nouveaux investisseurs potentiels moins familiarisés avec l'histoire de Belgacom peuvent rencontrer l'équipe d'Investor Relations lors d'un des roadshows réservés à IR et organisés tout au long de l'année afin de présenter la société et sa stratégie.

Par ailleurs, les actionnaires particuliers et institutionnels ainsi que les analystes peuvent compter au quotidien sur le soutien de l'équipe IR. Cette dernière répond aux questions et explique la stratégie du Groupe à court et à long terme, en adoptant l'approche appropriée en vue d'un traitement égal de tous les actionnaires et analystes. Belgacom Investor Relations observe une période fermée de quatre semaines avant l'annonce des résultats trimestriels et de six semaines avant l'annonce des résultats annuels.

## Participation

### Situation au 31 décembre 2010

L'État belge demeure actionnaire principal avec 53,5 % des actions. L'actionnariat flottant représente 41,6 %, les actionnaires principaux se trouvant aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Benelux, en France et en Allemagne.

Structure d'actionnariat	Nombre d'actions	% Actions	% Droits de vote	% Droits de dividende
Etat belge	180.887.569	53,5 %	56,3 %	55,8 %
Belgacom actions propres	16.542.494	4,9 %	0,0 %	0,9 %
Flottant	140.595.072	41,6 %	43,7 %	43,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>338.025.135</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>







Fin 2010, Belgacom détenait 16.542.494 actions propres, soit 4,9 % de l'ensemble des actions. Au cours de l'année 2010, 294.304 actions propres ont été utilisées dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote proposé à la direction de Belgacom et 573.654 options ont été exercées.

#### Evolution des actions propres

<b>Situation au 31 décembre 2009</b>	<b>17.410.452</b>
Options exercées pendant 2010	-573.654
Discount Purchase Plan des employés	-294.304
Acquisition d'actions propres	0
Annulation	0
<b>Situation au 31 décembre 2010</b>	<b>16.542.494</b>

Les droits de vote liés aux actions de trésorerie sont suspendus par la loi. Les droits de dividende relatifs aux actions acquises en 2004 sont également suspendus. Quant aux droits de dividende liés aux actions acquises en 2005, ils ont été supprimés. La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

#### Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Belgacom, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %.

Le 6 avril 2010, Capital Research and Management Company a fait savoir que sa participation dans Belgacom S.A. était supérieure au seuil de 3 %. Avec 11.62.800 actions Belgacom en sa possession au 1<sup>er</sup> avril 2010, Capital Research and Management Company

détenait une participation de 3,27 % des actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A.

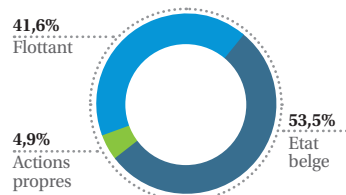
Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Belgacom, les participations importantes doivent être communiquées à :

- La CBFA (e-mail [trp.fin@cbfa.be](mailto:trp.fin@cbfa.be), à confirmer par fax au numéro +32 2 220 59 12)
- Belgacom (e-mail [investor.relations@belgacom.be](mailto:investor.relations@belgacom.be), à confirmer par fax au numéro +32 2 201 54 94)

#### L'action Belgacom en 2010

Belgacom a clôturé l'année 2010 avec un cours de l'action à 25,13 EUR et une capitalisation boursière d'environ 8 milliards EUR. L'action a atteint son niveau le plus haut de l'année le 20 septembre 2010, clôturant à 29,11 EUR. Son niveau le plus bas a été atteint le 7 mai 2010 avec un cours de clôture à 24,31 EUR.

#### Actionnariat de Belgacom



**Nancy Goossens, Vice President Investor Relations** /// « L'équipe d'Investor Relations met tout en oeuvre pour fournir les informations les plus complètes possible à la communauté financière, en mettant l'accent sur la clarté, la fiabilité et la transparence. Nous considérons notre site web comme la principale source d'information où nous publions nos rapports trimestriels détaillés, la présentation de notre entreprise, les consensus d'analystes, le calendrier financier et bien d'autres informations encore. »



# 8,7%

Rendement sur dividende brut, basé sur le dividende annuel brut de 2,18 EUR par action pour 2010 et le dernier cours de clôture de l'action Belgacom en 2010.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Info sur l'action</b>					
Cours le plus haut	33,80	35,82	33,31	28,65	29,11
Cours le plus bas	24,60	27,82	24,58	21,67	24,31
Cours au 31 décembre	33,37	33,74	27,33	25,32	25,13
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	241.516.832	291.898.716	281.419.643	181.364.309	138.569.376
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	947.125	1.144.701	1.099.295	708.454	532.959
Nombre d'actions en circulation	333.961.478	332.071.776	320.334.261	320.614.683	321.482.641
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	338.621.113	334.017.553	326.179.820	320.475.553	321.138.048
<b>Chiffres clés par action</b>					
EBITDA avant éléments non récurrents <sup>1</sup>	6,35	6,22	6,10	6,10	6,18
Bénéfice net (part du Groupe) <sup>1</sup>	2,87	2,87	2,45	2,82	3,94
Dividende ordinaire (brut)	1,60	1,68	1,68	1,68	1,68
Dividende intérimaire (brut)	0,29	0,50	0,50	0,40	0,50
Rendement sur dividende brut <sup>2</sup>	5,7 %	6,5 %	8,0 %	8,2 %	8,7 %
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>2</sup>	11,62	11,76	11,15	8,98	6,37
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR)<sup>3</sup></b>	<b>11,14</b>	<b>11,20</b>	<b>8,75</b>	<b>8,12</b>	<b>8,08</b>

1. Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation

2. Sur base du cours de l'action au 31 décembre 2010

3. Calcul basé sur le nombre d'actions en circulation & le cours de l'action au 31 décembre 2010

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

Le BEL20 et l'indice DJ STOXX Telecommunications ont été rebasés sur le prix de l'action Belgacom du 4 janvier 2010 (en EUR).

### Evolution de l'action Belgacom (2010)



## Rémunération des actionnaires

### Politique de rémunération des actionnaires

Belgacom s'engage à appliquer une politique de rémunération des actionnaires attrayante en distribuant, en principe, la majeure partie de son cash-flow libre annuel<sup>1</sup> à ses actionnaires.

Toute distribution de cash-flow libre par le biais de dividendes ou de rachats d'actions sera analysée sur une base annuelle. Le but est de maintenir une flexibilité financière stratégique en vue de garantir la croissance future, de manière organique ou par le biais de fusions et d'acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

### Rémunération des actionnaires pour l'exercice 2010

À la suite de l'engagement susmentionné, le Conseil d'Administration de Belgacom a approuvé en octobre 2010 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 161 millions EUR. Ce dividende a été payé le 10 décembre 2010.



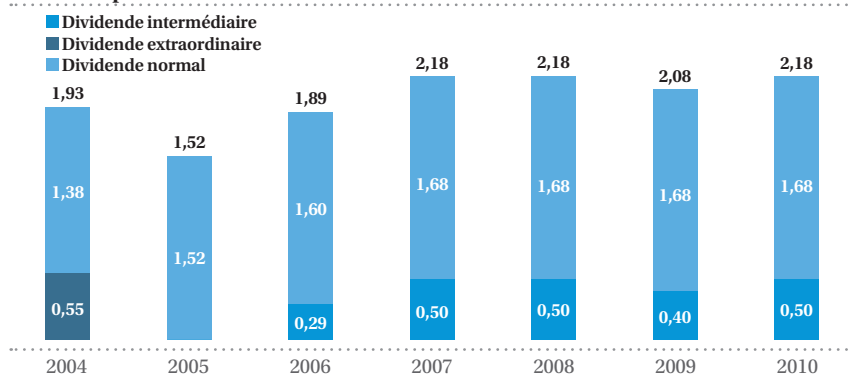
Le 24 février 2010, le Conseil d'Administration a décidé de proposer un dividende ordinaire de 1,68 EUR par action à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 13 avril 2011. Après approbation, le dividende normal sera versé le 29 avril 2011, avec enregistrement le 28 avril 2011 et cote ex-dividende le 26 avril 2011.

La dividende totale pour 2010 s'élève donc à 701 millions EUR, y compris le dividende intérimaire. En outre, le Conseil d'Administration a approuvé un rachat d'actions pour un montant maximal de 200 millions EUR, à effectuer en 2011-2012, compte tenu des restrictions décidées lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 avril 2009. Pour cette raison, le prix des actions ne peut 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.

# 2,18 EUR

dividende brut en 2010

#### Dividende par action



#### Calendrier financier

13 avril 2011	Assemblée générale annuelle des actionnaires
26 avril 2011	Cotation ex-dividende des actions
29 avril 2011	Paiement du dividende ordinaire
6 mai 2011	Annonce des résultats du premier trimestre de 2011
29 juillet 2011	Annonce des résultats semestriels de 2011
28 octobre 2011	Annonce des résultats du troisième trimestre de 2011

1. Belgacom définit le cash-flow libre comme le cash-flow généré par les activités d'exploitation, moins les dépenses d'investissement, y compris d'autres activités d'investissement, comme les acquisitions ou les ventes.



**Sylvana Torres, Bizz Expert :** Je travaille au Business Center de Schaerbeek. Je vois de nombreux clients chaque jour. J'ai l'habitude d'identifier leurs besoins. Je m'efforce de leur proposer des solutions intégrées avec le plan tarifaire le plus adapté à leur activité. Des exemples ? Des solutions sur mesure en matière de centraux téléphoniques, de connexion internet au bureau ou en déplacement, des plans tarifaires au niveau fixe et mobile...

---



**Hanan El Garani, Phones Sales Agent :** Je veille à réagir le plus vite possible. Je dispose de tous les outils me permettant d'aider les clients immédiatement. Ils doivent avoir le sentiment, après notre conversation, d'avoir été aidés et de pouvoir compter sur nous !

---



Avec la solution Bizz Internet Favorite, les indépendants bénéficient d'un accès prioritaire à notre call center technique et d'une solution de sécurité renforcée.

---

Marjorie Hollaert, gérante chez Alizea Flore

#### Tags

sport – cirque – expos – restos – amis – shopping



A close-up photograph of a woman with long, wavy brown hair. She is holding a light pink rose to her nose and inhaling its fragrance. In the foreground, several bright pink gerbera flowers are in focus, partially obscuring her face. The background is softly blurred, showing hints of green foliage and warm, out-of-focus lights.

**Mon magasin,  
c'est aussi ma passion.**

**Il me tient vraiment à cœur de servir mes  
clients avec le sourire et de manière efficace.  
Les télécoms, je ne m'y connais pas trop.  
J'ai donc vraiment besoin que l'on me conseille  
de manière efficace.**

# 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 de même qu'aux bonnes pratiques.

## 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.

## Désignation du code applicable en matière de gouvernance d'entreprise

Belgacom décrète que le code applicable en la matière est le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.

## 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. Au moins trois de 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 maximum 16 membres, en ce compris l'Administrateur Délégué. Le Conseil d'Administration compte actuellement 14 membres.

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Theo Dilissen	57	Président	2004 - 2015 (*)
Didier Bellens	55	Administrateur Délégué	2003 - 2015
Martine Durez	60	Administrateur	1994 - 2012
Mimi Lamote	46	Administrateur	2006 - 2012
Michèle Sioen	45	Administrateur	2006 - 2012
Michel Moll	63	Administrateur	1994 - 2012
Paul Van de Perre	58	Administrateur	1994 - 2012

\* En tant que Président jusqu'en 2012

## Membres du Conseil d'Administration nommés par l'assemblée générale des actionnaires

Nom	Âge	Fonction	Durée
Jozef Cornu	66	Administrateur indépendant	2009 - 2015
Guido J.M. Demuyne	60	Administrateur indépendant	2007 - 2013
Pierre-Alain De Smedt	66	Administrateur indépendant	2004 - 2016
Carine Dautrelepoint	50	Administrateur indépendant	2004 - 2013
Georges Jacobs	70	Administrateur indépendant	2004 - 2011
Oren G. Shaffer	68	Administrateur indépendant	2004 - 2013
Lutgart Van den Berghe	58	Administrateur indépendant	2004 - 2016



## 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 cinq 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 24 février 2011.

## Comités du Conseil d'Administration

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

### 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 doit être des administrateurs 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-réviseurs ;
- De la relation avec les commissaires-réviseurs 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 ainsi que du « Dealing Code ».

Le Comité d'audit et de supervision se réunit au moins une fois par trimestre. Il est composé de MM. Pierre-Alain De Smedt (Président), Michel Moll, Oren G. Shaffer et Paul Van de Perre. M. Guido J.M. Demuyck remplace depuis le 1<sup>er</sup> mars 2011 M. Philip Hampton dont le mandat a expiré lors de la dernière assemblée générale des actionnaires.

### Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (Nomination and Remuneration Committee, NRC) se compose de cinq administrateurs, dont la majorité doit être des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration, qui en est membre d'office.

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, 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 ;

- La préparation du rapport de rémunération et la présentation de ce rapport à l'assemblée générale annuelle des actionnaires ;
- 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.

En 2010, le Comité de nomination et de rémunération se composait de MM. Theo Dilissen (Président), Georges Jacobs et de Mmes Martine Durez et Lutgart Van den Berghe. A partir du 1<sup>er</sup> mars 2011, M. Georges Jacobs est remplacé par M. Pierre-Alain De Smedt et M. Jozef Cornu est ajouté afin d'obtenir une majorité d'administrateurs indépendants dans ce comité.

### 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 désignés par l'assemblée générale des actionnaires.

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 de membres dotés de l'expérience requise.



# Membres du Conseil d'Administration

Président du Conseil d'Administration de Belgacom depuis octobre 2004. M. Dilissen est administrateur délégué d'Arcadis Belgium depuis juin 2010. 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 mars 2009, il a été administrateur délégué et ensuite président d'Aviapartner. Depuis janvier 2011, M. Dilissen est également administrateur chez Eurostar. Sociologue de formation, il détient également un Master en administration des affaires.

Administrateur Délégué de Belgacom depuis mars 2003.

➔ Plus d'informations le concernant en p. 82  
Membres du Comité de direction.

Mme Durez a été Chief Financial et Accounting Officer chez bpost jusqu'en janvier 2006, avant de devenir présidente du conseil d'administration de cette dernière. Mme Durez a également été, jusqu'en 2000, professeur de gestion et d'analyse financière à l'Université de Mons-Hainaut. Elle a également été membre du Conseil supérieur des réviseurs d'entreprises et de la Commission des normes comptables, puis conseillère spéciale du ministre des Communications et des Entreprises publiques. Régente à la Banque Nationale de Belgique, Mme Durez possède un diplôme d'ingénieur commercial et un doctorat en sciences économiques appliquées de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

**Theo Dilissen**



**Didier Bellens**



**Martine Durez**



**Michèle Sioen**



Depuis 2005, Michèle Sioen est administratrice déléguée du groupe Sioen Industries. Elle a occupé différentes fonctions au sein du groupe de 1990 à 2005. Cotée en Bourse et leader sur le marché mondial, Sioen Industries est une entreprise qui produit et traite des textiles techniques. Michèle Sioen a également assumé la présidence de Fedustria jusqu'en 2010. Elle est vice-présidente de la FEB, siège au sein de divers conseils d'administration et est membre de la Commission Corporate Governance. Michèle Sioen est titulaire d'un diplôme en économie ainsi que de plusieurs diplômes postuniversitaires.

**Paul Van de Perre**



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) et siège au comité d'investissement de PMV. M. Van de Perre est administrateur délégué de Five Financial Solutions (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).

**Oren G. Shaffer**



M. Shaffer a été auparavant vice-président 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.

**Pierre-Alain De Smedt**



M. De Smedt est président de la Febiac (Fédération belge de l'Automobile et du Cycle). Il a été vice-président exécutif de Renault de 1999 à fin 2004. 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 préside également le conseil d'administration du Groupe Deceuninck Plastics et siège à celui du Groupe Avis et Alcopa (Groupe Moorkens). Il est vice-président de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Il est diplômé en ingénierie et en sciences économiques de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

M. Moll est administrateur non exécutif dans plusieurs entreprises industrielles et financières telles la Société Nationale de Construction Aéronautique et la Société belge d'Investissement International (SBI). Il est également censeur de la Banque Nationale de Belgique. Jusqu'en avril 2007, il a présidé le conseil d'administration de la S.A. BATS (Belgian Advanced Technology Systems) à Liège, société spécialisée dans la sécurité électronique. Jusqu'en décembre 2005, M. Moll a présidé la société de capital-risque BRUFICOM, après avoir exercé les fonctions d'administrateur et de 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).

Le Baron 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. Après une formation de juriste et d'économiste à l'UCL, il a obtenu un M.A. en économie à l'Université de Berkeley en Californie.

Mme Doutrelepon est avocate au Barreau de Bruxelles et membre du Barreau de Paris. Elle est partenaire fondatrice du bureau d'avocats belge Doutrelepon & 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 de nombreuses 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. Depuis 2008, elle est membre de l'Académie royale de Belgique (Classe Technologie et Société). Elle a signé plusieurs ouvrages et publications.

Jusqu'en décembre 2010, M. Demuynck était administrateur délégué de Liquavista. Avant cela, il a occupé différentes fonctions chez Royal Philips Electronics 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 directeur général Line of Business Portable Audio à Hong Kong et d'administrateur délégué du groupe Audio à Hong Kong. En 2000, il est devenu administrateur délégué de la division de produits Consumer Electronics à Amsterdam et membre du comité de direction du groupe Philips. En 2003, M. Demuynck 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. Demuynck est également membre, depuis juin 2005, du conseil de surveillance de Tom Tom. Depuis janvier 2011, il est également membre des Conseils d'Administration de Apollo Vredestein BV et de Xsens BV. 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.).

**Michel Moll**

**Georges Jacobs**

**Carine Doutrelepon**

**Guido J.M. Demuynck**

**Mimi Lamote**


Mme Lamote est vice-présidente de GrandVision B.V. (anciennement Pearle Europe) à Amsterdam. Elle a entamé sa carrière dans le secteur du commerce de détail en 1988 en occupant diverses fonctions au sein de C&A Europe. 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 siégé au 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 2005 à 2006, elle a exercé les fonctions d'administrateur délégué de SCF (Belgique-Lithuanie), une société cotée en Bourse sur le marché belge. De 2007 à octobre 2009, Mme Lamote a exercé les fonctions de COO au sein de ZNA (réseau hospitalier d'Anvers). Elle est titulaire d'un diplôme en sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers, d'un Master en Retail Management de l'Université Tias de Tilburg et de plusieurs autres diplômes postuniversitaires.

**Lutgart Van den Berghe**


Mme Van den Berghe a obtenu un doctorat en économie à l'Université de Gand, où elle est professeur extraordinaire. Elle est partenaire à la Vlerick Leuven Gent Management School et administratrice exécutive de Guberna, l'Institut belge des administrateurs. 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).

**Jozef Cornu**


M. Jozef Cornu a entamé sa carrière en 1970 au Centre de recherche Brown Boveri (actuellement ABB) en Suisse. De 1973 à 1982, il a occupé diverses fonctions au sein de Bell Telephone Manufacturing Company, la filiale belge du Groupe ITT. De 1982 à 1984, il a été administrateur délégué de Mietec, une start-up fabriquant des semi-conducteurs. De 1984 à 1987, il a occupé le poste de directeur général de Bell Telephone Manufacturing Company. De 1988 à 1995, il a été membre du conseil d'administration d'Alcatel S.A., avant d'assumer le poste de directeur général d'Alcatel Telecom entre 1995 et 1999. De 2000 à 2008, il a été membre du conseil d'administration d'Alcatel (et d'Alcatel-Lucent ultérieurement) et conseiller du président jusqu'en 2004. De 2006 à 2007, il a été président de l'ISTAG (Information Society Technologies Advisory Group) au sein de l'Union européenne. De 2007 à 2008, il a été président du projet Medea+, le programme européen Eureka consacré à la recherche dans le domaine de la microélectronique. M. Cornu a été administrateur délégué d'Agfa-Gevaert de décembre 2007 à fin avril 2010 et continue à siéger au sein de son conseil d'administration. Il est également administrateur non exécutif à la KBC. M. Cornu est détenteur d'un diplôme d'ingénieur civil électricien et mécanicien de l'Université catholique de Louvain et d'un doctorat en électronique de la Carleton University d'Ottawa au Canada.

En 2010, le Comité stratégique et de développement était composé de MM. Theo Dilissen (Président), Didier Bellens, Guido J.M. Demuyne et Oren G. Shaffer. A partir du 1<sup>er</sup> mars 2011, M. O.G. Shaffer est remplacé par M. Jozef Cornu et Mme Carine Doutrelepont et M. Michel Moll sont ajoutés à ce comité.

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

Le mandat de M. Philip Hampton a pris fin le 14 avril 2010. Les mandats de Mme Lutgart Van den Berghe et de M. Pierre-Alain De Smedt ont été renouvelés, lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2010, pour une période de 6 ans qui prendra fin lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2016.

M. Georges Jacobs présentera sa démission lors de l'assemblée générale du 13 avril 2011 en raison de la limite d'âge de 70 ans.

### **Rémunération des administrateurs**

Les rémunérations et indemnités versées aux administrateurs ont été fixées par l'assemblée générale des actionnaires de 2004. Le calcul de ces indemnités n'a pas changé en 2010 : 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 perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour les frais de communication. L'indemnité pour frais de communication est également doublée pour le Président du Conseil d'Administration.

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération basée sur les résultats tels des primes ou des plans d'intéressement à long terme, ni des avantages liés aux plans de pension.

### **Évaluation du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration a procédé en 2010 à une auto-évaluation afin d'évaluer sa taille, sa composition, ses résultats

et la manière dont il interagissait avec la direction. L'accent a été mis en particulier sur l'évaluation des comités. Il a fait appel, pour cet exercice, à l'aide de Spencer Stuart en qualité d'expert externe. Les membres ont été invités à répondre à un questionnaire détaillé, suivi d'un entretien individuel avec l'expert externe. Les membres étaient invités, en se fondant sur les conclusions de la précédente évaluation et sur le plan d'action qui en avait été tiré, à dire ce qu'ils pensaient de la gouvernance d'entreprise à Belgacom, du fonctionnement du Conseil d'Administration, des relations au sein de ce dernier et du fonctionnement des comités.

Ces consultations ont amené le Conseil d'Administration à décider, lors de sa réunion du 29 juillet 2010, de mettre en oeuvre les actions à court terme suivantes :

- Organisation d'une réunion annuelle supplémentaire du Conseil d'Administration ;
- Introduction d'un concept de reporting régulier de l'Administrateur Délégué entre les réunions ;
- Organisation d'un off-site stratégique ;
- Organisation d'une discussion consacrée à l'agenda annuel des comités ;
- Prioritisation de l'« analyse de risque » pour le Comité d'audit et de supervision ;
- Prioritisation de la « gestion de la planification de succession » pour le Comité de nomination et de rémunération ;
- Intégration de la « mise en oeuvre à long terme de la stratégie » dans les priorités du Comité stratégique et de développement.

Le Conseil d'Administration a également décidé de renouveler partiellement la composition des comités et d'étudier la possibilité d'un plan à plus long terme en vue du recrutement de nouvelles compétences pour ce même Conseil d'Administration.

### **Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009**

Belgacom se conforme aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009, à l'exception des dispositions 4.6, 4.7 et 8.8. 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. Alors que la disposition 4.7 déclare que le Conseil nomme son Président, l'article 18 §5 de la loi de 1991 prévoit que le Président est nommé par le Roi. Du fait de sa structure d'actionnariat actuelle, contrairement à la disposition 8.8, 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. L'assemblée générale des actionnaires du 13 avril 2011 est invitée à accepter une modification de l'article 33 des statuts permettant aux actionnaires représentant, seuls ou ensemble, 3 % au moins du capital de soumettre des propositions à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, ce qui permettra à Belgacom d'être également conforme à la disposition 8.8.

### **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 des sociétés, l'Administrateur Délégué, M. Didier Bellens, a déclaré être en conflit d'intérêts en ce qui concerne le point à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration du 25 février 2010 relatif aux plans d'intéressement pour les collaborateurs. Il est en fait un bénéficiaire du plan d'intéressement à court et à long terme 2009 destiné à la haute direction. Il a informé le commissaire-réviseur de Belgacom de ce conflit d'intérêts et a pris la décision de ne pas participer à la délibération et au vote de ce point à l'ordre du jour.

Lors de sa réunion du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une « policy relative aux transactions de parties liées ». Cette policy régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration. Belgacom fournit des services de téléphonie, internet et/ou ICT à bon nombre des entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Belgacom est par ailleurs partenaire institutionnel de Guberna, l'Institut belge des Administrateurs (associé à Lutgart Van den Berghe, Administratrice Exécutive de Guberna), pour lequel elle a versé une contribution de 30.250 EUR en 2010. Le cabinet d'avocats Doutrelepont & Associés-Afschrift GEIE (associé à Carine Doutrelepont, partenaire du cabinet d'avocats) a effectué en 2010 au bénéfice de la S.A. Belgacom des prestations d'avocats pour lesquelles un montant de 44.137,82 EUR + 8% de frais a été payé en 2010.



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

Nom	Conseil (total 5)	ACC (total 5)	NRC (total 8)	SBDC (total 2)	Rémunération totale
Theo DILISSEN	5/5		8/8	2/2	154.000 EUR
Didier BELLENS	5/5			1/2	0 EUR
Jozef CORNU	5/5				52.000 EUR
Guido J.M. DEMUYNCK	4/5			2/2	52.000 EUR
Pierre-Alain DE SMEDT	5/5	5/5			77.000 EUR
Carine DOUTRELEPONT	5/5				52.000 EUR
Martine DUREZ	5/5		8/8		74.500 EUR
Philip HAMPTON (*)	0/1	0/1			11.375 EUR
Georges JACOBS	5/5		8/8		72.000 EUR
Mimi LAMOTE	5/5				52.000 EUR
Michel MOLL	5/5	5/5			64.500 EUR
Oren G. SHAFFER	5/5	5/5		2/2	69.500 EUR
Michèle SIOEN	4/5				47.000 EUR
Lutgart VAN den BERGHE	5/5		8/8		72.000 EUR
Paul VAN de PERRE	5/5	5/5			64.500 EUR

(\*) Fin du mandat le 14/04/2010

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 23 décembre 2010, de créer un comité ad hoc composé de M. Jozef Cornu, Mme Carine Doutrelepont et M. Paul Van de Perre et chargé d'examiner avec la direction la réponse à apporter par l'entreprise dans le cadre du procès initié en juin 2003 par KPN Group Belgium contre Belgacom (autrefois Belgacom Mobile).

### 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 Com-

pliance Services et être approuvée par ce dernier (voir chapitre « Conformité » à la page 89).

### 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 la loi au Conseil d'Administration, qui incluent notamment l'établissement des comptes annuels devant être soumis à l'assemblée générale des actionnaires et la préparation des propositions de fusion.

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

L'Administrateur Délégué actuel est M. Didier Bellens. 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 mars 2009 pour un nouveau mandat de six ans qui se terminera le 28 février 2015.

#### 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.

# Membres du Comité de direction

**Didier 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 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

## Didier Bellens



Bourse du Groupe RTL. M. 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 pour une période de six ans. M. Bellens est membre du conseil d'administration de BICS, de Scarlet et de Tango. Il 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 nomination et de rémunération 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, de Business & Society 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** 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'Enterprise Business Unit et administra-

## Scott Alcott



teur délégué (ad interim) du Groupe Telindus. Avant Belgacom, M. Alcott a occupé différentes fonctions dans le domaine du marketing, de la gestion de produits et du développement de nouvelles activités pour AT&T, AT&T Wireless, Ameritech et SBC. M. Alcott est membre du conseil d'administration de BICS, Scarlet, Calient Networks, AmCham Belgium et l'International School of Brussels II est titulaire d'un B.S. in Economics de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie.

**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

## Astrid De Lathauwer



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).

**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, avant de lancer les activités de Tele2 en Belgique en

### Grégoire Dallemagne



2003. En 2005, il a dirigé l'acquisition de Versatel Belgium avant d'occuper la fonction de Managing Director de Tele2 et Versatel Belgique. 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. Il est également membre du conseil d'administration de l'UWE (Union Wallonne des Entreprises) et de Tango Luxembourg.

**Michel Georgis** exerce, depuis mars 2007, les fonctions d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom. Il est également Président des conseils d'administration de Skynet et de Tango Luxembourg et membre du Comité de Développement du Sport Belge (Comité Olympique Belge). En mai 2005, il est devenu administrateur délégué de Proximus (Belgacom Mobile) et a occupé ce poste jusqu'à

### Michel Georgis



l'intégration en janvier 2010. Avant cela, 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 en 1977 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).

**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,

### Ray Stewart



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.

**Bart Van Den Meersche** est l'Executive Vice President de l'entité Enterprise Business Unit de Belgacom. M. Van Den Meersche a récemment rejoint les rangs de Belgacom après avoir travaillé pendant 28 ans dans le secteur ICT dans le cadre d'une carrière professionnelle chez IBM. Il y a occupé pendant 16 ans différentes fonctions de direction, dont 8 ans en qualité de Country General Manager de IBM Belgique/Luxembourg.

### Bart Van Den Meersche



Durant sa dernière année à IBM, il exerçait les fonctions de Vice President Industries & Business Development IBM South-West Europe et était membre de l'IBM South-West Europe Executive Management Team. Bart Van Den Meersche est titulaire d'un diplôme de mathématiques de l'université de Louvain (KUL). M. Van Den Meersche a été pendant 6 ans président d'Agoria ICT et également membre du Conseil d'Administration d'Agoria, du VOKA et de la FEB.



En 2010, le Comité de direction se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué (voir tableau ci-dessous).

Nom	Âge	Fonction
Scott ALCOTT	45	Executive Vice President Service Delivery Engine
Grégoire DALLEMAGNE	38	Executive Vice President Strategy
Astrid DE LATHAUWER	47	Executive Vice President Human Resources
Michel GEORGIS	58	Executive Vice President Consumer Business Unit
Ray STEWART	62	Executive Vice President Finance
Bart VAN DEN MEERSCHÉ	53	Executive Vice President Enterprise Business Unit et administrateur délégué du Groupe Telindus S.A.

## Rapport de rémunération

La nouvelle loi en matière de gouvernance d'entreprise du 6 avril 2010 oblige les entreprises cotées en Bourse à publier un rapport de rémunération et décrit les éléments qui doivent être inclus dans le rapport annuel. Le Comité de gouvernance d'entreprise a mis à jour les directives de mise en œuvre en lieu et place des directives de 2009 basées sur le principe n°7 du Code de gouvernance d'entreprise de 2009. Préalablement à cette obligation légale, le Groupe Belgacom a décidé d'appliquer presque entièrement ces nouvelles directives dans son rapport annuel de 2010, gages d'une plus grande transparence en termes de rémunération du top management.

## Politique de rémunération

Belgacom mène une politique de rémunération innovante et avancée, régulièrement évaluée et mise à jour par le biais d'une étroite collaboration avec des universités et des forums externes consacrés aux ressources humaines.

La politique de rémunération de Belgacom a pour objectif d'offrir, aussi bien au personnel statutaire qu'au personnel contractuel du Groupe, une rémunération équitable tenant compte des performances du membre du personnel et de l'entreprise. L'évolution de la rémunération totale est liée aux résultats de l'entreprise.

Au vu de son historique en tant qu'entreprise publique, Belgacom présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces différences ont eu une grande influence sur l'évolution de sa politique de rémunération. Le département des ressources humaines de Belgacom a développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir ses obligations liées au caractère statutaire de l'emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments qui ont permis d'harmoniser les politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels. Certains instruments forts relevant du secteur privé ont

également été mis en œuvre, comme la différenciation des performances, la classification des fonctions, l'engagement des employés et la rémunération variable. Ces instruments se sont ajoutés aux règles de rémunération traditionnelles liées à l'emploi statutaire.

Belgacom conserve et modernise également des instruments forts relevant du secteur public, tels que des avantages en vue d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'une assistance sociale. Il incombe au département Work-Life de Belgacom de combiner les besoins et responsabilités des membres du personnel et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société dans son ensemble. Au fil des ans, Belgacom s'est vu décerner plusieurs prix. Parmi ceux-ci, le prix « Entreprises Familles Admises » de la Ligue des Familles en 2007, qui récompensait les initiatives de l'entreprise en faveur de son personnel dans le cadre d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La composante « secteur public » représente également un outil important de valorisation de la marque en termes d'emploi. L'objectif de Belgacom consiste à traiter tous les membres du personnel de manière équitable et à créer un environnement de travail où les différences sont acceptables pour chacun.

Les politiques de rémunération des membres du personnel de Belgacom sont déterminées dans un processus de dialogue avec le Conseil d'Administration et les partenaires sociaux.

## Politique de rémunération du top management

Belgacom a développé pour le top management une politique de rémunération qui prévoit une rémunération compétitive et attrayante sur le marché et qui concilie les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires.

L'entreprise entend attirer et conserver des cadres supérieurs pour son Comité de direction et son top management et offrir à cet effet les incitants nécessaires. Belga-

com souhaite que ses top managers jouent un véritable rôle d'exemple, en s'engageant à fournir d'excellentes performances et à respecter les valeurs de l'entreprise.

Les top managers bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de la stratégie de Belgacom afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Afin de se distinguer des autres employeurs, Belgacom cherche à exceller dans le paquet total offert, en prévoyant non seulement une rémunération en espèces, mais aussi de nombreux avantages. Un principe fondamental de sa politique de rémunération réside dans le degré de liberté laissé aux top managers leur permettant de choisir en partie leur mode de rémunération.

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.

Grâce à notre politique de rémunération, nous entendons permettre aux collaborateurs qui enregistrent les meilleurs résultats de tirer profit de la croissance de l'entreprise par le biais de plans d'intéressement à long terme.

Le Comité de nomination et de rémunération définit la politique de rémunération du top management et détermine les paquets de rémunération individuels de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction. Le positionnement de ces paquets est régulièrement vérifié en comparant la rémunération du top management à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 et dans d'autres sociétés du secteur ICT, en Belgique et en Europe.

La politique actuelle de rémunération ne prévoit pas de dispositions contractuelles spécifiques en matière de récupération en faveur de l'entreprise de la rémunération variable des top managers accordée sur la base d'informations financières erronées et ce, sans transgresser les différentes dis-

positions légales applicables entre les personnes concernées et l'entreprise (p. ex. lois du 7 juillet 1978, du 12 avril 1965 et du 10 février 2003 concernant les possibilités de remboursement par les employés en cas de fraude, de fautes graves et fautes mineures répétées, de responsabilité civile, etc.)

La relation entre les différents éléments de la rémunération des membres du Comité de direction et de l'Administrateur Délégué de Belgacom est illustrée en schéma 1.

### Aperçu de la rémunération du top management

#### Rémunération perçue par l'Administrateur Délégué et par les membres du Comité de direction durant l'année du présent rapport

Le salaire de base des membres du Comité de direction est revu annuellement par le Comité de nomination et de rémunération, sur la base d'une analyse approfondie de l'évaluation des performances et du potentiel fournis par l'Administrateur Délégué, ainsi que sur des données de comparaison externes.

La rémunération variable annuelle est calculée en confrontant les performances à des indicateurs clés de performance fixés par le Conseil d'Administration sur base des conseils du Comité de nomination et de rémunération. Pour 2010, ces indicateurs de performance comprenaient des indicateurs financiers et non financiers, tant à l'échelle du Groupe que des Business Units. Les résultats de ces KPI sont suivis et communiqués sur une base régulière. Les résultats se fondent sur des chiffres financiers audités et des indicateurs non financiers mesurés par des agences internes et externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle, dont les processus sont régulièrement audités.

Le principal indicateur financier utilisé est le cash-flow opérationnel. Parmi les indicateurs non financiers essentiels figurent l'indicateur « Care & Ease » et l'indice de fidélité du personnel (Employee Loyalty Index - ELIX). L'indicateur « Care & Ease » soutient l'ambition de Belgacom d'offrir un service supérieur à chaque client (Care) et de réintroduire une culture de qualité supérieure des processus (Ease). L'indicateur « Care » mesure la satis-

faction de bout en bout de nos clients. L'indicateur « Ease » mesure l'excellence opérationnelle dans nos interactions avec le client : le principe du « First Time Right ». L'ensemble des canaux et interactions avec les clients font l'objet de mesures régulières.

Autre indicateur opérationnel : l'indice de fidélité du personnel (ELIX), qui mesure chaque année l'engagement organisationnel et fonctionnel des membres du personnel au moyen d'une enquête complétée par leurs soins. Il sert de base à la définition d'actions ultérieures.

Le plan d'intéressement à court terme (Short Term Incentives Plan – STIP) permet régulièrement au top management de choisir entre plusieurs formules de paiement, les options actuelles étant un versement en espèces, un plan de pension complémentaire et un plan d'achat d'actions ou une combinaison de ces formules.

Le système de rémunération variable du Groupe Belgacom reflète les valeurs du Groupe, souligne les atouts des Business Units et stimule les réalisations individuelles.

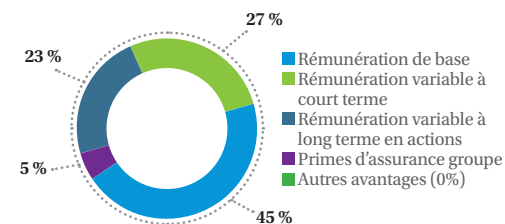
L'évolution des chiffres sur base annuelle résulte principalement :

- De l'impact sur l'ensemble de l'année du nouveau contrat de l'Administrateur Délégué, en vigueur depuis mars 2009, lui accordant un nouveau mandat de six ans ;
- De l'impact sur l'ensemble de l'année des membres du Comité de direction Grégoire Dallemagne et Michel De Coster et du départ de Michel De Coster en septembre 2010 ;
- Des performances relatives à l'année 2009 payées en 2010 nettement supérieures par rapport aux performances relatives à l'année 2008 payées en 2009 en ce qui concerne les indicateurs clés de performance, entraînant une hausse de la rémunération variable.

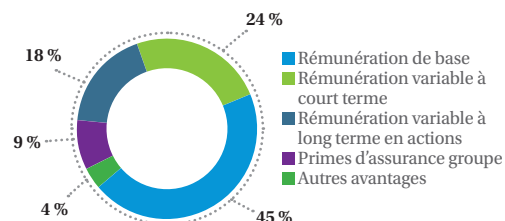
Pour des raisons de facilité, nous avons reformulé les chiffres de 2009 en tenant compte des nouvelles directives de transparence.

**Schéma 1: Importance relative des différents éléments de la rémunération (KPI atteints à 100 %)**

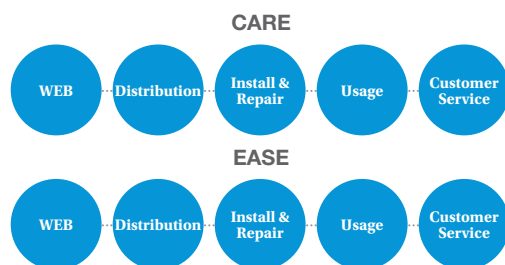
#### Administrateur Délégué



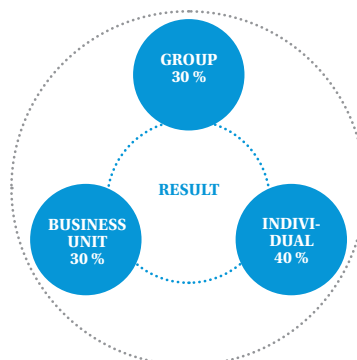
#### Comité de Direction de Belgacom



**Schéma 2: Informations relatives à l'indicateur « Care & Ease »**



**Schéma 3: La politique du Comité de direction de Belgacom tient compte des performances du Groupe, des Business Units et des individus**



**Tableau 1 : Aperçu de la rémunération de base et de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de direction**

Rémunération	Administrateur Délégué		Autres membres du Comité de direction	
	2009	2010	2009	2010
Rémunération de base	985.721	914.708	2.647.391	2.608.943
Rémunération variable à court terme	481.428	736.046	1.006.460	2.226.448
Rémunération variable à long terme en actions	475.972	465.006	906.246	1.116.018
Primes d'assurance groupe	106.860	108.301	551.881	510.295
Autres avantages	10.177	9.732	206.056	185.555
<b>TOTAL (hors charges sociales patronales)</b>	<b>2.060.158</b>	<b>2.233.793</b>	<b>5.318.034</b>	<b>6.647.259</b>
<b>TOTAL (charges sociales patronales comprises)</b>	<b>2.403.386</b>	<b>2.561.455</b>	<b>5.858.722</b>	<b>7.718.257</b>

#### Convention contractuelle de l'Administrateur Délégué

En mars 2009, Didier Bellens s'est vu confier un nouveau mandat de six ans en qualité d'Administrateur Délégué. Il dispose d'un contrat d'administrateur délégué à titre d'indépendant. Il est néanmoins soumis au paiement de cotisations de sécurité sociale dans le chef du travailleur, conformément à l'article 11, § 1<sup>er</sup> de l'arrêté royal du 28 novembre 1969.

Cet article stipule que « l'application de la loi est étendue aux organismes (d'intérêt public et aux entreprises publiques autonomes) ainsi qu'aux personnes qui consacrent, en qualité de mandataires et contre rémunération, leur principale activité à la gestion ou à la direction journalière (de ces organismes et entreprises), pour autant qu'un régime statutaire de pension ne soit pas applicable à ces personnes. »

#### Rémunération de base

La rémunération de base comprend le salaire de base perçu dans la fonction d'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction pour l'année du rapport. Didier Bellens, Administrateur Délégué, est également un membre non rémunéré du Conseil d'Administration. En 2010, les membres du Comité de direction, à l'exception de l'Administrateur Délégué, ont en moyenne reçu une augmentation conforme au mérite général octroyé aux collaborateurs du Groupe Belgacom.

#### Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme comprend le bonus réel versé en 2010, l'année faisant l'objet du rapport, pour les performances de l'année 2009, par le biais d'une des options du plan d'intéressement à court terme (STIP). L'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir le bonus en espèces ou dans le cadre d'un plan d'achat d'actions ou d'un plan de pension complémentaire.

Le plan d'achat d'actions avec décote donne le droit d'acheter des actions attribuées en bénéficiant d'une décote de 16,67 %. Le prix des actions est déterminé par le prix en avril de chaque année. Les actions sont des actions propres bloquées pendant une période de deux ans. L'employé lui-même finance 83,33 % du prix total d'achat. La décote est financée par l'employeur.

L'Administrateur Délégué a choisi de recevoir son bonus par le biais d'un plan d'achat d'actions. Les autres membres du Comité de direction ont choisi différentes options.

#### Rémunération variable à long terme en actions

Les membres du Comité de direction peuvent également se voir octroyer des options sur actions sur base annuelle. Les options émises dans le cadre de ce plan sont des droits de souscription, chacune donnant le droit (pendant une période limi-

tée) d'acquérir des actions Belgacom à un prix égal à la valeur de l'action au moment de l'octroi des options.

Sur une base individuelle, le Comité de direction a reçu les options mentionnées dans le tableau ci-dessous. Les options sont dévolues sur une période de trois ans, en proportions égales, et sont exerçables pendant une période de sept ans. Conformément à la nouvelle loi en matière de gouvernance d'entreprise, la réglementation relative au plan d'intéressement à long terme sera modifiée dès l'octroi des options sur actions en 2011 (pour plus de détails, voir « Future politique de rémunération »).

Début 2009, le gouvernement belge a approuvé une loi permettant la prolongation, sous certaines conditions, de certaines options sur actions. Le plan d'intéressement à long terme du Groupe Belgacom tombant sous l'application de cette prolongation, le Conseil d'Administration de Belgacom a décidé de permettre une prolongation de cinq ans pour les options sur actions accordées entre 2004 et 2008 inclus à tous les membres du personnel du Groupe détenteurs de telles options sur actions dans les conditions de cette loi. La durée de vie des options sur actions concernées détenues par l'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction a dès lors été prolongée dans les limites de la loi.



**Tableau 2 : Aperçu du plan d'options sur actions :  
Administrateur Délégué et autres membres du Comité de direction**

		<b>Didier BELLENS</b>	<b>Scott ALCOTT</b>	<b>Grégoire DALLEMAGNE</b>	<b>Michel DE COSTER</b>	<b>Astrid DE LATHAUWER</b>	<b>Michel GEORGIS</b>	<b>Ray STEWART</b>
Options sur actions restantes d'années antérieures :		479.389	142.890	83.873	82.838	117.493	109.560	202.980
Attribuées pendant l'année du rapport	Nombre	108.621	37.375	37.375	35.039	34.105	46.719	70.078
	Prix d'exercice (en EUR)	26.445	26.445	26.445	26.445	26.445	26.445	26.445
Exercées pendant l'année du rapport	Nombre	162.744	34.264	9.625	6.470	12.193	12.240	7.718
	Année d'attribution des options exercées	2004	2004	2009	2009	2004	2005	2006
Expirées pendant l'année du rapport	Nombre							
	Année d'attribution des options expirées							
<b>TOTAL</b>		<b>425.266</b>	<b>146.001</b>	<b>111.623</b>	<b>111.407</b>	<b>139.405</b>	<b>136.321</b>	<b>242.452</b>

### Pension extralégale

L'Administrateur Délégué est affilié à un plan de pension complémentaire qui prévoit une contribution annuelle indexée de 75.624,83 EUR. Les membres actuels du Comité de direction bénéficient d'un plan d'avantages définis (Defined Benefit Plan).

### Autres avantages

Le Groupe Belgacom entend stimuler son top management en lui offrant toute une série d'avantages compétitifs sur le marché. Outre leur rémunération, l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité de direction bénéficient d'avantages tels qu'une assurance hospitalisation, un véhicule et d'autres avantages en nature.

### Principales dispositions de la relation contractuelle

L'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler pendant 12 mois pour un concurrent du Groupe Belgacom en Belgique et dans les pays où le Groupe Belgacom génère au moins 5 % de ses revenus consolidés. Il bénéficiera d'un montant égal à un an de salaire à titre de compensation.

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

Didier Bellens et Ray Stewart disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération.

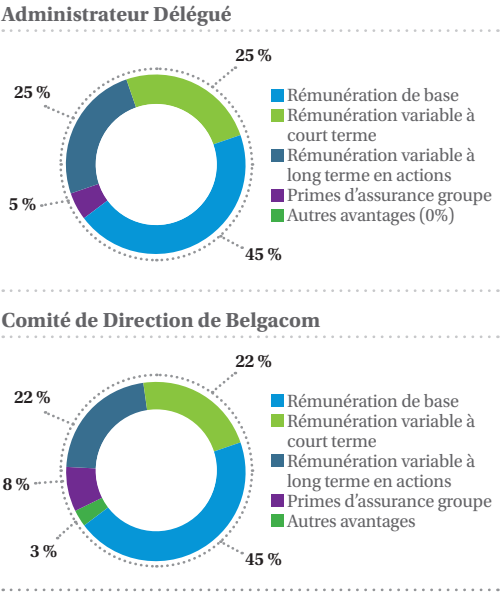
Scott Alcott, Grégoire Dallemagne et Michel Georgis disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération à laquelle s'ajoute un mois de rémunération par année d'ancienneté acquise et plafonnée à deux ans de rémunération après 12 ans de service.

Astrid De Lathauwer dispose dans son contrat d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture d'un an à laquelle s'ajoute un mois de rémunération par année d'ancienneté acquise.

Michel De Coster a reçu une indemnité en application de la clause de résiliation figurant dans son contrat. L'indemnité s'élevait à un an de rémunération majoré d'un mois de rémunération par année d'ancienneté acquise, soit une indemnité de 14 mois.

Bart Van Den Meersche dispose dans son contrat d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture d'un an, conformément à la nouvelle loi en matière de gouvernance d'entreprise.

Schéma 4 : Importance relative des différents éléments de la rémunération 2011 (KPI atteints à 100 %)



Future politique de rémunération

Belgacom a développé pour le top management une **politique de rémunération équilibrée** prévoyant une rémunération **compétitive et attrayante** sur le marché et conciliant les intérêts de la direction et ceux des actionnaires. Elle repose sur des **éléments fixes** (salaire de base + avantages) et des **éléments variables basés sur les performances** : les plans d'intéressement à long et à court terme.

Dans le cadre de l'application de la nouvelle loi en matière de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition du Comité de nomination et de rémunération de gérer l'impact sur la politique de rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction comme suit :

Les plans d'intéressement à court et à long terme seront rééquilibrés pour obtenir une pondération égale entre les paiements après un an et les paiements différés.

La réglementation relative au plan d'intéressement à long terme pour l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité de direction sera adaptée dès l'octroi reçu en 2011 sur les principaux éléments suivants :

- Le régime de dévolution sera mis à jour : 50 % seront dévolus après au moins 2 ans et 50 % après au moins 3 ans suivant l'octroi.
- Le critère suivant de dévolution explicite est appliqué : pour les performances à long terme, le cours de clôture de l'action doit être supérieur au prix d'exercice moins le montant total des dividendes bruts correspondant aux actions susceptibles d'être acquises via l'exercice des options.
- L'exercice d'une option sur action ne pourra avoir lieu qu'au plus tôt trois ans après la date d'offre.

Par conséquent, l'importance relative des différents éléments de la rémunération (KPI atteints à 100 %) évoluera comme présenté dans le schéma 4.

Collège des Commissaires

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

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC sfd SCRL, représentée par M. Geert VERS-TRAETEN, qui préside le Collège des Commissaires ;
- Luc Callaert SC sfd SPRLU, représentée par Luc CALLAERT ;
- Romain LESAGE, membre de la Cour des comptes ;
- Pierre RION, membre de la Cour des comptes.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC sfd SCRL, représentée par M. G. Verstraeten et M. L. Van Coppenolle, est responsable du contrôle des comptes consolidés de Belgacom et de ses filiales.

Les autres membres du Collège des Commissaires sont chargés, conjointement avec Deloitte, 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, de Deloitte et de Callaert viendront à échéance lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires de 2016.

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 2010 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et Luc Callaert SC sfd SPRLU.

En 2010, le Groupe a dépensé un montant de 315.640 EUR en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL, les réviseurs du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

(en EUR)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	66.837	0
Conseils fiscaux	0	13.519
Autres missions	145.211	90.073
Total	212.048	103.592

En 2010, le Groupe a également dépensé un montant de 1.500 EUR en honoraires hors mandat versés à Luc Callaert SC sfd SPRLU. Ce montant se répartit comme suit:

(en EUR)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	1.500
Conseils fiscaux	0
Autres missions	0
<b>Total</b>	<b>1.500</b>

## Commissaire du gouvernement

L'État a désigné M. Paul Vanwambeke 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.

## Conformité

### Rôle de la conformité à Belgacom

Dans un contexte législatif et réglementaire de plus en plus complexe et un environnement professionnel changeant ainsi qu'une conjoncture économique difficile, 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 à la conformité et d'assurer une approche cohérente de la conformité au sein du Groupe. Le programme de conformité est une composante clé dans notre stratégie Responsabilité Sociétale (plus d'infos disponibles dans la section CSR).

Tous les membres du personnel doivent accomplir leurs activités quotidiennes et leurs objectifs commerciaux selon les normes et principes éthiques les plus stricts, en se servant des valeurs de l'entreprise (Respect, Can do et Passion) comme fil conducteur. Le Code « Une entreprise socialement responsable » décrit les principes susmentionnés et a pour objectif d'inspirer chaque membre du personnel dans ses comportements et attitudes au quotidien. Le comportement éthique ne se limite pas au respect du texte du Code. Le Code est un résumé des principaux principes et n'est donc pas exhaustif. Les principes et les règles repris dans le Code sont développés plus en détail dans les différentes politiques internes et procédures. Le Code est disponible sur le site [www.belgacom.com](http://www.belgacom.com).

### Organisation des activités de conformité

Le Compliance Office est dirigé par le Vice President Group Legal, qui rend directement compte au Président du Comité d'audit et de supervision (ACC). 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 « Une entreprise socialement responsable », ainsi que des différentes politiques.

### Le programme de conformité

Le comportement éthique et le respect des valeurs font partie de l'approche adoptée par le Groupe Belgacom en matière de conformité. La révision du programme de conformité lancée en 2009 a été poursuivie en 2010. Un effort tout particulier a été fait sur la rédaction d'un format standard pour les politiques, le but étant que toutes les politiques du Groupe Belgacom appliquent à l'avenir ce nouveau format. Le Dealing Code a été la première policy à être revue sur base de ce nouveau format.

Les domaines de conformité qui ont été les axes prioritaires en 2010 étaient les suivants :

- Le Dealing Code
- Respect de la réglementation
- Droit de la concurrence
- Chinese walls
- Environnement
- Respect de la vie privée
- Pratiques comptables

En tant qu'axe prioritaire, une attention toute particulière a été donnée par le Compliance Office à ces domaines de conformité : des campagnes de sensibilisation ont été lancées notamment au travers des Compliance Business Partners mais également par la révision et l'élaboration de nouveaux outils de formation.

Enfin outre le helpdesk existant, une nouvelle version de la procédure permettant au personnel de rapporter toute infraction à la loi, au Code « Une entreprise socialement responsable » ou à d'autres réglementations a été publiée.

### Rapport sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le Conseil d'Administration de Belgacom est responsable pour l'évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Belgacom a mis en place un système de contrôle interne basé sur le modèle COSO, c-à-d. le cadre intégré de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise publié par le « Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (« COSO »). Cette méthodologie COSO repose sur 5 domaines : l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et la surveillance.

Le système de contrôle interne de Belgacom se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes d'information, des procédures et des pratiques appropriées. Il va de soi que Belgacom ne peut garantir que ce système de contrôle interne sera suffisant en toutes circonstances, étant donné que les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés. Cependant, Belgacom organise une revue continue et un suivi de toutes les composantes de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent toujours adéquats.

L'intégration de filiales belges ou d'activités du Groupe, le 4 janvier 2010, dans Belgacom S.A. de droit public a nécessité des ressources importantes pour l'adaptation de l'organisation administrative et le contrôle interne aux nouvelles activités, tout en permettant par ailleurs la poursuite de leur amélioration.

Belgacom considère la fourniture dans les temps à toutes les parties concernées de l'entreprise, tant internes qu'externes, d'une information financière complète, fiable, pertinente et conforme (tant aux normes internationales d'information financière (IFRS) qu'aux obligations complémentaires belges d'information) comme un élément essentiel de gestion et de gouvernance. C'est pourquoi Belgacom a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques portant sur son système de reporting financier en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.





**Sandro Manzo, Account Team Manager GSK Bio :** Mon rôle est de connaître mes clients, et de prendre en compte les besoins inhérents à leur secteur d'activité. Sur le plan de la communication par exemple, nous continuons à mettre au point, en partenariat avec GSK Bio, des types de couverture (GSM et WLAN) spécifiques afin de garantir la sécurité et l'accessibilité des collaborateurs.

---



**Bernard Opdecam, Presales Network GSK Bio :** Mon rôle est de déterminer, avec le client, quels sont ses besoins techniques et de quelle manière Belgacom peut y répondre. La mise en service de ces solutions est souvent complexe car elles doivent s'intégrer dans l'infrastructure ICT du client. Il n'y a pas de droit à l'erreur car de nombreuses applications sont critiques.

---



Grâce à la solution Belgacom Wireless Office Extended, nos clients corporate accroissent la mobilité de leur personnel. Ce service combine téléphonie fixe et téléphonie mobile et permet aux entreprises de réduire leurs coûts tout en bénéficiant des fonctions PABX les plus couramment utilisées sur les GSM.

---



Daniel Lebeau, Vice President Information and Management Systems chez GSK Biologicals

## Tags

informatique – famille – lecture – restaurants – Italie

A close-up portrait of a middle-aged man with short brown hair, wearing glasses and a dark suit with a patterned tie. He is smiling broadly, showing his teeth. The background is a soft, out-of-focus light blue.

**Notre entreprise est présente partout  
dans le monde...**

**... Nous avons donc besoin de solutions globales et  
unifiées. Cela va du data center aux applications en  
passant par des solutions de communications mobiles.  
Le tout avec un haut niveau de sécurité.**



# Chiffres Financiers Clés

	Année se terminant au 31 décembre				
Compte de résultats (en millions EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
Revenus totaux avant éléments non récurrents	6.100	6.065	5.978	5.990	6.603
Revenus non récurrents	0	0	8	74	436
Revenus totaux	6.100	6.065	5.986	6.065	7.040
EBITDA <sup>(1)</sup> avant éléments non récurrents	2.149	2.077	1.990	1.955	1.984
EBITDA <sup>(1)</sup>	2.149	2.031	1.905	1.967	2.428
Amortissements	-802	-774	-743	-706	-809
Bénéfice opérationnel (EBIT)	1.347	1.256	1.161	1.261	1.619
Revenus / (coûts) financiers nets	104	1	-109	-117	-102
Bénéfice avant impôts	1.451	1.258	1.053	1.144	1.517
Charges d'impôts	-358	-300	-254	-241	-233
Intérêts minoritaires	121	0	-1	-1	17
Bénéfice net (part du groupe)	973	958	800	904	1.266

	Année se terminant au 31 décembre				
Flux de trésorerie et Investissements (en millions EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
Cash flow net d'exploitation	1.643	1.581	1.552	1.406	1.666
Investissements	-676	-625	-764	-597	-734
Cash flow net des autres activités d'investissement	-2.279	255	-380	-12	48
Cash flow libre <sup>(2)</sup>	-1.313	1.210	409	797	980
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	751	-720	-570	-1.030	-728
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-562	490	-161	-233	252

	Au 31 décembre				
Bilan (en millions EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
Total du bilan	7.300	7.325	7.782	7.450	8.511
Actifs non courants	5.504	5.072	5.564	5.505	6.185
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	327	785	618	408	627
Capitaux propres	2.391	2.520	2.271	2.521	3.108
Intérêts minoritaires	8	6	5	7	235
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	886	831	777	677	565
Position financière nette	-1.636	-1.167	-1.835	-1.716	-1.451

	Année se terminant au 31 décembre				
Données par action	2006	2007	2008	2009	2010
Bénéfice de base par action (en EUR)	2,87	2,87	2,45	2,82	3,94
Résultat dilué par action (en EUR)	2,87	2,87	2,45	2,82	3,94
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	338.621.113	334.017.553	326.179.820	320.475.553	321.138.048

	Année se terminant au 31 décembre				
Données sur le personnel	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	18.180	17.942	17.371	16.804	16.308
Nombre moyen d'employés sur la période	18.163	17.995	17.465	16.878	16.270
Revenus totaux par employé (en EUR)	335.869	337.031	342.746	359.322	432.685
EBITDA <sup>(1)</sup> par employé (en EUR)	118.294	112.847	109.058	116.551	149.247

	Année se terminant au 31 décembre				
Ratio's	2006	2007	2008	2009	2010
Return on Equity <sup>(3)</sup>	45,7%	38,8%	37,5%	35,5%	31,6%
Marge brute <sup>(4)</sup>	67,1%	66,8%	67,0%	65,2%	60,0%
Position financière nette / EBITDA avant éléments non récurrents	0,8	0,6	0,9	0,9	0,7

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

(2) Cash flow avant activités de financement.

(3) Le bénéfice net (part du Groupe) et les capitaux propres sont ajustés pour exclure les revenus et coûts non récurrents ainsi que les charges d'impôts qui y sont liés.

(4) La marge brute est ajustée pour exclure les revenus non récurrents.



# Rapport de gestion consolidé<sup>1</sup>

## Groupe Belgacom

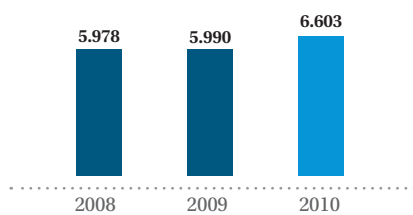
- Revenus solides pour l'ensemble de l'année 2010<sup>2</sup> : hausse de 10,2 % pour atteindre 6,603 milliards EUR
- EBITDA de 1,984 milliard EUR pour l'ensemble de l'année, en hausse de 1,5 % en glissement annuel
- Marge d'EBITDA du Groupe de 30%
- Cash-flow libre solide de 980 millions EUR

### Revenus

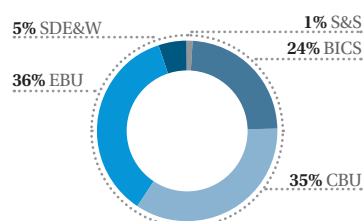
Le Groupe Belgacom a clôturé l'année 2010 avec **des revenus solides s'élevant à 6,603 milliards EUR**, hors éléments non récurrents, soit une hausse de 10,2 % par rapport à 2009. La tendance à la hausse en 2010 résulte essentiellement de la consolidation globale de la Business Unit International Carrier Services de Belgacom (BICS), y compris la contribution de MTN ICS<sup>3</sup>.

Sur une **base identique**, soit en consolidant proportionnellement les revenus de BICS en 2010 à hauteur de 57,6 %, les **revenus du Groupe Belgacom accusent une légère baisse de 37 millions EUR (-0,6 %) par rapport à l'an dernier**. Ce chiffre inclut la perte de revenus due à la réglementation, entraînant une baisse des revenus de Belgacom en 2010 de l'ordre de 121 millions EUR (-2 %). Abstraction faite de l'impact négatif de la réglementation, **les activités sous-jacentes de Belgacom ont enregistré une croissance de 1,4 % pour l'ensemble de l'année**. Cette hausse est portée par la croissance saine des activités sous-jacentes de la Consumer Business Unit et la croissance organique des revenus de BICS.

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



### Revenus du Groupe 2010 - part de chaque BU



### Charges opérationnelles

En 2010, les charges opérationnelles totales du Groupe Belgacom s'élevaient à 4,619 milliards EUR avant éléments non récurrents, soit une hausse de 14,5 % en glissement annuel, sous l'influence de la consolidation globale de BICS et des activités supplémentaires de MTN ICS.

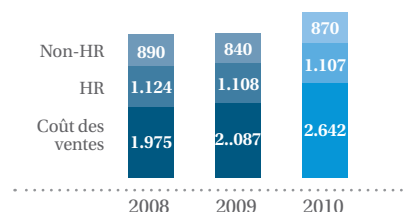
Les revenus supplémentaires provenant de BICS depuis le début de l'année, dont les marges sont traditionnellement plus réduites, ont eu un impact significatif sur les **coûts liés aux ventes du Groupe Belgacom, en progression de 26,6 % pour atteindre 2,642 milliards EUR**. Toutefois, sur une base identique<sup>4</sup>, les **coûts liés aux ventes sont restés stables par rapport à l'an dernier**, principalement en raison de l'effet positif de certaines mesures réglementaires<sup>5</sup> sur les coûts liés aux ventes.

Pour l'ensemble de l'année 2010, Belgacom affiche des **dépenses HR totales<sup>6</sup> de l'ordre de 1,107 milliard EUR**, y compris les coûts HR supplémentaires liés à

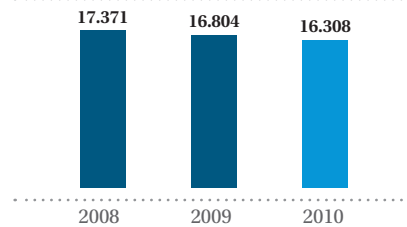
la consolidation globale de BICS et à la contribution de MTN. Après ajustement, les dépenses HR du Groupe ont baissé de 1,6 % par rapport à l'an dernier, principalement en raison d'une diminution des effectifs de -496 ETP pour atteindre 16 308 ETP fin 2010.

Belgacom affiche pour 2010 des **dépenses non HR totales<sup>7</sup> de l'ordre de 870 millions EUR**. Ce résultat inclut l'augmentation des coûts due à la consolidation globale de BICS et à la contribution de MTN. Sur une base identique, les dépenses non HR ont augmenté de 1,1 %, principalement en raison de la mise à jour du réseau d'accès radio mobile.

### Charges opérationnelles (en millions EUR) avant éléments non récurrents



### Evolution des effectifs (en ETP)



1. Résultats financiers détaillés à partir de la page 102

2. Les revenus sont définis comme la somme du chiffre d'affaires et des autres produits d'exploitation

3. Le 30 novembre 2009, MTN a transféré ses activités internationales de carrier à BICS en contrepartie d'une participation de 20 % dans BICS. Cette opération a eu pour effet de diluer la participation de Belgacom dans BICS, qui est passée de 72 % à 57,6 %, Swisscom détenant désormais 22,4 % des parts. Le 1er janvier 2010, Belgacom a pris le contrôle de BICS. Du fait de cette acquisition, BICS est entièrement consolidée.

4. Consolidation de BICS à hauteur de 57,6 %

5. Diminution des coûts à la suite de la baisse des tarifs de terminaison mobile et du passage à un 'modèle collecting' pour les services Premium Rate

6. Dépenses HR : frais de personnel et de pensions

7. Autres charges d'exploitation

## EBITDA

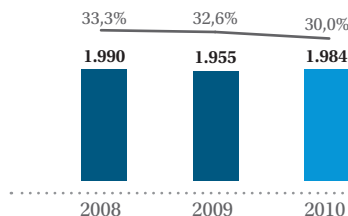
L'EBITDA du Groupe pour l'ensemble de l'année 2010, avant éléments non récurrents, s'élève à 1,984 milliard EUR, soit une hausse de 1,5 % par rapport à 2009. **Sur une base identique<sup>8</sup>, l'EBITDA a baissé de 1,3 %, ce qui équivaut à l'impact négatif de la réglementation qui a fait diminuer l'EBITDA de 26 millions EUR.** Abstraction faite de l'impact de la réglementation, Belgacom a pu stabiliser son EBITDA pour l'ensemble de l'année par rapport à 2009.

Le niveau solide d'EBITDA a entraîné **une marge d'EBITDA de 30 % pour l'ensemble de l'année.**

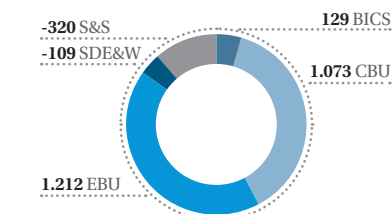
La contribution de BICS a réduit la marge d'EBITDA du Groupe de deux manières en 2010 : (1) par la consolidation globale et (2) en raison de la forte croissance organique. Les revenus de BICS étant généralement associés à des marges plus faibles, la croissance des revenus a mathématiquement fait baisser la marge d'EBITDA du Groupe.

Abstraction faite de la consolidation globale de BICS, la marge d'EBITDA pour 2010 s'élève à 32,4 %, contre 32,6 % en 2009.

### EBITDA (en millions EUR) & marge avant éléments non récurrents



### 2010 EBITDA contribution par BU (en millions EUR)

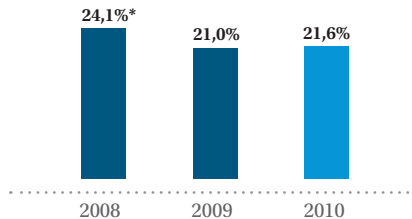


## Charges d'impôts

Les charges d'impôts pour l'ensemble de l'année 2010 s'élèvent à 233 millions EUR, contre 241 millions EUR en 2009. **Le taux d'imposition réel pour le Groupe Belgacom en 2010 s'élève ainsi à 15,4 %, contre 21 % en 2009.** Il résulte de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge et inclut un effet positif de la plus-value non imposable<sup>9</sup> de 436 millions EUR.

**Abstraction faite de ce bénéfice non récurrent, le taux d'imposition réel pour 2010 s'élève à 21,6 %.**

### Taux d'imposition réel



\*Taux d'imposition normalisé

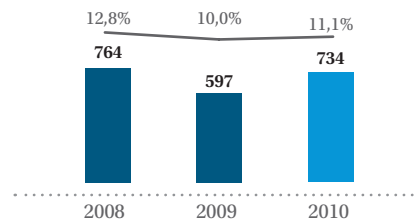
## CAPEX

Sur l'ensemble de l'année 2010, **le Groupe Belgacom a investi un total de 734 millions EUR, soit 11,1 % de ses revenus.** La hausse de 137 millions EUR par rapport à l'année dernière s'explique en partie par le CAPEX requis pour le renouvellement de la licence 2G pour la période 2010-2015, pour un montant total de 74 millions EUR.

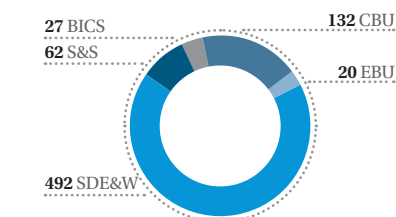
En outre, Belgacom a poursuivi le déploiement de son projet « Move to All IP » (MaIP), qui a requis un investissement total de 50 millions EUR en 2010. Le projet Broadway, visant la poursuite du déploiement « de la fibre à la borne » et l'installation du VDSL2, a requis pour sa part un investissement de 32 millions EUR en 2010 pour atteindre une couverture de 76 % de la population. En outre, certains contrats liés aux droits en matière de contenu pour Belgacom TV ont dû être renouvelés en 2010.

En ce qui concerne son parc automobile, Belgacom a décidé d'abandonner le leasing au profit de l'achat pour certains véhicules utilitaires, ce qui a entraîné une hausse du CAPEX de S&S en 2010.

### Capex (en millions EUR) & capex en % des revenus



### 2010 Capex par BU (en millions EUR)



8. Après ajustement de l'impact de la consolidation globale de BICS et de la contribution de MTN

9. Les revenus du Groupe pour 2010 incluent un revenu non récurrent de 436 millions EUR. Ce revenu résulte de l'acquisition du contrôle de BICS au 1er janvier 2010 qui a engendré une revalorisation de la participation dans BICS détenue préalablement par le Groupe.

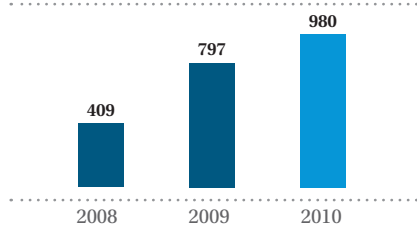
### Cash-flow libre\*

Belgacom a clôturé l'année 2010 avec un **cash-flow libre solide de 980 millions EUR**, en hausse de 183 millions EUR par rapport à 2009. La variance positive résulte principalement de l'augmentation de la trésorerie de 51 millions EUR à la suite de la consolidation globale de BICS, alors que le cash-flow libre de 2009 incluait le paiement d'une amende de 66 millions EUR imposée par l'autorité belge en charge de la concurrence.

En outre, le cash-flow libre de 2010 a été influencé positivement par la diminution des paiements d'impôts sur le bénéfice étant donné l'utilisation anticipée des pertes fiscales reportées de Belgacom S.A. à la suite de la fusion des entités juridiques, et en raison de la diminution de la partie d'impôts à payer anticipativement créant ainsi une différence temporaire positive.

Par ailleurs, Belgacom a clôturé l'année 2010 avec un EBITDA en hausse (avant éléments non récurrents). Ces impacts positifs ont toutefois été partiellement neutralisés par la hausse du CAPEX.

### Cash-flow libre\* (en millions EUR)



\*Cash flow avant activités de financement

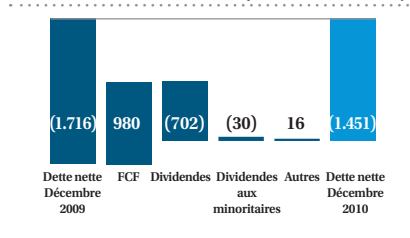
### Position financière nette

La position financière de Belgacom reste saine. **La dette financière nette a diminué de 265 millions EUR en 2010 pour atteindre un montant de 1,451 milliard EUR**, soit 0,7 fois l'EBITDA (avant éléments non récurrents).

La dette financière non encore échue s'élevait à 2,1 milliards EUR (valeur nominale), pour la plupart venant à échéance en 2011 et 2016.

Le 31 janvier 2011, Belgacom a émis une obligation non-subordonnée à 7 ans, (échéance le 7 février 2018) de 500 millions EUR dans le cadre du programme Euro Medium Term Note. Le but de cette transaction est de préfinancer avec un coupon à intérêts fixes de 3,875% les obligations venant à échéance en novembre 2011.

### Position financière nette (en millions EUR)





# Consumer Business Unit – CBU

- Revenus stables en 2010 sur une base identique<sup>10</sup>, malgré l'impact de la réglementation de l'ordre de 60 millions EUR
- Hausse de +1,1 % de l'EBITDA pour l'ensemble de l'année sur une base identique<sup>10</sup> ; solide marge brute de 45,3 %
- Hausse des revenus issus de la télévision, des données et de Tango
- Succès confirmé des offres convergentes : 870 000 Packs multiplay vendus fin 2010

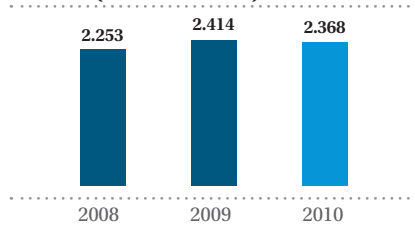
## Revenus de CBU

Pour l'ensemble de l'année 2010, les revenus enregistrés par CBU s'élèvent à 2,368 milliards EUR, soit une baisse de 1,9 % par rapport à 2009. Cette diminution s'explique entièrement par la disparition des flux intersociétés en 2010 à la suite de la fusion des entités juridiques. **Après ajustement des chiffres de 2009 concernant ces flux, les revenus sont restés stables** en glissement annuel, malgré l'impact des mesures réglementaires de l'ordre de 60 millions (- 2,6 %).

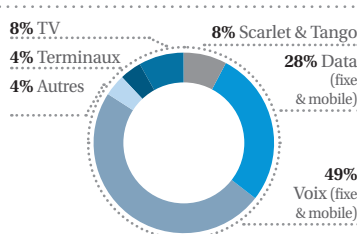
En 2010, les revenus de CBU ont été mis sous pression par la mise en place d'un « modèle collecting » pour les services Premium Rate, la nouvelle baisse des tarifs de roaming en juillet 2010, la première diminution des tarifs de terminaison mobile en août 2010 et la chute des tarifs de fixe à mobile. Ces mesures réglementaires ont eu un impact sur les revenus issus de la voix fixe, de la voix mobile et des données mobiles.

**Abstraction faite de l'impact de la réglementation, les activités sous-jacentes ont affiché des résultats financiers sains, avec une hausse des revenus de 2,6 % en 2010** par rapport à 2009. La croissance sous-jacente provient des données, de la télévision et des activités mobiles au Luxembourg (Tango).

### Revenus (en millions EUR)



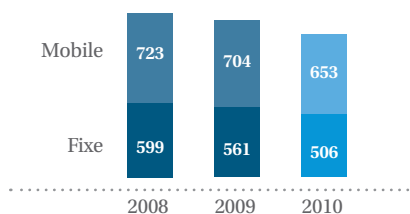
### Détail des revenus CBU 2010



En 2010, les lignes de produits plus traditionnelles comme la voix fixe et la voix mobile ont été mises sous pression par la réglementation. En 2009, les revenus vocaux représentaient 52 % des revenus de CBU. Ce chiffre chute à 49 % en 2010.

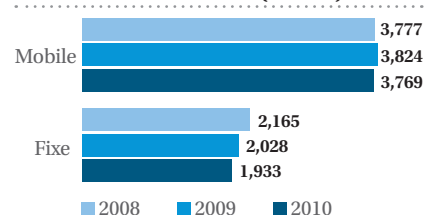
**Les revenus tirés du trafic vocal fixe ont baissé de 9,8 %** en glissement annuel pour atteindre 506 millions EUR, du fait de la perte de lignes d'accès, des ristournes récurrentes consenties sur les Packs et de certaines mesures réglementaires<sup>11</sup>. CBU a pu limiter la perte de lignes à 129.000 unités en 2010, contre 138 000 l'année précédente. La base totale de lignes fixes s'élevait ainsi à 1 933 000 unités fin 2010, en ce compris les clients VoIP de Scarlet.

### Revenus voix fixe & mobile (en millions EUR)



**Les revenus tirés du trafic vocal mobile ont baissé de 3,3 % sur une base identique pour atteindre 653 millions<sup>10</sup>.** Cette baisse est entièrement imputable aux mesures réglementaires<sup>12</sup>. La tendance des revenus sous-jacents en 2010 était positive. Sur l'ensemble de l'année, CBU a conquis 74.000 nouveaux clients postpaid. Elle a ainsi augmenté sa part de clients postpaid, qui est passée de 40 % fin 2009 à 42,6 % fin 2010. La base de clients totale s'élevait à 3.769.000 clients, soit 54 000 de moins qu'en 2009, en raison de la perte de clients prepaid (-75.000) et MVNO (-53.000).

### Clients voix fixe & mobile (en '000)



Les activités liées aux données fixes et mobiles ont poursuivi leur croissance en 2010. Elles représentent désormais 28 % des revenus de CBU, contre 26 % en 2009.

**Les revenus tirés des données mobiles pour l'ensemble de l'année ont augmenté de 6,5 % pour atteindre 322 millions EUR, malgré la mise en oeuvre du « modèle collecting ».** Les données mobiles incluent les revenus provenant des SMS et des données non SMS (« données avancées »).

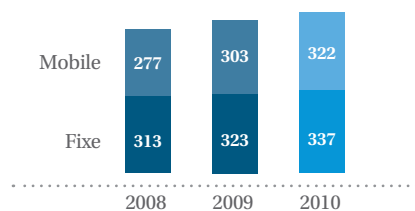
10. Après ajustement des chiffres de 2009 pour les flux intersociétés et ajustement dans les revenus et l'allocation des coûts

11. Mise en oeuvre d'un 'modèle collecting' et baisse des tarifs de fixe à mobile à la suite de la diminution des tarifs de terminaison mobile

12. Diminution des tarifs de roaming et des tarifs de terminaison mobile et instauration d'un 'modèle collecting' pour les services Premium Rate

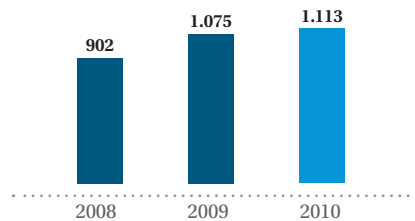
Sur une base identique, les revenus tirés des SMS ont augmenté de 11 %, grâce au succès des offres incluant des SMS gratuits qui ont accru les volumes de SMS (+25 %). Grâce à l'augmentation de la demande de solutions de données mobiles, les données avancées ont enregistré une hausse de 11,6 % sur une base identique et abstraction faite de l'impact du « modèle collecting ».

#### Revenus données fixe & mobile (en millions EUR)



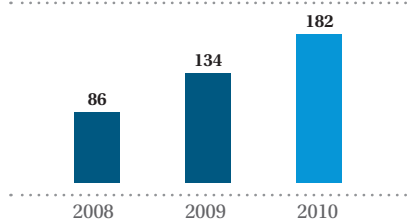
Les revenus tirés de l'internet fixe ont augmenté de 4,4 % pour atteindre 337 millions EUR, grâce à une hausse de la base de clients (+38 000 nouveaux clients) et au remaniement du portefeuille internet offrant des débits et des volumes plus élevés à des tarifs légèrement majorés. Fin 2010, CBU comptait 1 113 000 clients internet.

#### Clients internet fixe (en '000)

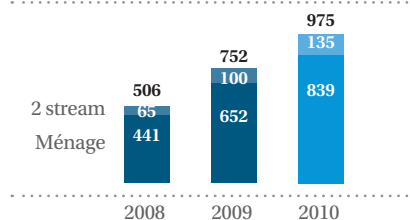


Poursuivant sa croissance, Belgacom TV a vu ses revenus augmenter de près de 36 % pour atteindre 182 millions EUR. Sa base de clients a progressé quant à elle de 223 000 clients (+30 %). Cette croissance du nombre de clients est due principalement à la position unique de Belgacom sur le marché, grâce à ses Packs incluant la TV gratuite. Fin 2010, CBU comptait 975 000 clients Belgacom TV, dont 135 000 utilisateurs du « second stream ». En 2010, les revenus tirés de Belgacom TV représentaient 8 % des revenus totaux de CBU.

#### Revenus TV (en millions EUR)



#### Clients TV (en '000)



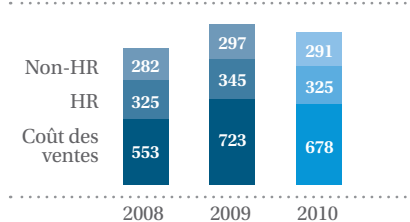
#### Charges opérationnelles de CBU

Sur une base identique, les coûts liés aux ventes pour l'ensemble de l'année<sup>13</sup> ont baissé de 1,4 % par rapport à l'an dernier, principalement en raison de l'effet positif de certaines mesures réglementaires<sup>14</sup> et des initiatives prises afin d'améliorer la rentabilité des produits.

Fin 2010, CBU comptait 5 209 équivalents temps plein (ETP), soit 510 ETP de moins qu'en 2009. Cette baisse résulte du programme de tutorat en cours, de la restructuration chez Scarlet et des départs naturels. En conséquence, les coûts HR ont baissé, sur l'ensemble de l'année, de 5,8 % par rapport à 2009, pour atteindre 325 millions EUR.

Les coûts non HR ont continué de baisser grâce à l'accent actuellement mis sur les coûts. Ainsi, sur l'ensemble de l'année 2010, les coûts non HR ont baissé de 2,3 % par rapport à 2009 pour atteindre 291 millions EUR.

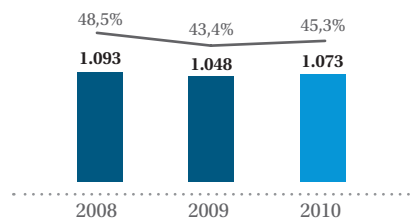
#### Charges opérationnelles (en millions EUR)



#### Résultat du segment et marge brute de CBU

Le résultat du segment pour l'ensemble de l'année s'élève à 1,073 milliard EUR, soit une hausse de 1,1 % en glissement annuel sur une base identique<sup>13</sup>. Ce chiffre inclut l'impact négatif de la réglementation à hauteur de 19 millions EUR. La marge brute pour l'ensemble de l'année 2010 s'élève à 45,3 %, contre une marge de 44,8 % en 2009<sup>13</sup> sur une base identique, ce qui représente une légère augmentation de 0,5 ppt sur une base comparable.

#### Résultat du segment (en millions EUR) et marge



13. Après ajustement des chiffres de 2009 pour les flux intersociétés et ajustement des revenus et attributions de coûts

14. Mise en oeuvre d'un 'modèle collecting' et baisse des tarifs de terminaison mobile

# Enterprise Business Unit – EBU

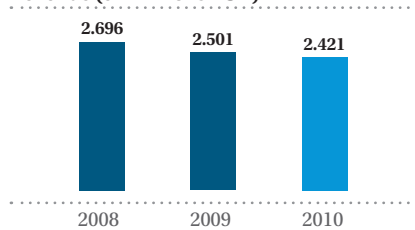
- Impact de la crise stabilisé en 2010
- Baisse des revenus limitée à 2,1 % en 2010 sur une base identique
- Impact de la réglementation -39 millions EUR sur les revenus de l'ordre de, mais seulement de -3 millions EUR sur l'EBITDA
- Solide marge brute de 50 %

## Revenus d'EBU

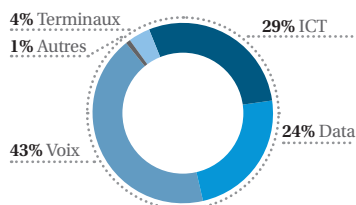
EBU a clôturé l'année 2010 avec des **revenus de 2,421 milliards EUR**, soit une baisse de 3,2 % en glissement annuel. Cette diminution des revenus s'explique en partie par l'absence de revenus intersociétés depuis le début de 2010 à la suite de la fusion des entités juridiques. Sur une base identique, c'est-à-dire après ajustement des chiffres de 2009 pour les revenus intersociétés, la **baisse des revenus a été limitée à 2,1 % pour l'ensemble de l'année**, ce qui représente une amélioration par rapport à l'année dernière. En 2009, en effet, les revenus organiques d'EBU avaient subi une baisse de 4,2 % en raison de la crise économique.

Les revenus de 2010 ont été influencés négativement par la réglementation pour un montant de 39 millions EUR (- 1,6 %). Ce chiffre inclut l'impact de la baisse des tarifs de terminaison mobile le 1<sup>er</sup> août 2010, les répercussions de cette dernière sur les tarifs de fixe à mobile et la diminution des tarifs de roaming vocal et de données. Abstraction faite de l'impact de la réglementation, **les activités sous-jacentes d'EBU sont en léger recul de 0,5 % par rapport à 2009**.

### Revenus (en millions EUR)



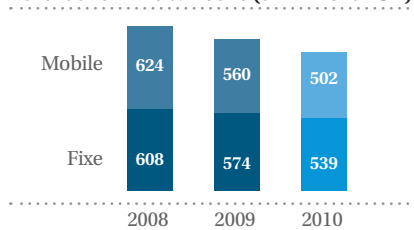
### Détail des revenus EBU 2010



Les revenus issus du trafic vocal fixe et mobile ont été influencés par des mesures réglementaires. Fin 2010, ils représentaient 43 % des revenus d'EBU.

En 2010, EBU a tiré **539 millions EUR de revenus du trafic vocal fixe**, soit un recul de 6,1 % par rapport à 2009, principalement en raison de certaines mesures réglementaires<sup>15</sup>. Pour le reste, la baisse des revenus résulte de l'érosion de la ligne fixe. La perte de lignes a toutefois pu être limitée à 51 000 unités, contre 53 000 l'an dernier. Cette perte de lignes et la diminution de l'utilisation par ligne ont affecté les volumes de trafic, en baisse de 5,7 % en 2010.

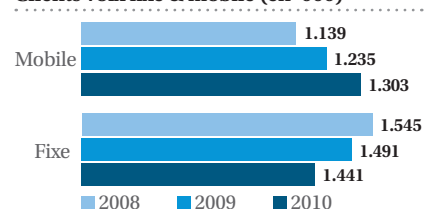
### Revenus voix fixe & mobile (en millions EUR)



Pour l'ensemble de 2010, les **revenus tirés du trafic vocal mobile d'EBU s'élèvent à 502 millions EUR**. Ce résultat correspond, sur une base identique, à 27 millions EUR ou 5 % de moins qu'en 2009<sup>16</sup>. Cette baisse est due principalement à certaines mesures<sup>17</sup> réglementaires. En outre, de plus en plus de

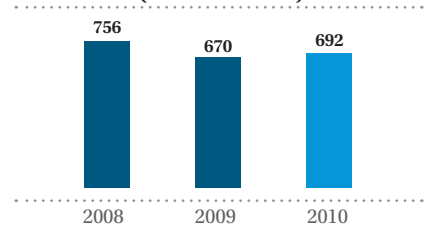
clients d'EBU ont opté pour des plans tarifaires mobiles avantageux permettant de téléphoner gratuitement. En 2010, EBU a acquis 75 000 nouveaux clients mobiles<sup>18</sup>, portant la base totale de clients mobiles à 1 303 000. Le niveau de croissance en 2010 a été quelque peu inférieur à celui de l'an dernier en raison de la stratégie d'acquisition de clients adoptée dans le segment SME afin de se concentrer davantage sur les clients de grande valeur.

### Clients voix fixe & mobile (en '000)



Les **revenus ICT totaux d'EBU s'élèvent à 692 millions EUR, en hausse de 3,3 % par rapport à l'an dernier**, avec des résultats particulièrement solides pour Telindus International. En 2009, EBU avait vu ses revenus ICT touchés par la crise économique (report ou étalement dans le temps des plus grands projets IT). Au cours du quatrième trimestre de 2009, la tendance s'est inversée, entraînant une hausse importante des revenus.

### Revenus ICT (en millions EUR)



15. Baisse des tarifs de fixe à mobile à la suite de la baisse des tarifs de terminaison mobile le 1<sup>er</sup> août 2010 et de l'impact du 'modèle collecting' pour les services Premium Rate.

16. Le chiffre d'affaires du trafic vocal mobile englobait dans le passé les revenus intersociétés, essentiellement liés aux revenus du trafic entrant (fixe à mobile). Les flux intersociétés ont, toutefois, disparu avec la fusion des entités juridiques survenue début 2010.

17. Diminution des tarifs de terminaison mobile et des tarifs de roaming et instauration du « modèle collecting » pour les services Premium Rate le 1<sup>er</sup> avril 2010

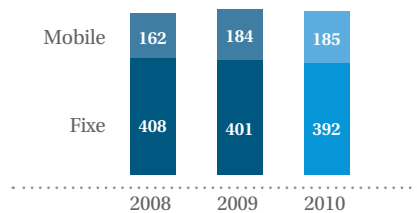
18. Ce chiffre n'inclut pas les 8 000 cartes mobiles internes supprimées au cours du premier trimestre de 2010 à la suite de la fusion des entités juridiques.



Les revenus tirés **des données mobiles ont augmenté de 2,8 % sur une base identique<sup>19</sup> pour atteindre 185 millions EUR**. Les données mobiles incluent les revenus provenant des SMS et des données non SMS (données avancées).

Les revenus tirés des SMS ont augmenté de 4 % pour atteindre 76 millions EUR, en ce compris l'impact négatif, au cours du premier semestre, de la baisse des tarifs de roaming SMS le 1<sup>er</sup> juillet 2009. Les revenus tirés des données avancées<sup>20</sup> ont augmenté de 2 % pour atteindre 109 millions EUR, en ce compris un impact limité du « modèle collecting » pour les services Premium Rate depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010. La tendance à la hausse des revenus tirés des données avancées a été influencée par la réglementation européenne relative au roaming de données, destinée à mettre les consommateurs à l'abri de mauvaises surprises lors de la réception de leur facture<sup>21</sup>.

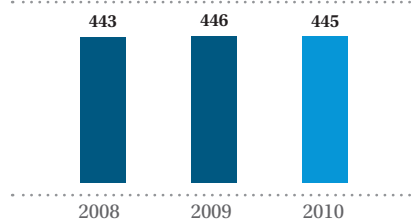
#### Revenus données fixe & mobile (en millions EUR)



**Avec un total de 392 millions EUR, les revenus totaux tirés des données fixes accusent un recul de 2,3 % par rapport à 2009.** Outre les revenus tirés de l'internet fixe, ces résultats incluent les revenus issus de la connectivité, pour lesquels la migration se poursuit de technologies anciennes (lignes louées, Frame Relay, ATM) vers Explore, la nouvelle plateforme plus avantageuse (connectivité et services gérés).

Sur le marché saturé et âprement disputé de l'internet fixe, EBU est parvenue à maintenir une base de clients internet stable à 445 000 clients.

#### Clients internet fixe (en '000)



#### Charges opérationnelles d'EBU

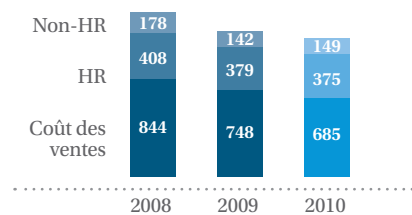
Les **coûts liés aux ventes affichés par EBU s'élèvent à 685 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2010**, soit une baisse de 1,6 % par rapport à l'an dernier sur une base identique<sup>22</sup>. Cette baisse en glissement annuel résulte de l'effet positif sur les coûts liés aux ventes de certaines mesures réglementaires, notamment la baisse des tarifs de terminaison mobile le 1<sup>er</sup> août 2010 et la mise en œuvre du « modèle collecting » pour les services Premium Rate.

La diminution des effectifs a influencé positivement les **dépenses HR d'EBU en 2010, en baisse de 1,1 % pour atteindre 375 millions EUR**.

En 2010, EBU comptait au total 5 263 ETP, soit 65 ETP de moins que fin 2009. Ce chiffre inclut les effectifs supplémentaires découlant de la création de la nouvelle société « Bridging ICT ».

Malgré l'accent mis en permanence sur la réduction des coûts en 2010, les **dépenses non HR d'EBU ont progressé de 5 % par rapport à 2009 et s'élèvent à 149 millions EUR pour l'ensemble de l'année**. Cette hausse s'explique en partie par un effet positif unique en 2009.

#### Charges opérationnelles (en millions EUR)

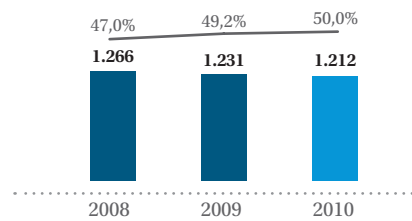


#### Résultat du segment et marge brute d'EBU

Sur l'ensemble de l'année, EBU a enregistré un résultat de 1,212 milliard EUR, soit 1,6 % de moins que l'an dernier. Sur une base identique<sup>23</sup>, le résultat en 2010 accuse une baisse de 3,6 % en glissement annuel. L'impact négatif pour l'ensemble de l'année de la réglementation sur le résultat du segment a été limité à 3 millions EUR.

La marge brute d'EBU en 2010 s'élève à 50,0 %, contre 50,8 % en 2009, sur une base comparable<sup>23</sup>.

#### Résultat du segment (en millions EUR) et marge



19. Par rapport à 2009, abstraction faite des revenus intersociétés

20. Données mobiles non SMS

21. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, une limite financière mensuelle de 49,85 EUR (hors TVA.) s'applique, pour le roaming de données, à tous les clients qui ne s'y sont pas opposés

22. Comparé à 2009, après ajustement des coûts liés aux ventes en raison de la disparition des coûts intersociétés à partir de 2010

23. Abstraction faite des revenus intersociétés dans les résultats de 2009

# Service Delivery Engine & Wholesale – SDE&W

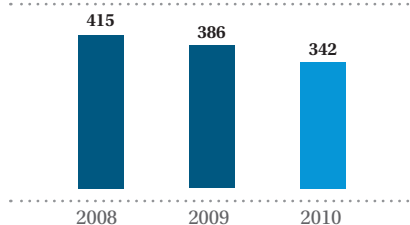
## Revenus de SDE&W

SDE&W a clôturé l'année avec des revenus de 342 millions EUR, soit une baisse de 11,4 % en glissement annuel sur une base rapportée. Cette diminution résulte principalement de la disparition des flux intersociétés en 2010 à la suite de la fusion des entités juridiques.

Sur une base identique, les revenus de SDE&W sont en baisse de 1,7 % en glissement annuel, malgré l'impact négatif de la réglementation<sup>24</sup> de 22 millions EUR (-6,4 %).

Abstraction faite de l'impact de la réglementation, les revenus pour l'ensemble de l'année sont en hausse de 4,7 %, grâce à la migration de clients de Scarlet passés d'une solution à débit binaire à une solution Carrier DSL.

Revenus (en millions EUR)



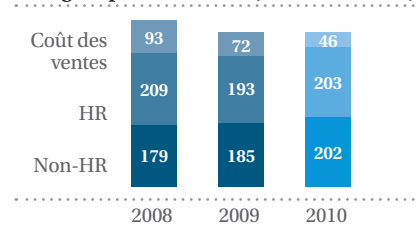
## Charges opérationnelles de SDE&W

Les coûts liés aux ventes pour l'année 2010 ont été influencés positivement par la disparition des coûts intersociétés. Sur une base identique<sup>25</sup>, les coûts liés aux ventes pour l'ensemble de l'année ont baissé de 26,2 % pour atteindre 46 millions EUR, grâce à l'impact positif du « modèle collecting » pour les services Premium Rate.

Les coûts HR pour l'ensemble de l'année ont augmenté de 5,2 % pour atteindre 203 millions EUR, du fait de la hausse des effectifs et de l'indexation salariale de 2 % en octobre 2010.

Les coûts non HR pour l'année 2010 ont été influencés négativement par le remplacement de l'équipement du réseau d'accès radio par des équipements Huawei ainsi que par des coûts supplémentaires liés à la migration de clients de Scarlet. En conséquence, les coûts non HR se sont accrus de 9,3 % en glissement annuel pour atteindre 202 millions EUR.

Charges opérationnelles (en millions EUR)



# Staff & Support – S&S

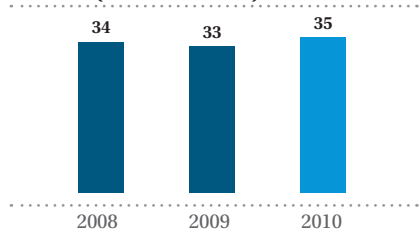
## Revenus de S&S

Au cours de l'année 2010, Staff & Support a généré des revenus de 35 millions EUR, en légère hausse de 4,6 %. Ce chiffre résulte principalement de la légère hausse des plus-values réalisées sur la vente de bâtiments.

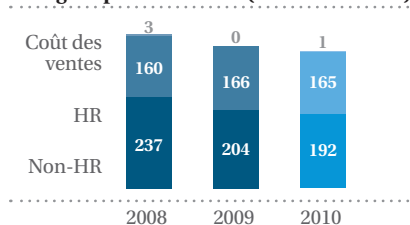
## Charges opérationnelles de S&S

Les charges opérationnelles totales ont baissé de 4,1 % pour atteindre 355 millions EUR, du fait essentiellement des efforts menés à l'échelle de l'entreprise pour réduire les coûts.

Revenus (en millions EUR)



Charges opérationnelles (en millions EUR)



24. Les revenus ont été mis sous pression essentiellement par le 'modèle collecting' pour les services Premium Rate et, dans une moindre mesure, par la réglementation relative aux tarifs de roaming et aux tarifs de terminaison mobile et les nouveaux tarifs du dégroupage de la boucle locale et du débit binaire depuis août 2010.

25. Par rapport à 2009, abstraction faite des coûts intersociétés

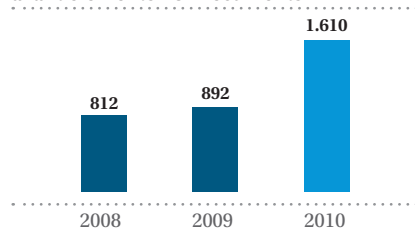
# International Carrier Services – BICS

- Effet positif de la consolidation globale et de la contribution de MTN ICS
- Hausse de 3,9 % des revenus pour l'ensemble de l'année sur une base identique
- Marge d'EBITDA de 8 % pour l'ensemble de l'année
- Forte croissance des volumes

## Revenus de BICS

BICS a clôturé l'année avec des **revenus de 1,610 milliard EUR**. En 2010, les revenus ont été influencés positivement par la consolidation globale et la contribution de MTN ICS. **Sur une base ajustée, soit compte tenu d'une consolidation proportionnelle des revenus de BICS en 2010 à hauteur de 57,6 %, les revenus de cette dernière ont augmenté de 3,9 %.**

Revenus (en millions EUR)  
avant éléments non récurrents

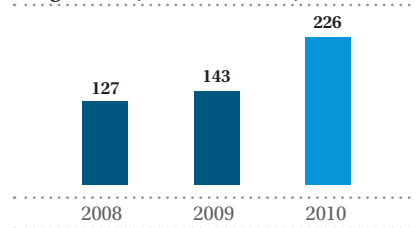


## Marge brute de BICS

La **marge brute rapportée pour l'ensemble de l'année a progressé de 58,4 % en glissement annuel pour atteindre 226 millions EUR**, en ce compris l'impact positif de la consolidation globale.

Les marges unitaires du trafic vocal ont été mises sous pression par la concurrence faisant rage sur le marché international de carrier ainsi que par les fortes fluctuations du taux de change EUR/USD. Les marges non vocales ont toutefois progressé grâce au renforcement de la position de leader de BICS dans le domaine des données mobiles.

Marge brute (en millions EUR)

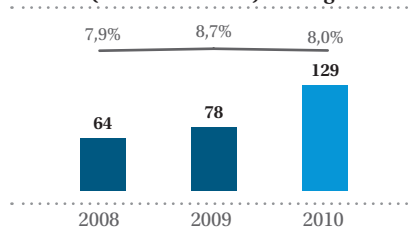


## EBITDA et marge de BICS

L'**EBITDA de BICS rapporté pour l'ensemble de l'année atteint 129 millions EUR**. Il a été influencé positivement par la consolidation globale et la contribution supplémentaire de MTN ICS. Sur une base organique, l'EBITDA de BICS accuse un léger recul en raison de la pression sur les marges brutes, partiellement compensée toutefois par une baisse des charges opérationnelles.

La marge d'EBITDA de 2010 est en légère baisse par rapport à l'an dernier, mais s'est améliorée au fil des trimestres grâce aux solides résultats des activités non vocales. La **marge d'EBITDA pour l'ensemble de 2010 s'élève à 8 %**.

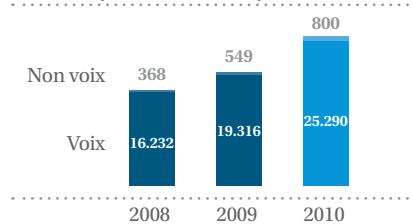
EBITDA (en millions EUR) & marge



## Volumes de BICS

En 2010, les volumes ont été influencés positivement par les activités supplémentaires de MTN. Le volume vocal pour l'ensemble de l'année 2010 a augmenté de 31 %, le volume non vocal progressant pour sa part de près de 46 % en glissement annuel.

Volumes (en millions EUR)





# Résultats trimestriels rapportés

Les résultats n'ont pas encore été corrigés en fonction des changements apportés au rapport.

- Résultats du Groupe influencés par la consolidation globale de BICS et la contribution de MTN depuis 2010
- Résultats de segment influencés par la fusion des entités juridiques ayant entraîné l'élimination des flux intersociétés

## Résultats du Groupe

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Revenus du Groupe	1.492	1.504	1.476	1.518	5.990	1.641	1.664	1.640	1.658	6.603
Consumer Business Unit	591	604	602	617	2.414	590	592	585	600	2.368
Enterprise business unit	640	626	602	632	2.501	615	610	590	606	2.421
Service Delivery Engine & Wholesale	98	94	94	100	386	94	85	79	83	342
Staff&Support	7	12	6	8	33	10	7	10	7	35
International Carrier Services	217	227	228	221	892	378	414	415	402	1.610
Intersegment eliminations	-61	-60	-55	-60	-236	-47	-45	-40	-39	-172
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-511	-511	-515	-550	-2.087	-662	-674	-651	-655	-2.642
Frais de personnel et de pensions	-281	-280	-271	-277	-1.108	-274	-275	-281	-278	-1.107
Autres charges d'exploitation	-207	-211	-196	-225	-840	-210	-212	-218	-230	-870
Résultat des segments*	492	502	494	467	1.955	495	503	490	495	1.984
Marge EBITDA	33,0%	33,4%	33,5%	30,8%	32,6%	30,2%	30,2%	29,9%	29,9%	30,0%
Eléments non récurrents	0	-62	0	74	12	436	1	0	8	444
Ebitda	492	440	494	541	1.967	931	504	490	503	2.428

(\*) avant éléments non récurrents

## Capex du Groupe

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Groupe Capex	135	134	136	192	597	154	222	139	219	734
Consumer Business Unit	26	16	19	29	89	49	19	11	54	132
Enterprise business unit	6	4	4	6	20	2	3	7	7	20
Service Delivery Engine & Wholesale	98	106	100	118	422	96	180	96	121	492
Staff&Support	3	6	8	27	44	5	13	19	26	62
International Carrier Services	2	3	6	12	22	2	8	6	11	27

## Résultats financiers de CBU

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Revenus	591	604	602	617	2.414	590	592	585	600	2.368
de Fixe	290	285	290	298	1.163	291	280	281	288	1.139
Voix	144	141	138	138	561	133	125	124	124	506
Data	79	78	82	84	323	85	85	84	83	337
TV	29	30	34	40	134	44	43	46	49	182
Terminaux (excl. TV)	13	12	13	14	51	8	7	8	7	31
Scarlet	25	24	22	23	95	21	20	19	23	84
de Mobile	278	297	291	296	1.161	279	288	285	290	1.142
Voix	170	178	179	176	704	161	168	165	160	653
Data	71	77	75	80	303	80	79	79	84	322
Terminaux	14	18	14	16	62	15	16	17	21	68
Tango	23	23	23	24	93	24	25	25	25	99
Autres revenus	24	22	21	23	90	21	24	19	23	87
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-166	-174	-178	-205	-723	-180	-171	-158	-169	-678
Frais de personnel et de pensions	-89	-88	-81	-87	-345	-81	-81	-82	-82	-325
Autres charges d'exploitation	-68	-75	-73	-81	-297	-65	-73	-70	-83	-291
Résultat du segment	268	266	269	244	1.048	264	267	276	266	1.073
Marge de contribution du segment	45,4%	44,1%	44,8%	39,6%	43,4%	44,7%	45,1%	47,1%	44,3%	45,3%

## Chiffres opérationnels de CBU

	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
<b>DE FIXE</b>										
Nombre de canaux d'accès (en milliers)	3.164	3.130	3.114	3.102	3.102	3.120	3.098	3.076	3.046	3.046
PSTN	2.013	1.979	1.956	1.934	1.934	1.904	1.877	1.850	1.817	1.817
ISDN	38	37	36	34	34	32	31	30	28	28
IP*	71	70	65	60	60	93	92	90	88	88
ADSL, VDSL	1.042	1.044	1.057	1.075	1.075	1.091	1.099	1.107	1.113	1.113
Trafic (en millions de minutes)	1.230	1.124	1.060	1.181	4.594	1.178	1.052	1.004	1.140	4.374
National	1.022	918	869	973	3.781	976	857	824	942	3.599
Fixe à mobile	105	109	101	108	423	104	103	94	102	404
International	102	97	90	100	390	98	91	86	96	371
TV (en milliers)	555	589	663	752	752	814	868	920	975	975
Nombre de ménages	486	513	575	652	652	713	753	795	839	839
TV second stream	70	75	88	100	100	100	115	125	135	135
<b>ARPU (en EUR)</b>										
ARPU Voix	21,7	21,6	21,5	21,7	21,7	21,2	20,3	20,3	20,9	20,7
ARPU large bande	28,6	28,1	29,1	29,0	28,7	28,7	28,5	28,1	27,6	28,2
ARPU Belgacom TV	20,4	19,2	20,6	21,3	20,4	20,7	19,1	19,3	19,7	19,7
<b>DE MOBILE</b>										
Nombre de clients actifs (en milliers)	3.787	3.809	3.829	3.824	3.824	3.739	3.745	3.773	3.769	3.769
Prepaid	2.229	2.224	2.235	2.199	2.199	2.169	2.160	2.153	2.123	2.123
Postpaid	1.451	1.488	1.510	1.530	1.530	1.538	1.557	1.573	1.604	1.604
MVNO	107	97	84	95	95	31	29	47	42	42
Taux de désactivation annualisé (mixte – variance en pp)	19,6%	20,8%	21,5%	20,5%	20,7%	20,9%	20,1%	21,8%	22,8%	21,4%
<b>ARPU Net (en EUR)</b>										
Prepaid	13,3	14,4	13,8	14,6	14,2	14,3	15,0	14,7	15,3	14,8
Postpaid	35,3	36,4	36,5	35,8	35,7	32,5	32,9	32,1	31,4	32,2
Mixte	21,6	22,7	22,6	22,8	22,5	21,5	22,3	21,8	22,0	21,9
Mixte Voix	15,3	15,9	15,9	15,7	15,7	14,5	15,2	14,9	14,5	14,8
Mixte données	6,3	6,8	6,7	7,1	6,7	7,0	7,1	7,0	7,5	7,1
UoU (en unité)	262,9	290,5	275,7	312,4	286,0	318,0	335,1	307,1	345,3	326,5
MoU (en minute)	107,9	112,9	108,9	111,8	110,5	104,0	109,8	104,8	106,0	106,1
MoU normalisées (en minute)	93,6	96,5	95,6	96,9	95,6	86,1	88,9	87,6	90,5	88,7
SMS (en unité)	156,0	178,7	167,8	201,8	176,5	215,2	226,5	203,5	240,5	221,6
SMS normalisés (en unité)	68,3	72,2	69,0	80,3	73,4	85,3	87,1	85,7	101,2	90,6

(\*) A partir de Q1 2010 Scarlet VoIP est inclu.



## Résultats financiers de EBU

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Revenus	640	626	602	632	2.501	615	610	590	606	2.421
de Fixe	438	429	411	442	1.719	432	425	413	427	1.697
Voix	148	144	139	142	574	141	136	130	132	539
Data	101	100	100	100	401	99	98	98	98	392
Terminaux	19	18	18	19	74	18	18	19	18	74
ICT	171	166	153	181	670	174	172	167	179	692
de Mobile	193	194	186	186	759	177	180	174	170	702
Voix	146	144	135	135	560	129	130	124	120	502
Data	43	46	48	47	184	45	47	47	46	185
Terminaux	4	4	3	4	15	3	3	3	5	15
Autres revenus	9	4	5	4	22	6	5	3	8	22
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-198	-184	-174	-192	-748	-183	-175	-163	-164	-685
Frais de personnel et de pensions	-95	-94	-94	-96	-379	-91	-93	-96	-95	-375
Autres charges d'exploitation	-41	-39	-33	-29	-142	-36	-35	-39	-40	-149
Résultat du segment	306	310	301	315	1.231	306	308	292	306	1.212
Marge de contribution du segment	47,7%	49,4%	50,0%	49,7%	49,2%	49,7%	50,4%	49,5%	50,6%	50,0%

## Chiffres opérationnels de EBU

	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
<b>DE FIXE</b>										
Nombre de canaux d'accès (en milliers)	1.974	1.958	1.946	1.937	1.937	1.922	1.912	1.901	1.886	1.886
PSTN	664	657	652	649	649	647	644	641	636	636
ISDN	854	847	840	830	830	818	810	801	791	791
IP	11	11	12	12	12	11	12	12	13	13
ADSL, VDSL	445	443	442	446	446	445	446	446	445	445
Trafic (en millions de minutes)	901	837	770	828	3.336	848	790	727	781	3.145
National	620	569	522	567	2.278	579	529	487	529	2.123
Fixe à mobile	176	171	157	169	672	173	168	153	165	660
International	105	97	91	92	386	96	93	86	87	362
ARPU (en EUR)										
ARPU Voix	31,3	30,9	30,1	30,9	30,8	30,9	30,2	29,0	29,7	30,0
ARPU large bande	40,1	39,8	40,1	39,7	39,9	39,4	39,1	39,0	38,7	39,1
<b>DE MOBILE</b>										
Nombre de clients actifs (en milliers)	1.170	1.190	1.211	1.235	1.235	1.252	1.271	1.286	1.303	1.303
Postpaid	1.170	1.190	1.211	1.235	1.235	1.252	1.271	1.286	1.303	1.303
Taux de désactivation annualisé (mixte – variance en pp)	10,7%	11,0%	9,0%	9,9%	10,2%	10,6%	10,9%	10,0%	10,8%	10,6%
Net ARPU (en EUR)										
Postpaid	54,5	53,6	51,1	50,1	52,4	46,9	47,0	44,7	42,8	45,3
Postpaid voix	42,1	40,7	37,6	37,2	39,5	34,8	34,5	32,4	30,9	33,1
Postpaid données	12,4	12,9	13,4	12,9	12,9	12,1	12,5	12,3	11,9	12,2
UoU (en unité)	388,5	389,2	365,4	387,8	382,4	360,7	363,6	345,3	372,8	361,3
MoU (en minute)	355,4	354,5	329,3	346,6	346,0	319,7	321,8	305,6	327,3	319,2
MoU normalisées (en minute)	337,9	338,9	313,5	327,7	327,7	287,4	282,7	265,8	281,7	279,8
SMS (en unité)	64,7	68,4	68,6	76,5	69,6	74,6	77,0	74,7	85,5	78,1
SMS normalisés (en unité)	53,3	54,3	53,8	57,6	54,5	59,1	60,0	59,2	66,9	61,4

**Résultats financiers de SDE&W**

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Revenus	98	94	94	100	386	94	85	79	83	342
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-16	-18	-18	-20	-72	-15	-10	-10	-10	-46
Frais de personnel et de pensions	-50	-50	-47	-45	-193	-51	-48	-53	-50	-203
Autres charges d'exploitation	-48	-43	-42	-51	-185	-50	-50	-52	-50	-202
Résultat du segment	-16	-18	-13	-18	-64	-23	-23	-36	-27	-109
Marge de contribution du segment	-16,5%	-18,7%	-13,6%	-17,6%	-16,6%	-24,0%	-26,6%	-45,5%	-33,1%	-31,8%

**Résultats financiers de S&S**

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Revenus	7	12	6	8	33	10	7	10	7	35
Achats de matériel et de services liés aux ventes	0	-1	-1	1	0	1	0	0	0	1
Frais de personnel et de pensions	-41	-41	-42	-42	-166	-41	-43	-41	-40	-165
Autres charges d'exploitation	-50	-49	-43	-61	-204	-50	-45	-45	-52	-192
Résultat du segment	-84	-79	-80	-94	-337	-80	-80	-75	-85	-320

**Résultats financiers de BICS**

(en millions EUR)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Revenus	217	227	228	221	892	378	414	415	402	1.610
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-184	-186	-193	-186	-749	-325	-359	-356	-344	-1.383
Frais de personnel et de pensions	-6	-6	-6	-6	-24	-10	-9	-9	-10	-39
Autres charges d'exploitation	-8	-11	-11	-10	-40	-15	-15	-16	-12	-58
Résultat du segment	19	23	17	20	78	28	32	34	36	129
Marge bénéficiaire du segment	8,7%	10,0%	7,4%	8,8%	8,7%	7,4%	7,7%	8,1%	8,9%	8,0%

**Chiffres opérationnels de BICS**

Volumes (en millions)	Q109	Q209	Q309	Q409	2009	Q110	Q210	Q310	Q410	2010
Voix	4.498	4.707	4.805	5.306	19.316	5.923	6.254	6.433	6.680	25.290
Non-Voix (SMS/MMS)	117	119	149	164	549	168	188	209	235	800

# Autres informations

## Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2010

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans la note 33 des états financiers consolidés.

## Utilisation des instruments financiers

Les explications liées à l'utilisation des instruments financiers sont reprises dans la note 31 des états financiers consolidés.

## Evénements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement du Groupe

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans la section relative aux principaux risques et incertitudes.

## Activités de recherche et de développement

En 2010, les activités en recherche et développement ont principalement couvert les points suivants :

### • Etude du potentiel de nouvelles technologies :

- Opportunités venant de la technologie IP qui devient omniprésente dans tous les types de réseaux et de services, p.ex. Ethernet synchrone pour le « backhauling » du réseau mobile, évolution vers « IPv6 », « Access Gateway » pour la mise hors service des anciennes technologies supportant le service voix (PSTN, ISDN);
- Fibre To The Home (FTTH) : des études techniques et économiques ont été réalisées sur base de l'évolution de la demande en bande passante des utilisateurs afin de définir le déploiement le plus approprié.
- Environnement (Green) : un focus omniprésent pour Belgacom. Des innovations qui augmentent la prise de conscience et qui offrent des solutions réduisant l'impact du CO<sub>2</sub> en Belgique ont été présentées dans le tout nouveau Innovation Lounge;.
- Smart Metering : de nouvelles technologies relatives à l'introduction de capteurs intelligents dans un environnement consommateur ont été testées.

### • Introduction de nouvelles technologies :

- IMS (« IP Multimedia Subsystems ») : des développements additionnels ont été réalisés sur cette plateforme. Celle-ci devra supporter tous les futurs services de voix (Voice over IP...);
- D'importants projets IT ont été lancés, visant à améliorer l'expérience client en offrant plus d'interactivité et de flexibilité. Ils contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle interne, à accélérer la résolution de problèmes et à faciliter la convergence des réseaux fixes et mobiles;
- Dans le cadre du projet Belgium HF, des recherches se sont poursuivies sur les moyens ICT qui permettraient de mieux prévoir les crises cardiaques.

### • Evolution de la technologie apportant l'amélioration et l'extension de services existants tels que :

- Plateforme IPTV (TV sur IP) : après l'introduction de la télévision Haute-Définition, la plateforme TV continue d'être enrichie de nouvelles fonctionnalités pour améliorer l'expérience client. La TV 3D a été testée;
- VDSL2 : la technologie continue d'être déployée et des fonctionnalités supplémentaires sont en développement pour améliorer son potentiel.

### • Préparation de la commercialisation de nouveaux services :

- Des projets pilotes au niveau technique ont été déployés dans le domaine du paiement par téléphone mobile. Plusieurs projets pilotes dans différents secteurs ont été déployés afin de préparer un lancement commercial.

Belgacom collabore avec les universités, des partenaires industriels et différents organismes, tels que l'I.B.B.T. (« Interdisciplinair Instituut voor Breedband Technologie »), l'I.W.T. (« Innovatie door Wetenschap en Technologie ») et le H.G.I. (« Home Gateway Initiative forum »). Belgacom participe à l'activité de plusieurs communautés d'utilisateurs sur des projets de recherche stratégique. Avec d'autres acteurs de l'industrie ICT, Belgacom a préparé le déploiement d'un Living Lab à Kortrijk. L'objectif est de créer un écosystème pour les utilisateurs testeurs et les développeurs pour tester des applications nouvelles et innovantes.

## Actions propres

Les explications relatives au rachat d'actions propres sont reprises à la note 15 des états financiers consolidés.

## Principaux risques et incertitudes

Les ventes et prestations et le bénéfice net de Belgacom pourraient diminuer si le ralentissement de la croissance du marché belge des télécommunications persiste ou si la pression sur les marges se poursuit sans qu'elle ne soit compensée par une augmentation du volume des affaires avec les clients opérateurs internationaux. En outre, la concurrence féroce et permanente sur le marché belge, tant de la part des câblo-opérateurs que des opérateurs mobiles, pourrait entraîner une perte de parts de marché. Toutefois, Belgacom prend les mesures nécessaires pour rester concurrentielle. Ces mesures pourraient engendrer une baisse des tarifs par le biais de promotions supplémentaires ou par d'autres moyens. Par ailleurs, l'application d'une politique stricte de contrôle des coûts reste l'une des priorités de Belgacom.

Afin de préserver sa position concurrentielle, Belgacom attache une grande importance au maintien et à la poursuite du développement d'un réseau de haute qualité, comme le réseau large bande qui continue d'être renouvelé en amenant la fibre jusqu'à la borne de répartition. Grâce à ce renouvellement, la capacité est fortement accrue, ce qui permet le développement de nouveaux produits et services, y compris des services de télévision et d'internet. Ces nouveaux produits et services permettent à leur tour de retenir les clients existants et d'en attirer des nouveaux. Etant donnée la nécessité de développer et d'implémenter de nouvelles technologies, Belgacom pourrait être contrainte de procéder à des investissements supplémentaires significatifs. Certains produits et services sont soumis à une réglementation nationale ou européenne, comme les services large bande, la téléphonie fixe ainsi que les tarifs de terminaison mobile et de « roaming ». Cette réglementation peut avoir une influence sur la fixation des prix de ces produits et services et par conséquent sur le chiffre d'affaires et le bénéfice opérationnel.



Les risques liés aux litiges en cours et aux procédures judiciaires les plus importants sont repris dans la note 33 des états financiers consolidés.

### **Gestion du capital**

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un taux d'endettement qui permettent d'assurer un accès aisé aux marchés financiers, dans le but de permettre le financement des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante aux actionnaires du Groupe. Cette dernière a été mise à jour par le Conseil d'Administration de Belgacom du 25 février 2010 et selon laquelle Belgacom s'engage à distribuer, en principe, la majeure partie de son cash-flow avant activités de financement (cash-flow libre) annuel à ses actionnaires. Toute distribution de cash-flow libre, par le biais de dividendes ou de rachats d'actions, sera analysée sur une base annuelle. Le but est de maintenir une flexibilité financière stratégique en vue de garantir la croissance future, de manière organique ou par le biais de projets de fusions et d'acquisitions sélectifs, et tout en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

Durant les deux exercices présentés, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs.

### **Événements postérieurs à la clôture**

Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans les notes 33 et 39 des états financiers consolidés.

### **Les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**

Le Conseil d'Administration de Belgacom est responsable pour l'évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Belgacom a mis en place un système de contrôle interne basé sur le modèle COSO, c.-à-d. le cadre intégré de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise publié par le « Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (« COSO ») ». Cette méthodologie COSO repose sur 5 domaines : l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, les activités de contrôle, l'information et communication et la surveillance.

Le système de contrôle interne de Belgacom se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes

d'information, des procédures et des pratiques appropriées. Il va de soi que Belgacom ne peut garantir que ce système de contrôle interne sera suffisant en toutes circonstances, étant donné que les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés. Cependant, Belgacom organise une revue continue et un suivi de tous les composants de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent toujours adéquats.

L'intégration de filiales belges ou d'activités du Groupe, le 4 janvier 2010, dans Belgacom S.A. de droit public a nécessité des ressources importantes pour l'adaptation de l'organisation administrative et le contrôle interne aux nouvelles activités, tout en permettant par ailleurs la poursuite de leur amélioration.

Belgacom considère la fourniture dans les temps à toutes les parties concernées de l'entreprise, tant internes qu'externes, d'une information financière complète, fiable, pertinente et conforme (tant aux normes internationales d'information financière (IFRS) qu'aux obligations complémentaires belges d'information) comme un élément essentiel de gestion et de gouvernance. C'est pourquoi Belgacom a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques portant sur son système de reporting financier en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.

## **1. Environnement de contrôle**

### **1.1 Organisation du contrôle interne**

Conformément aux statuts, Belgacom a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee - ACC), qui se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité doit être des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par un administrateur indépendant.

Tous les membres de l'ACC doivent disposer d'une expertise suffisante dans les matières financières pour l'exécution de leurs missions. Son président, M. Pierre-Alain De Smedt est compétent en comptabilité et audit. Il est licencié en sciences commerciales et financières. Il a occupé, au cours de sa carrière, de nombreuses fonctions de CFO, CEO et COO. Parmi ses fonctions non-exécutives, il était également membre du Comité d'Audit d'Avis Europe.

Le rôle de l'ACC est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, (iii) de la fonction d'audit interne de la société

et de son efficacité, (iv) 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, (v) de la relation avec les commissaires réviseurs de la société ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par la société, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de la société ainsi que du « Dealing Code ».

L'ACC se réunit au moins une fois par trimestre.

### **1.2. Ethique**

Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Notre manière de faire les affaires de manière responsable ». Tous les employés réalisent leurs activités quotidiennes et leurs objectifs au sein de l'entreprise conformément aux plus stricts standards et principes éthiques, en appliquant les valeurs de l'entreprise (Respect, Can Do et Passion) comme principe directeur.

Le code « Notre manière de faire des affaires de manière responsable », qui est disponible sur le site [www.belgacom.com](http://www.belgacom.com), établit les principes mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

De plus, Belgacom en général et le département financier en particulier, ont une tradition de donner une grande importance à la conformité et au strict respect pour un reporting dans les temps et de qualité.

### **1.3. Règles et procédures**

Les principes et les règles du Code « Notre manière de faire les affaires de manière responsable » sont plus développés encore dans les différentes règles internes et procédures. Ces règles et procédures du Groupe sont disponibles sur le site intranet de Belgacom. Chaque règle a son responsable qui la revisite régulièrement et la met à jour si cela s'avère nécessaire. Périodiquement, et lors d'une mise à jour, une communication appropriée est organisée.

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les manuels comptables et autres sources, disponibles sur le site intranet de Belgacom. De plus, le département Corporate Accounting organise régulièrement des séminaires comptables

internes afin de maintenir à jour les financiers et non financiers en ce qui concerne les règles et procédures comptables.

#### 1.4. Rôles et responsabilités

Les systèmes de contrôle interne de Belgacom bénéficient du fait qu'à travers l'ensemble de l'organisation, les rôles et les responsabilités sont clairement définis. Chaque business unit, division et département a sa vision, sa mission et ses responsabilités, tandis qu'au niveau individuel chacun dispose d'une description claire de sa fonction et de ses objectifs.

Le rôle principal de la division Finance est de fournir du support aux divisions et filiales via la livraison d'informations financières précises, fiables et à temps en vue de prendre des décisions, de superviser la rentabilité des affaires et de gérer efficacement les services financiers de l'entreprise. L'établissement du reporting financier externe tombe sous la responsabilité du département Corporate Accounting de la société. Ce département est organisé par le biais de représentations comptables locales et combiné à un support et une consolidation centralisés.

Grâce à ces représentations comptables locales, la responsabilité comptable des différentes filiales d'un même « sous-groupe » est centralisée au sein d'une même équipe comptable et compte tenu des localisations géographiques. Ceci contribue à la fiabilité et l'exactitude des informations financières rapportées.

Les équipes comptables de la maison mère Belgacom assument cette responsabilité comptable pour les principales sociétés belges et fournissent également un support central aux autres équipes comptables. Pour ce support centralisé, l'organisation est structurée suivant les principaux processus (financiers). Ces principaux processus comprennent les investissements et actifs, les stocks, les commandes en cours et la reconnaissance des revenus, la comptabilité financière, les charges d'exploitation, les provisions et litiges, les salaires, les avantages postérieurs à l'emploi et les taxes. Ces supports centralisés organisés autour de processus spécifiques et des standards IFRS permettent l'expertise comptable en profondeur ainsi que la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Belgacom s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles. Il supervise également les changements

dans les réglementations afin d'assurer que les états financiers continuent à être établis en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les instructions mensuelles pour la consolidation comprennent non seulement les tableaux pour préparer l'information comptable dans le but du reporting financier mais aussi les délais détaillés et les éléments sur lesquels une attention particulière doit être portée comme des problématiques complexes ou des nouvelles directives internes.

#### 1.5. Compétences et expertise

Disposer du personnel adéquat est une matière à laquelle Belgacom apporte une grande attention. Cela requiert non seulement d'avoir suffisamment d'effectifs mais également les compétences et l'expertise adéquates. Ces requis sont pris en compte lors des processus de recrutement et par après dans le coaching et les activités de formation fournies et organisées par Belgacom Corporate University.

Pour des fins de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. Les employés assistent également à des formations générales sur les produits et services de Belgacom.

#### 2. Analyse des risques

Belgacom est convaincu que la gestion du risque (« Risk Management ») est fondamentale pour la gouvernance de l'entreprise et le développement durable de ses activités. Le Groupe a adopté une philosophie de risque qui a pour but de maximiser le succès des affaires et la valeur pour l'actionnaire, tout en préservant de façon effective un équilibre entre prise de risque et bénéfices escomptés.

L'objectif du Risk Management est de non seulement protéger les actifs du groupe et sa solidité financière mais aussi de protéger sa réputation et sa notoriété.

Le modèle Enterprise Risk Management (ERM) du Groupe couvre l'ensemble de l'éventail des risques (« événements potentiels défavorables ») ainsi que les incertitudes que Belgacom pourrait être amenée à rencontrer. L'ERM de Belgacom est un cadre structuré et consistent qui permet

d'évaluer, de réduire et de rapporter les risques qui pourraient affecter la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le but recherché est de maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques avec la stratégie du Groupe en évaluant notamment les futures contraintes réglementaires, les nouvelles technologies ou l'évolution de l'environnement compétitif et de développer des niveaux maximums de tolérance aux risques et des stratégies de réduction de risques. L'ERM de Belgacom est revu et mis à jour chaque année depuis 2006. Ce contrôle et cette évaluation de risques font partie intégrante du cycle annuel de la définition du plan stratégique. Le rapport présentant les résultats de l'évaluation des risques et des incertitudes est revu par le comité de direction, par l'administrateur délégué et par l'ACC.

#### Reporting financier – nouvelles transactions et nouveaux standards à venir

Une des responsabilités du département Corporate Accounting est de suivre l'évolution dans le domaine des nouveaux standards comptables à venir (tant dans les normes locales que dans les normes IFRS). Les changements sont identifiés et leur impact sur le reporting financier de Belgacom est analysé pro-activement.

Pour tout nouveau type de transactions (ex. nouveaux produits, nouveaux avantages au personnel), une analyse approfondie du point de vue du reporting financier et fiscal est d'office effectuée. De plus, les développements requis au niveau des systèmes financiers sont définis à temps et la conformité en matière de contrôles internes et externes sont garantis. L'attention est portée prioritairement sur le développement de contrôles préventifs et la mise en place d'outils permettant les contrôles à posteriori.

L'ACC est informé régulièrement des nouveaux standards d'informations financières à venir et de leur impact financier sur Belgacom Group.

#### 3. Facteurs de réduction des risques et mesures de contrôle

##### 3.1. Facteurs généraux de réduction des risques et mesures de contrôle

Les stratégies de Belgacom en matière de réduction des risques dépendent de la nature du risque et peuvent souvent combiner différentes actions, en ce inclus l'assurance, l'augmentation de la responsabilité et du niveau de service exigé du fournisseur, l'évaluation de la solvabilité, l'élimination du risque ou sa gestion active via le personnel, les processus et les systèmes.

Le coût de la réduction du risque est un facteur pris en compte lors de la définition des stratégies de réponse. Cer-

tains risques sont acceptés de manière consciente au vu de leur impact potentiel limité sur l'organisation et/ou au vu de leur faible niveau de matérialité. Les risques de nature politique, économique ou réglementaire sont hors du contrôle de Belgacom et leur réduction se focalise sur la minimisation de leur impact. Ceci peut inclure le contrôle, la mise en conformité, l'assurance, la diversification des fournisseurs, la couverture ou l'acceptation du risque.

Pour chaque transaction importante qui est soumise à l'approbation du Comité de direction de Belgacom ou du Conseil d'Administration, les facteurs de risque et d'incertitude ainsi que les actions entreprises pour en minimiser l'impact sont rapportées, de même que leur impact potentiel sur les états financiers de Belgacom.

### 3.2. Processus détaillé et structuré de clôture des états financiers

Des rôles et responsabilités clairs ont été définis dans le processus de clôture des états financiers du Groupe. Au cours des processus de clôture financière mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle, il y a une supervision continue des différentes étapes. De plus, différents contrôles sont réalisés en vue d'assurer la qualité et la conformité avec les exigences et les directives internes et externes.

Pour Belgacom et ses principales filiales, un planning de clôture très détaillé est établi. Il reprend les réunions de préparation inter-divisionnelles, les échéances de finalisation des processus spécifiques, les dates et heures exactes de fermeture des sous-systèmes informatiques, les réunions de validation et les reportings.

Pour chaque processus et sous-processus, différents contrôles sont réalisés, y compris les contrôles préventifs dans lesquels les informations sont testées avant d'être traitées ainsi que des contrôles de détection où le résultat du traitement est analysé et confirmé. Une attention particulière est accordée au caractère « raisonnable » des informations lorsque des données financières sont confrontées à la réalité opérationnelle, de même qu'à la cohérence de ces informations lorsque des données financières provenant de différentes sources sont rassemblées afin de confirmer des résultats ou des tendances. Des tests sur des écritures comptables individuelles sont réalisés pour les transactions significatives ou non-récurrentes et sur bases d'échantillons pour d'autres. La combinaison de tous ces tests fournit une assurance suffisante quant à la fiabilité des états financiers.

## 4. Information et Communication

### 4.1. Systèmes informatiques de reporting financier

Les enregistrements comptables de la société et de la plupart de ses filiales sont tenus dans un système informatique intégré. Les processus opérationnels sont souvent intégrés dans le même système (ex. gestion de la chaîne de fourniture, salaires). Pour les systèmes de facturations, qui ne sont pas intégrés, des interfaces adéquats et des systèmes de surveillance ont été développés. Pour effectuer la consolidation, un outil spécifique de consolidation est utilisé.

La mise en place organisationnelle et la gestion des accès sont construites pour assurer une séparation adéquate des fonctions, pour éviter les accès non autorisés aux informations sensibles et empêcher les changements non autorisés. La mise en place du système fait régulièrement l'objet de révision de la part du département d'audit interne et des auditeurs externes.

### 4.2. Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus aujourd'hui selon les normes IFRS ainsi que sur base des standards locaux. En général, les informations financières délivrées au management et utilisées dans le cadre des budgets, des projections et du contrôle de gestion sont établies selon les normes IFRS. L'emploi d'un langage financier commun à travers l'organisation contribue à une communication efficace et efficiente.

### 4.3. Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus financier. Au niveau des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Belgacom, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget ou les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

L'information financière est ensuite rapportée et expliquée au Belgacom Management Committee (mensuellement) et présentée à l'ACC (trimestriellement).

## 5. Supervision et évaluation du contrôle interne

L'efficacité et l'efficience du contrôle interne est régulièrement évaluée de différentes manières et par différents intervenants :

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autre la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Belgacom conduit régulièrement des audits au travers des opérations de l'entreprise. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président de l'ACC. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- L'ACC revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.
- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Belgacom font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Belgacom en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an à l'ACC.



# Etats financiers consolidés

**Établis selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS)  
pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009**

<b>Compte de résultats consolidés</b>	<b>112</b>
<b>Etat consolidé du résultat global</b>	<b>112</b>
<b>Bilan consolidé</b>	<b>113</b>
<b>Tableau consolidé des flux de trésorerie</b>	<b>114</b>
<b>Tableau consolidé des variations des capitaux propres</b>	<b>115</b>
<b>Annexes aux états financiers consolidés</b>	<b>116</b>
Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise	116
Annexe 2. Principales règles comptables	116
Annexe 3. Goodwill	125
Annexe 4. Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée	126
Annexe 5. Immobilisations corporelles	127
Annexe 6. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées	128
Annexe 7. Autres participations	134
Annexe 8. Impôts sur le revenu	134
Annexe 9. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	136
Annexe 10. Autres actifs non courants	141
Annexe 11. Créances commerciales	141
Annexe 12. Autres actifs circulants	142
Annexe 13. Placements de trésorerie	142
Annexe 14. Trésorerie et équivalents de trésorerie	142
Annexe 15. Capitaux	143
Annexe 16. Dettes portant intérêts	144
Annexe 17. Provisions	145
Annexe 18. Autres dettes à long terme	145
Annexe 19. Autres dettes à court terme	145
Annexe 20. Chiffre d'affaires	146
Annexe 21. Autres produits d'exploitation	146
Annexe 22. Revenus non récurrents	146
Annexe 23. Achats de matériel et de services liés aux ventes	146
Annexe 24. Frais de personnel et de pensions	147
Annexe 25. Autres charges d'exploitation	147
Annexe 26. Charges non récurrentes	148
Annexe 27. Amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles	148
Annexe 28. Revenus / (coûts) financiers nets	149
Annexe 29. Bénéfice par action	149
Annexe 30. Dividendes payés et proposés	150
Annexe 31. Annexes complémentaires sur les instruments financiers	150
Annexe 32. Informations sur les parties liées	157
Annexe 33. Droits, obligations et passifs éventuels	158
Annexe 34. Contrats de leasing transfrontaliers	161
Annexe 35. Paiements fondés sur des actions	162
Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises	164
Annexe 37. Information sectorielle	164
Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées	166
Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture	166
<b>Rapport du réviseur</b>	<b>167</b>

# Compte de résultats consolidés

(en millions EUR)	Annexe	Année se terminant le 31 décembre	
		2009	2010
Chiffre d'affaires	20	5.922	6.552
Autres produits d'exploitation	21	68	51
Revenus non récurrents	22	74	436
<b>Revenus totaux</b>		<b>6.065</b>	<b>7.040</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	23	-2.087	-2.642
Frais de personnel et de pensions	24	-1.108	-1.107
Autres charges d'exploitation	25	-840	-870
Charges non récurrentes	26	-62	8
<b>Charges opérationnelles totales avant amortissements</b>		<b>-4.097</b>	<b>-4.612</b>
<b>Bénéfice opérationnel avant amortissements</b>		<b>1.967</b>	<b>2.428</b>
Amortissements	27	-706	-809
<b>Bénéfice opérationnel</b>		<b>1.261</b>	<b>1.619</b>
Produits financiers		26	21
Coûts financiers		-143	-123
<b>Coûts financiers nets</b>	28	<b>-117</b>	<b>-102</b>
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>1.144</b>	<b>1.517</b>
Charge d'impôts	8	-241	-233
<b>Bénéfice net</b>		<b>904</b>	<b>1.283</b>
Intérêts minoritaires	15	-1	17
Bénéfice net ( part du groupe)		904	1.266
Résultat de base par action (en EUR)	29	2,82 EUR	3,94 EUR
Résultat dilué par action (en EUR)	29	2,82 EUR	3,94 EUR
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	29	320.475.553	321.138.048
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le résultat dilué par action	29	320.686.600	321.712.030

# Etat consolidé du résultat global

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
<b>Bénéfice net</b>	<b>904</b>	<b>1.283</b>
<b>Autres éléments du résultat global:</b>		
Actifs financiers disponibles à la vente:		
Gain/(perte) sur revalorisation directement prise dans les capitaux propres	1	0
Transfert vers le compte de résultats suite à la vente	0	-5
Différences de change suite à la conversion des activités étrangères	1	0
<b>Autres éléments du résultat global après impôts</b>	<b>1</b>	<b>-5</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>905</b>	<b>1.278</b>
Attribuable aux:		
Actionnaires de la maison mère	906	1.262
Intérêts minoritaires	-1	17

# Bilan consolidé

		Au 31 décembre	
(en millions EUR)	Annexe	2009	2010
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>5.505</b>	<b>6.185</b>
Goodwill	3	2.088	2.337
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	623	1.190
Immobilisations corporelles	5	2.420	2.348
Entreprises associées	6	2	2
Autres participations	7	1	26
Latences fiscales actives	8	295	158
Actifs relatifs aux pensions	9	2	2
Autres actifs non courants	10	75	122
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>1.945</b>	<b>2.326</b>
Stocks		86	114
Créances commerciales	11	1.089	1.246
Impôts à récupérer	8	169	198
Autres actifs circulants	12	194	142
Placements de trésorerie	13	76	43
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	332	584
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>7.450</b>	<b>8.511</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX</b>	15	<b>2.528</b>	<b>3.342</b>
<b>Capitaux propres</b>	15	<b>2.521</b>	<b>3.108</b>
Capital souscrit		1.000	1.000
Actions propres		-509	-484
Réserve légale		100	100
Réserve relative aux actifs financiers disponibles à la vente et aux instruments de couverture		5	0
Compensation en actions		10	11
Résultats reporter		1.911	2.476
Ecart de conversion		4	4
<b>Intérêts minoritaires</b>	15	<b>7</b>	<b>235</b>
<b>DETTES A LONG TERME</b>		<b>3.093</b>	<b>2.364</b>
Dettes portant intérêts	16	2.128	1.406
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	9	677	565
Provisions	17	199	203
Impôts différés et latences fiscales passives	8	86	187
Autres dettes à long terme	18	3	3
<b>DETTES A COURT TERME</b>		<b>1.830</b>	<b>2.804</b>
Dettes portant intérêts	16	59	783
Dettes commerciales		1.123	1.304
Dettes fiscales	8	137	188
Autres dettes à court terme	19	511	529
<b>TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX</b>		<b>7.450</b>	<b>8.511</b>



# Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Année se terminant le 31 décembre	
(en millions EUR)	Annexe	2009	2010
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Bénéfice net (part du groupe)		904	1.266
<u>Ajustements pour:</u>			
Intérêts minoritaires	15	-1	17
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles	4,5	706	809
Augmentation de pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	4,5	3	1
Augmentation de provisions pour risques et charges		8	26
Charges d'impôts différés	8	46	75
Revalorisation à la juste valeur des instruments financiers		2	1
Gain sur vente d'entreprises consolidées et revalorisation d'intérêt détenu précédemment	6	-72	-437
Gain sur réalisation d'actifs immobilisés corporels		-3	-3
Autres mouvements non cash		5	10
<b>Cash flow d'exploitation avant variation des besoins en fonds de roulement</b>		<b>1.598</b>	<b>1.766</b>
Diminution / (augmentation) des stocks		14	-27
Diminution des créances commerciales		66	1
Augmentation des impôts à récupérer		-25	-28
Diminution / (augmentation) des autres actifs circulants		-38	58
Diminution des dettes commerciales		-55	-2
Augmentation / (diminution) des dettes fiscales		-27	48
Augmentation / (diminution) des autres dettes à court terme		11	-13
Diminution de la dette nette de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	9	-97	-113
Diminution des autres dettes à long terme et provisions		-40	-23
<b>Augmentation des besoins en fonds de roulement, nets des acquisitions et ventes de filiales</b>		<b>-192</b>	<b>-99</b>
<b>Cash flow net d'exploitation (1)</b>		<b>1.406</b>	<b>1.666</b>
<b>Cash flow des activités d'investissement</b>			
Achat d'actifs immobilisés incorporels et corporels	3, 4, 5	-597	-734
Cash payé pour l'acquisition d'autres participations		0	-26
Cash net (payé) / reçu pour l'acquisition d'entreprises consolidées		1	56
Cash net (payé) / reçu de la vente d'entreprises consolidées	6	-22	0
Cash reçu de la vente d'actifs immobilisés incorporels et corporels		2	16
Cash reçu d'autres actifs non courants		6	1
<b>Cash flow net des activités d'investissement</b>		<b>-609</b>	<b>-686</b>
<b>Cash flow avant activités de financement</b>		<b>797</b>	<b>980</b>
<b>Cash flow des activités de financement</b>			
Dividendes payés aux actionnaires	30	-684	-702
Dividendes / capital payés aux minoritaires	15	0	-30
Vente nette d'actions propres		8	25
(Achat net) / vente nette de placements de trésorerie		-23	26
Diminution des capitaux propres		-1	-1
Emission de dette à long terme		6	6
Remboursement de dette à long terme		-304	-4
Remboursement de dette à court terme		-33	-49
<b>Cash flow net dépensé pour les activités de financement</b>		<b>-1.030</b>	<b>-728</b>
<b>Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>-233</b>	<b>252</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		565	332
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	14	332	584
<u>(1) Le cash flow net d'exploitation comprend les mouvements de cash suivants:</u>			
Intérêts payés		-103	-93
Intérêts reçus		10	5
Impôts payés sur le résultat		-221	-139

# Tableau consolidé des variations des capitaux propres

(en millions EUR)	Capital souscrit	Actions propres	Réserve légale	Réserve relative aux actifs financiers disponibles à la vente et aux instruments de couverture	Ecart de conversion	Compensation en actions	Résultats reportés	Capitaux propres	Intérêts minoritaires	Capitaux propres totaux
<b>Solde au 1er janvier 2009</b>	<b>1.000</b>	<b>-517</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1.675</b>	<b>2.271</b>	<b>5</b>	<b>2.276</b>
Changements de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Ecart de conversion	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Mouvement des capitaux propres sans passer par le compte de résultats	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
Bénéfice net	0	0	0	0	0	0	904	904	-1	904
<b>Résultat global total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>904</b>	<b>906</b>	<b>-1</b>	<b>905</b>
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2008)	0	0	0	0	0	0	-538	-538	0	-538
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2009)	0	0	0	0	0	0	-128	-128	0	-128
Intérêts minoritaires provenant d'un regroupement d'entreprise	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Actions propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exercice d'options sur actions	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2
Vente d'actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	0	6	0	0	0	0	-1	5	0	5
Options sur actions	0	0	0	0	0	4	0	4	0	4
Options sur actions accordées et acceptées	0	0	0	0	0	-4	0	-4	0	-4
Compensation en actions différée	0	0	0	0	0	4	0	4	0	4
Amortissement de la compensation en actions différée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>-668</b>	<b>-656</b>	<b>3</b>	<b>-653</b>
<b>Solde au 31 décembre 2009</b>	<b>1.000</b>	<b>-509</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1.911</b>	<b>2.521</b>	<b>7</b>	<b>2.528</b>
Changements de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	-5	0	0	0	-5	0	-5
Mouvement des capitaux propres sans passer par le compte de résultats	0	0	0	-5	0	0	0	-5	0	-5
Bénéfice net	0	0	0	0	0	0	1.266	1.266	17	1.283
<b>Résultat global total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.266</b>	<b>1.262</b>	<b>17</b>	<b>1.278</b>
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2009)	0	0	0	0	0	0	-539	-539	0	-539
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2010)	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	0	-9	-9
Intérêts minoritaires provenant d'un regroupement d'entreprise	0	0	0	0	0	0	0	0	220	220
Actions propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exercice d'options sur actions	0	17	0	0	0	0	-2	15	0	15
Vente d'actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	0	9	0	0	0	0	-1	7	0	7
Options sur actions	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3
Options sur actions accordées et acceptées	0	0	0	0	0	-3	0	-3	0	-3
Compensation en actions différée	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3
Amortissement de la compensation en actions différée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exercice d'options sur actions	0	0	0	0	0	-2	2	0	0	0
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-701</b>	<b>-675</b>	<b>211</b>	<b>-464</b>
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>1.000</b>	<b>-484</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>2.476</b>	<b>3.108</b>	<b>235</b>	<b>3.342</b>

# Annexes aux états financiers consolidés

## Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise

La publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2010 a été autorisée par le Conseil d'Administration du 24 février 2011. Ils comprennent les états financiers de Belgacom SA, ses filiales et co-entreprises (ci-après dénommé le « Groupe ») ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées.

Belgacom S.A. est une Société Anonyme de Droit Public établie en Belgique. La transformation de Belgacom S.A. d'une «Entreprise Publique Autonome» en une «Société Anonyme de Droit Public» a été mise en œuvre par l'arrêté royal du 16 décembre 1994. Le siège social de Belgacom S.A. est établi au boulevard du Roi Albert II, 27 à 1030 Bruxelles en Belgique.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué et le Comité de Direction de Belgacom gèrent les activités du Groupe Belgacom sur la base de la nouvelle organisation orientée vers la clientèle et structurée autour des cinq segments opérationnels suivants soumis au reporting:

- La Consumer Business Unit (CBU) vend des produits et services vocaux, internet et de télévision, sur les réseaux fixe et mobile, aux clients résidentiels, essentiellement sur le marché belge;
- L'Enterprise Business Unit (EBU) vend des produits et services ICT à des clients professionnels, indépendants, petites entreprises ou grandes sociétés. Ces solutions ICT, en ce compris les services de téléphonie, sont pour l'essentiel commercialisées sous les marques Belgacom, Proximus et Telindus, sur les marchés belge et internationaux;
- Service Delivery Engine & Wholesale (SDE&W) centralise l'ensemble des réseaux et services et coûts IT (hormis les coûts afférents aux opérations chez les clients et à la fourniture de services liés aux solutions ICT), fournit des services à CBU et EBU et vend ces services à d'autres opérateurs télécoms et câblo-opérateurs;
- International Carrier Services (ICS), est responsable des activités de carrier international;
- Staff and Support (S&S) regroupe l'ensemble des fonctions transversales (ressources humaines, finance, département juridique, stratégie et communication d'entreprise), les services internes et les services immobiliers soutenant les activités du Groupe.

De plus amples informations sur les secteurs opérationnels sont disponibles à l'annexe 37.

Le nombre de collaborateurs du Groupe (en équivalents temps plein) s'élevait à 16.308 au 31 décembre 2010 et 16.804 au 31 décembre 2009. Pour l'année 2010, le nombre moyen de personnes dans le Groupe était de 151 directeurs, 14.702 employés et 2.113 ouvriers. Pour 2009, le nombre moyen de personnes dans le Groupe était de 139 directeurs, 15.221 employés et 2.297 ouvriers.

## Annexe 2. Principales règles comptables

### Base de la préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2010 présentés ci-après ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière ("IFRS") telles qu'adoptées pour application dans l'Union Européenne. Le Groupe a choisi de n'appliquer anticipativement aucune norme et interprétation de l'IASB.

Les états financiers consolidés ont été établis sur la base des coûts historiques, à l'exclusion de la valorisation à leur juste valeur des produits dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente. Les valeurs comptables des actifs et passifs couverts par des produits de couverture de la juste valeur sont adaptés afin de tenir compte du changement de la juste valeur imputable aux risques couverts.

### Changements de règles comptables

Les règles comptables utilisées sont identiques à celles des années précédentes à l'exception du fait que le Groupe a appliqué les nouvelles normes et interprétations IFRS ou les révisions de celles-ci, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et qui sont devenues obligatoires à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Ces changements sont détaillés ci-dessous :

- IFRS 3 Révisé (Regroupements d'entreprises);
- Amendements à l'IAS 27 (Etats financiers consolidés et individuels), à l'IFRS 2 (Païement fondé sur des actions) et à l'IAS 39 (« Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – éléments éligibles pour couverture »);
- IFRIC 17 (Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires), IFRIC 12 (Accords de concession de services), IFRIC 15 (Contrats liés à la construction d'immeubles), IFRIC 16 (Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger), IFRIC 18 (Transferts d'actifs provenant de clients); et
- Améliorations de certaines normes internationales publiées en 2008 et 2009.

L'application initiale de ces interprétations, révisions, améliorations et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés, à l'exception de l'IFRS3 Révisé « Regroupements d'entreprises » qui requiert la réévaluation à la juste valeur de la participation préalablement détenue dans BICS à la date d'acquisition du contrôle et la fourniture d'annexes complémentaires (voir annexe 6.4.).



## Base de la consolidation

L'annexe 6 présente une liste des filiales, des co-entreprises et entreprises associées.

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe. Il est question de "contrôle" quand Belgacom détient le pouvoir de diriger la politique financière et opérationnelle d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités. Les participations dans les filiales sont consolidées à compter de la date du transfert du contrôle au Groupe et cessent d'être consolidées à partir de la date de cession du contrôle par le Groupe. Les soldes et les transactions entre les entreprises du Groupe et les pertes ou profits non réalisés qui en résultent sont éliminés dans la consolidation. Si nécessaire, les règles comptables des filiales sont adaptées pour garantir l'établissement des états financiers consolidés sur la base de règles comptables uniformes.

Les entreprises contrôlées conjointement (c'est-à-dire les entités que le Groupe contrôle conjointement par l'intermédiaire d'un accord contractuel conclu avec une ou plusieurs autres entreprises et prévoyant l'accord unanime des parties partageant le contrôle) sont intégrées dans les comptes consolidés selon la méthode de consolidation proportionnelle à partir de la date où le contrôle conjoint est établi et jusqu'à la date où le Groupe cesse d'avoir un contrôle conjoint sur la co-entreprise. La part du Groupe dans les actifs et passifs, les produits, les charges et les flux de trésorerie des co-entreprises est additionnée ligne par ligne avec les postes similaires dans les états financiers consolidés. La part proportionnelle du Groupe dans les soldes des comptes et transactions inter-entreprises et dans les pertes ou profits non réalisés qui résultent des transactions entre sociétés du Groupe et les entités contrôlées conjointement est éliminée dans la consolidation.

Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe possède une influence significative, définies comme des sociétés dans lesquelles Belgacom détient le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle de l'entreprise concernée (et non de la contrôler), sont intégrées dans les comptes selon la méthode de mise en équivalence. Selon cette méthode, les participations détenues dans les sociétés associées sont au préalable enregistrées au prix d'acquisition, puis sont ajustées afin de prendre en compte la part du Groupe dans les pertes ou profits de la société associée à compter de la date d'acquisition. Ces participations et la part du Groupe dans le résultat de l'exercice sont présentées dans le bilan et le compte de résultats respectivement comme des participations dans des sociétés mises en équivalence et comme une quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

Les filiales et les entreprises contrôlées conjointement n'étant acquises et détenues qu'à des fins de réalisation endéans les douze mois sont consolidées et présentées dans le bilan comme actifs et passifs détenus pour la vente.

## Jugements et estimations

Dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, le management est amené à faire des jugements et estimations qui affectent les montants repris dans les états financiers.

Les jugements et estimations qui sont faits à chaque date de clôture reflètent les conditions existantes à ces dates (par exemple: prix du marché, taux d'intérêts et taux de change). Bien que ces estimations soient basées sur la connaissance des événements actuels par le management et des actions pouvant être entreprises par celui-ci, les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations.

Les jugements et estimations concernent essentiellement les domaines suivants:

### ***Contrats de leasing transfrontaliers***

Le Groupe détient un engagement dans un contrat de leasing transfrontalier avec des investisseurs étrangers. Le Groupe a conclu que la substance de ces transactions n'implique pas une location et que les dettes et dépôts y afférents ne doivent pas être reconnus dans les états financiers étant donné qu'ils ne répondent pas à la définition d'un actif et d'un passif selon les normes IFRS. Plus d'informations sont données dans l'annexe 34.

### ***Plaintes et passifs éventuels***

En ce qui concerne les plaintes et risques éventuels, le jugement est nécessaire dans la détermination de l'existence éventuelle d'une obligation résultant d'événements passés et dans l'estimation de la probabilité d'un décaissement économique et dans la quantification du décaissement probable de ressources économiques.

### ***Valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie comprenant du goodwill***

Les hypothèses retenues dans le cadre du test de perte de valeur pour déterminer la valeur récupérable d'unités génératrices de trésorerie comprenant du goodwill sont commentées dans l'annexe 3 (Goodwill).

### ***Hypothèses actuarielles relatives à la valorisation des obligations liées aux avantages octroyés aux employés et des actifs des plans***

Le Groupe détient plusieurs plans d'avantages aux collaborateurs, tels que des plans de pension, des plans prévoyant d'autres avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat. Les hypothèses clés utilisées dans la détermination des obligations, des actifs ainsi que du coût périodique net, sont discutées dans l'annexe 9 (Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat).

### ***Acquisition du contrôle de BICS le 1<sup>er</sup> Janvier 2010***

Le pacte d'actionnaires de BICS prévoit, avec effet au 1 Janvier 2010, des nouvelles règles pour les prises de décision ainsi qu'une procédure de déblocage, ce qui amène le Groupe à conclure qu'il détient le contrôle depuis cette date. Il en résulte et en application de la norme IFRS 3 Révisée que BICS est consolidé par intégration globale à partir du 1 Janvier 2010 et que la participation détenue préalablement a été réévaluée à sa juste valeur. Le Groupe a estimé la juste valeur de la participation à EUR 564 millions sur base de méthodologies de valorisation telles que la valeur actualisée des flux futurs avec valeur terminale.

## Conversion des devises

### *Opérations en devises*

La devise de présentation pour l'ensemble des opérations du Groupe est l'euro. Les opérations en devises sont converties, dès leur premier enregistrement, au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle de l'entité à la date de clôture sur la base du taux de change en vigueur à cette date. Les écarts de change nets survenant lors de la conversion des actifs et des passifs monétaires sont inscrits au poste "autres charges d'exploitation" dans le compte de résultats de l'exercice au cours duquel ils sont survenus.

### *États financiers des activités à l'étranger*

Certaines des filiales et co-entreprises étrangères opérant dans des pays non euro sont considérées comme des opérations étrangères faisant partie intégrante de la maison mère Belgacom S.A. De ce fait, les actifs et passifs monétaires sont convertis au taux de change à la date de clôture et les actifs et passifs non monétaires au taux de change historique, à l'exception des éléments non monétaires évalués à la juste valeur dans la devise locale qui sont convertis au taux en vigueur au moment où la juste valeur a été déterminée. Les produits et charges de ces entités sont convertis au taux de change moyen pondéré. Les écarts de change qui en résultent sont enregistrés au poste "autres charges d'exploitation" dans le compte de résultats.

Pour les autres filiales et co-entreprises étrangères opérant dans des pays non euro, les actifs et passifs sont convertis au taux de change à la date de clôture. Les produits et charges de ces entités sont convertis au taux de change moyen pondéré. Les écarts de change qui en résultent sont pris directement dans une rubrique séparée des capitaux propres. Lors de la vente d'une telle entité, le montant cumulé reconnu dans les capitaux propres et relatif à cette entité étrangère est pris dans le compte de résultats.

Toutes les différences de change sur un élément monétaire qui fait partie de l'investissement net du Groupe envers une telle entité sont reconnues directement dans la même rubrique séparée des capitaux propres.

## Goodwill

Le Goodwill représente l'excès de la somme de la considération transférée, du montant des éventuels intérêts minoritaires et de la juste valeur à la date d'acquisition de contrôle de la participation préalablement détenue par rapport à la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Lorsque le Groupe acquiert le contrôle, l'éventuelle participation précédemment détenue est réévaluée à la juste valeur au travers du compte de résultats.

Quand la juste valeur nette, après revalorisation, des actifs, passifs et passifs éventuels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises excède la somme de la considération transférée, du montant des éventuels intérêts minoritaires et de la juste valeur de la participation préalablement détenue, si applicable, cet excès est reconnu immédiatement dans le compte de résultats au titre de gain résultant d'une acquisition à un prix avantageux.

Les changements dans les considérations supplémentaires éventuelles et inclus dans la considération transférée modifient le goodwill quand ils se produisent au cours de la période d'allocation provisoire du prix et quand ils concernent des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Dans les autres cas, en fonction de la classification de ces considérations supplémentaires éventuelles parmi les fonds propres ou non, les changements sont enregistrés via les fonds propres ou le compte de résultats.

Les frais connexes à l'acquisition sont immédiatement pris en charge et les intérêts minoritaires sont évalués, à la date d'acquisition, soit à leur juste valeur, soit selon leur quote-part dans les actifs et passifs identifiables de la société acquise. Ce choix se fait transaction par transaction.

Le goodwill est reconnu au coût d'acquisition et n'est pas amorti mais est soumis à un test annuel de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il est rattaché mais également quand il y a une indication de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle le goodwill a été rattaché.

## Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la licence GSM (Global System for Mobile communications), la licence UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises, des immobilisations incorporelles développées au sein du Groupe et d'autres immobilisations incorporelles telles que les droits de football et de diffusion et des logiciels acquis de l'extérieur.

Le Groupe capitalise certains frais encourus dans le cadre de l'achat ou du développement de logiciels à usage interne lorsque les conditions suivantes sont réunies: ces frais sont identifiables, le Groupe contrôle les actifs concernés et les avantages futurs liés à l'utilisation de ces actifs sont probables. Les coûts capitalisés des logiciels sont inclus dans les immobilisations générées en interne et les autres immobilisations incorporelles, et sont amortis sur une période de trois à cinq ans.

Les immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée acquises séparément sont comptabilisées au coût d'acquisition. Le coût des immobilisations incorporelles acquises à l'occasion de regroupements d'entreprises est sa juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée, sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeur cumulées. La valeur résiduelle de ces immobilisations incorporelles est estimée égale à zéro. Les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises sont amorties linéairement pendant leur durée de vie utile estimée. Les licences GSM et UMTS, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations développées au sein du Groupe ayant toutes une durée de vie limitée, sont amorties linéairement sur leur durée de vie utile estimée. L'amortissement commence quand l'immobilisation incorporelle est prête pour l'usage auquel elle est destinée.

Les durées de vie utiles respectives sont fixées comme suit :

	<b>Durée de vie utile (en années)</b>
• Licences GSM/UMTS et autres réseaux	Sur la durée du contrat
• Clientèles et marques acquises	3 à 20
• Logiciels	5
• Droits d'usage, football et droits de diffusion	Sur la durée du contrat

La durée de vie et la méthode d'amortissement des immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée sont revues au moins à chaque clôture annuelle. Les changements dans la durée de vie estimée ou dans le plan attendu de consommation des bénéfices économiques futurs générés par l'actif sont pris en compte en changeant la durée ou la méthode d'amortissement, selon le cas, et sont traités comme des changements d'estimations comptables.

### **Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeurs cumulées. Le coût des acquisitions et des améliorations notables des immobilisations corporelles est capitalisé. Le coût de la maintenance et des réparations des immobilisations corporelles est comptabilisé dans les charges d'exploitation lorsque celles-ci n'augmentent ni la durée de vie du bien, ni de manière substantielle sa capacité à générer des revenus. Le coût d'acquisition des immobilisations corporelles inclut les coûts de démantèlement, de démontage ou de remise en état dans les cas où le Groupe encourt ce genre d'obligation au moment de l'installation du bien.

Les immobilisations corporelles sont éliminées du bilan au moment de leur vente ou lorsqu'aucun bénéfice économique futur n'est attendu de leur usage ou de leur vente. Tout gain ou perte découlant de cette élimination du bilan (calculé comme la différence entre les produits de vente nets et la valeur nette comptable de l'actif) est comptabilisé dans le compte de résultats de l'exercice où l'actif est sorti du bilan.

L'amortissement d'un bien commence quand ce dernier est prêt pour l'usage auquel il est destiné. L'amortissement d'un bien est calculé linéairement sur sa durée de vie utile estimée.

Les durées de vie utiles respectives sont fixées comme suit :

<b>Terrains et constructions</b>	<b>Durée de vie utile (en années)</b>
• Terrains	indéfinie
• Bâtiments et équipements des bâtiments	22 à 33
• Installations dans les bâtiments	3 à 10
• Aménagements de biens loués et matériel publicitaire	3 à 10

### **Appareillage technique et équipements de réseau**

• Câbles et conduites	15 à 20
• Centraux	8 à 10
• Transmission	6 à 8
• Réseau d'accès radio	6 à 7
• Sites mobiles et équipements installations des sites	5 à 10
• Equipements installés chez les clients	2 à 8
• Equipement du réseau data et autres équipements du réseau	2 à 15

### **Mobilier et matériel roulant**

• Mobilier et matériel de bureau	3 à 10
• Véhicules	5 à 10

Les valeurs résiduelles, les durées de vie utile et les méthodes d'amortissement sont revues, et ajustées le cas échéant, à chaque clôture annuelle.

Les achats de matériel, les frais de personnel et les autres charges d'exploitation sont présentés après déduction des travaux réalisés et capitalisés par le Groupe pour la construction des immobilisations corporelles.

Les coûts des emprunts sont capitalisés s'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié.



## Perte de valeur d'actifs non financiers

Le Groupe contrôle à chaque date de clôture l'existence d'indicateurs de perte de valeur des actifs non-financiers.

Le Groupe établit au moins une fois par an une comparaison entre la valeur comptable et le montant récupérable estimé des immobilisations incorporelles en cours ainsi que des groupes d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie (« cash generating units ») comprenant du goodwill. Le Groupe réalise son test annuel de perte de valeur dans le quatrième trimestre de chaque année.

Quand une indication de perte de valeur existe ou lorsque le test annuel de perte de valeur est requis pour une immobilisation ou pour une unité génératrice de trésorerie, une perte de valeur est enregistrée quand la valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie dépasse le montant récupérable estimé, ce dernier constituant la valeur la plus élevée entre la juste valeur du bien ou de l'unité génératrice de trésorerie moins les frais de vente et sa valeur d'utilisation pour le Groupe.

Pour estimer la valeur d'utilisation, les flux de trésorerie futurs projetés sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

Les pertes de valeur sur goodwill et sur immobilisations incorporelles et corporelles sont enregistrées dans les charges d'exploitation. Le Groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe un indice montrant qu'une perte de valeur comptabilisée précédemment sur un actif n'existe plus ou a diminué. Si un tel indicateur existe, le montant récupérable est ré-estimé. Une perte de valeur enregistrée par le passé est extournée lorsqu'il est intervenu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer le montant récupérable depuis que la perte de valeur la plus récente a été enregistrée. Si c'est le cas, la perte de valeur relative aux immobilisations autres que goodwill est extournée afin de ramener sa valeur comptable à sa valeur récupérable estimée. La valeur comptable d'un actif augmentée suite à une telle reprise ne peut pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si une perte de valeur n'avait été enregistrée pour cet actif au cours d'exercices antérieurs. Cette extourne de perte de valeur est comptabilisée dans les charges opérationnelles du compte de résultats.

## Impôts différés

Des latences fiscales existent pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le bilan consolidé et leurs bases d'imposition respectives.

Les latences actives découlant de différences temporaires déductibles et de pertes fiscales reportées inutilisées sont prises en compte dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible pour compenser la différence temporaire déductible ou les pertes fiscales inutilisées.

La Groupe revoit la valeur comptable de ses actifs d'impôts différés à chaque date de clôture et réduit leur valeur comptable dans le cas où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser tout ou partie de cet actif d'impôts différé. Le Groupe revoit également à chaque date de clôture ses actifs d'impôts différés non reconnus et les reconnaît dans le cas où il devient probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser cet actif d'impôts différé.

Les latences fiscales actives et passives sont calculées aux taux d'imposition applicables au moment de la réalisation de l'actif ou de la liquidation du passif réglé, sur la base des taux d'imposition (et des lois fiscales) en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Les changements relatifs aux latences fiscales actives et passives sont reconnus dans le compte de résultats excepté lorsque ces changements portent sur des éléments qui sont directement reconnus via les fonds propres. Dans ce cas, ils sont également reconnus directement via les fonds propres.

Les provisions pour les impôts éventuellement dus en cas de distribution du bénéfice reporté de certaines filiales à la société mère sont uniquement constituées en cas de décision de distribution de ce bénéfice reporté, c'est-à-dire si la filiale a l'intention de distribuer un dividende.

## Pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe gère divers plans de pension à prestations définies pour lesquels des contributions sont versées via des fonds gérés séparément. Le Groupe a également convenu de fournir des avantages postérieurs à l'emploi complémentaires à certains collaborateurs. Le coût des avantages fournis dans le cadre des plans est déterminé de manière distincte pour chaque plan, selon la méthode d'évaluation actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et les pertes actuariels sont pris en compte comme des produits ou des charges quand les gains ou les pertes cumulés non pris en compte pour un plan individuel à la fin de la période de reporting précédente dépassent 10 % de la valeur la plus élevée entre la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du plan au début de l'exercice. Cet excès est pris en compte sur la durée moyenne de service restant à courir jusqu'à la pension pour les collaborateurs participant au plan individuel.

Le Groupe recourt également à des plans à cotisations définies. Les cotisations sont prises en compte de résultats sur la période à laquelle elles se rapportent.

Le Groupe opère également plusieurs programmes de restructuration qui impliquent des indemnités de fin de contrat et d'autres sortes de compensations additionnelles. Les gains et pertes actuariels sur ces dettes sont pris en compte dans le compte de résultats au moment où ils se réalisent.

La charge totale prise en compte de résultats est classée dans les frais de personnel et pensions, à l'exception des charges non récurrentes et de la charge d'intérêts sur la dette d'indemnités de fin de contrat et de compensations additionnelles découlant des programmes de mobilité externe et de la convention collective de 2005, qui est classée dans les charges financières.

## **Avantages à court terme et à long terme du personnel**

Le coût de l'ensemble des avantages à court et à long terme octroyés au personnel, comme les salaires, le droit du personnel aux congés payés, les primes, l'aide médicale et les autres contributions, est enregistré pendant la période au cours de laquelle le personnel preste le service y relatif. Le Groupe n'enregistre ces coûts que lorsqu'il est soumis à une obligation légale ou conventionnelle effective de verser ce montant et que l'engagement peut être estimé de manière fiable.

## **Instruments financiers**

### ***Juste valeur des instruments financiers***

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été utilisées pour estimer la juste valeur des instruments financiers :

- Concernant les participations dans des sociétés et fonds communs de placements cotés en Bourse, la juste valeur correspond à leur valeur de cotation ;
- Concernant les participations dans des sociétés non cotées, la juste valeur est estimée par référence à des transactions de ventes récentes de ces sociétés non cotées et, en l'absence de telles transactions, sur la base de différentes techniques d'évaluation, comme l'actualisation des flux de trésorerie futurs et la méthode des multiples ;
- Concernant les participations dans des sociétés non cotées pour lesquelles la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, la juste valeur repose sur le coût d'acquisition historique ajusté en fonction des pertes de valeur éventuelles ;
- Concernant les dettes à long terme à taux variable, le coût amorti est supposé correspondre approximativement à la juste valeur ;
- Concernant les dettes à long terme à taux fixe, la juste valeur est déterminée sur la base de la valeur de marché lors qu'elle est disponible et sinon sur base des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- Concernant les créances commerciales, les dettes commerciales et les autres actifs et passifs circulants, les valeurs portées au bilan correspondent approximativement à leur juste valeur compte tenu de leur courte maturité ;
- Concernant la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les valeurs portées au bilan correspondent approximativement à leur juste valeur compte tenu de leur courte maturité ;
- Concernant les produits dérivés, les justes valeurs ont été estimées à l'aide de différentes techniques d'évaluation, en particulier l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

### ***Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la dé-comptabilisation des actifs et passifs financiers***

Les instruments financiers ne sont comptabilisés qu'à partir du moment où le Groupe s'engage à respecter leurs modalités contractuelles. Les acquisitions et ventes d'actifs financiers réalisées par la voie normale sont comptabilisées à leur date de règlement.

Les actifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont dé-comptabilisés quand le Groupe vend ses droits aux avantages spécifiés dans le contrat, quand ses droits expirent ou quand le Groupe remet ou perd le contrôle des droits contractuels attachés à l'actif financier. Les passifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont dé-comptabilisés quand l'obligation spécifiée dans le contrat est libérée, annulée ou échue.

### ***Critères destinés à compenser les actifs et passifs financiers***

En présence d'un droit exécutoire de compensation pour les actifs et passifs financiers comptabilisés et d'une intention de règlement du passif et de vente simultanée de l'actif ou d'une intention de règlement sur une base nette, l'ensemble des actifs et passifs financiers liés sont compensés.

### ***Critères utilisés pour la classification au titre d'instruments financiers détenus jusqu'à l'échéance***

Certains instruments financiers sont classifiés comme instruments détenus jusqu'à leur échéance sur base de la capacité et l'intention du Groupe de garder ces instruments jusqu'à leur échéance. Le Groupe a déjà accumulé une importante expérience quant au respect de la règle de détention jusqu'à l'échéance, d'autant plus que ces instruments financiers ont une maturité de moyen à court terme.

### ***Critères de classification au titre d'instruments disponibles à la vente***

Les actifs financiers non-dérivés que le Groupe n'a pas l'intention ou la possibilité de conserver jusqu'à leur maturité, que le Groupe ne classe pas comme « prêts et créances » et que le Groupe ne classifie pas à l'émission comme actif valorisé à la juste valeur via le compte de résultats, sont classés comme disponibles à la vente.

Les participations dans les capitaux de sociétés non consolidées sont habituellement classées comme actifs financiers disponibles à la vente. Les participations dans les fonds communs de placement ou dans des fonds semblables sont classées comme disponibles à la vente, si elles n'ont pas été classifiées comme actifs valorisés à leur juste valeur via le compte de résultats lors de leur émission.

### ***Autres participations***

Les autres participations sont des participations dans les capitaux propres d'entités qui ne sont ni des filiales, ni des co-entreprises, ni des sociétés associées. Elles sont inscrites à l'origine au bilan à leur coût d'acquisition, qui représente la juste valeur de la contrepartie versée et inclut les coûts d'acquisition y associés. Ces participations sont portées au bilan à la rubrique des actifs financiers disponibles à la vente.

Après avoir été portées au bilan, les autres participations sont comptabilisées à leur juste valeur, en portant directement les changements de valeur ("revalorisations à la juste valeur") dans les capitaux propres jusqu'à la vente, le recouvrement ou la cession. Les profits ou les pertes cumulés portés antérieurement dans les capitaux propres sont alors transférés dans le compte de résultats.

### **Autres actifs financiers non courants**

Les autres actifs financiers non courants comprennent les produits dérivés (cf. ci-dessous), les créances porteuses d'intérêts à long terme comme les prêts accordés aux co-entreprises, les cautionnements personnels et en numéraire, ainsi que les investissements à long terme comme les "notes" et les obligations achetées. Les créances à long terme sont comptabilisées comme des prêts et des créances émis par le Groupe et sont enregistrées au coût amorti. Les investissements à long terme sont classés comme des titres détenus jusqu'à échéance et sont enregistrés au coût amorti.

### **Créances commerciales et autres actifs circulants**

Les créances commerciales et autres actifs circulants figurent au bilan à leur valeur nominale (en général, le montant de la facture initiale), après déduction des provisions pour créances douteuses.

### **Placements de trésorerie**

Les placements de trésorerie englobent les actions dans des fonds et des fonds communs de placement, les obligations et les dépôts à revenu fixe ayant une échéance de plus de 3 mois et de moins de 1 an.

Les actions figurent au bilan au coût d'acquisition, qui représente la juste valeur de la contrepartie versée et inclut les coûts d'acquisition y associés. Après avoir été portées au bilan, les actions sont traitées comme des actifs disponibles à la vente, en portant directement les revalorisations à la juste valeur dans les capitaux propres jusqu'à la vente, l'encaissement ou la cession. Les profits ou les pertes cumulés portés antérieurement dans les capitaux propres sont alors transférés vers le compte de résultats.

Les titres à revenu fixe sont portés au bilan à leur coût d'acquisition, qui représente la juste valeur des titres et inclut les coûts d'acquisition y associés. Après avoir été portés au bilan, les titres à revenu fixe qui sont traités comme étant disponibles à la vente sont valorisés à leur juste valeur. Les revalorisations à leur juste valeur sont portées directement dans les capitaux propres jusqu'à la vente, l'encaissement ou la cession. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats. Les titres à revenu fixe qui sont détenus jusqu'à leur échéance sont eux valorisés au coût amorti, par application de la méthode des taux d'intérêt effectifs.

Les dépôts sont supposés être conservés jusqu'à leur échéance et sont valorisés au coût amorti.

### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les avoirs en caisse, les comptes courants bancaires ainsi que les placements ayant une maturité à l'émission de moins de 3 mois et qui sont hautement liquides.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont portés au bilan au coût amorti.

### **Perte de valeur des actifs financiers**

Le Groupe estime à chaque date de clôture s'il y a des indicateurs objectifs qu'un actif financier ou un groupe d'actifs financiers a subi une perte de valeur. Quand la valeur comptable de l'actif financier est supérieure à sa valeur récupérable, une perte de valeur est enregistrée.

Un compte spécifique de provision est toujours utilisé pour enregistrer les pertes de valeur, que celles-ci aient été causées par une perte de crédit ou non.

Les provisions et pertes de valeur sur les actifs financiers sont enregistrées comme charges financières quand les actifs concernent des activités de financement. Quand les actifs financiers concernent des activités opérationnelles ou d'investissements, les provisions et pertes de valeur sont enregistrées en charges opérationnelles.

Les pertes de valeur sur les créances sont comptabilisées quand il est probable, sur base de critères individualisés ou sur base d'un portefeuille de statistiques et de l'analyse des balances âgées, que le Groupe ne sera pas en mesure de récupérer tout ou partie du montant dû.

En cas de perte de valeur due à des pertes de crédit, la provision pour perte de valeur est extournée quand il devient probable que le Groupe encaissera l'actif financier, sur base de différents indices tels que la réception de garanties, une augmentation de capital réussie dans le chef du débiteur, etc.

La provision pour perte de valeur est également extournée quand l'actif est définitivement vendu, encaissé, ou au contraire, irrécupérable. A ce moment le gain / (perte) définitif est enregistré dans le compte de résultats.

Les pertes de valeur sur les participations dans les capitaux d'entités considérées comme disponibles à la vente sont reconnues via le compte de résultats quand il s'agit de diminutions significatives ou durables de la juste valeur sous la valeur d'acquisition. Ces pertes de valeur ne sont pas extournées dans le compte de résultats. S'il apparaît qu'une perte de valeur doit être extournée, l'extourne sera comptabilisée via les capitaux propres, au même titre qu'une revalorisation à la juste valeur.

### **Dettes financières productives d'intérêts**

L'ensemble des prêts et des emprunts sont initialement reconnus au bilan au coût d'acquisition, qui représente la juste valeur de ces prêts ou emprunts, après déduction des frais d'émission liés aux emprunts.

Après avoir été portées au bilan, les dettes sont évaluées au coût amorti, par application de la méthode des taux d'intérêt effectifs, avec amortissement des primes d'émission ou de remboursement vers le compte de résultats.



### **Produits dérivés**

Le Groupe recourt à des produits dérivés, comme les swaps de taux d'intérêt (IRS), les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options sur devises, afin de réduire les risques associés aux fluctuations des taux d'intérêt et de change sur les actifs, passifs sous-jacents et opérations anticipées. Les produits dérivés sont portés au bilan à leur juste valeur dans les rubriques "Autres actifs non courants", "Autres actifs circulants", "Dettes portant intérêt", "Autres dettes à long terme" et "Autres dettes à court terme".

Le Groupe utilise les IRS et les IRCS pour réduire son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et de change sur les dettes à long terme. Ces couvertures économiques ne sont pas comptabilisées comme des couvertures.

Le Groupe ne détient ou n'émet pas d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives, mais un certain nombre de ces produits dérivés ne remplissent pas les critères fixés par la norme IAS 39 pour être considérés comme des opérations de couverture. Ils sont dès lors traités comme des produits dérivés détenus à des fins spéculatives, ce qui implique que les changements de juste valeur sont enregistrés dans le compte de résultats.

Le Groupe utilise des options sur devises et des contrats de change à terme pour gérer ses risques de change liés à ses contrats d'exploitation. Cependant, l'adéquation entre ces instruments et le risque sous-jacent n'étant pas suffisante ou leur efficacité étant difficile à démontrer, ces instruments ne sont pas considérés comme des instruments de couverture et sont dès lors comptabilisés à leur juste valeur, ce qui implique que les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultats.

Certaines dettes émises par le Groupe comprennent des dérivés incorporés (« embedded derivatives »). Ces dérivés sont séparés de leur contrat hôte et comptabilisés à leur juste valeur, impliquant que les variations de la juste valeur sont portées au compte de résultats. Les effets « mark-to-market » sur ces dérivés incorporés sont neutralisés par les effets sur d'autres dérivés.

### **Gains et pertes nets sur instruments financiers**

Le Groupe exclut les dividendes, les revenus et charges d'intérêts des gains et pertes nets sur les instruments financiers. Les dividendes, les revenus et charges d'intérêts générés par les instruments financiers sont comptabilisés comme revenus / (charges) financiers.

Les gains / (pertes) nets générés lors de la vente ou de la réalisation d'instruments financiers sont comptabilisés comme revenus / (charges) financiers quand ces instruments concernent des activités de financement. Quand les instruments financiers concernent les activités opérationnelles ou d'investissements, les gains / (pertes) nets générés lors de la vente ou de la réalisation d'instruments financiers sont comptabilisés comme autres revenus / (charges) d'exploitation.

Les gains / (pertes) nets générés par l'évaluation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour gérer les risques de change sur activités opérationnelles et qui ne sont pas soumises à une comptabilité de couverture selon la norme IAS 39, sont comptabilisés comme charges d'exploitation.

Les gains / (pertes) nets générés par l'évaluation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour gérer les risques d'intérêts sur dettes financières qui ne sont pas soumises à une comptabilité de couverture selon la norme IAS 39, sont comptabilisés comme revenus / (charges) financiers.

### **Stocks**

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la moins élevée entre le coût d'acquisition et la valeur de réalisation nette. Le coût d'acquisition est déterminé par la méthode du coût moyen pondéré à l'exception du matériel informatique (méthode FIFO) et du matériel acheté pour la revente dans le cadre de contrats en cours spécifiques (prix d'achat individuel).

Pour les contrats en cours, la méthode du pourcentage d'avancement des travaux est appliquée. L'état d'avancement est mesuré en fonction des coûts encourus pour les travaux réalisés à la date de clôture par rapport au coût total du contrat. Les coûts de contrat incluent toutes les dépenses liées directement au contrat spécifique ainsi qu'une allocation des frais généraux fixes et variables déterminée sur base d'une utilisation normale de la capacité de production.

### **Contrats de location/leasing**

Les contrats de location par lesquels le Groupe supporte quasiment tous les risques et avantages de la propriété du bien sont considérés comme « location-financement ». Les contrats de location-financement sont comptabilisés à l'actif et au passif (dettes portant intérêts) à concurrence de la valeur la moins élevée entre la juste valeur et la valeur actualisée au commencement du contrat de location des loyers futurs minimaux. Les amortissements et les tests de perte de valeur pour les actifs loués amortissables sont les mêmes que pour les actifs détenus en pleine propriété. Les paiements sont répartis entre remboursement de la dette existante et charges financières de sorte à conserver un taux d'intérêt constant sur le solde restant de la dette.

Les contrats de location par lesquels la société de location conserve quasiment tous les risques et avantages de la propriété du bien sont classés en location opérationnelle. Les loyers des locations opérationnelles sont comptabilisés comme des charges dans le compte de résultats sur une base linéaire pendant la durée du bail.

### **Provisions**

Des provisions sont comptabilisées dès que le Groupe doit faire face à une obligation légale ou implicite découlant d'événements passés dont il est probable qu'elle nécessite une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques pour son extinction et quand il est possible de réaliser une estimation fiable du montant de cette obligation. Un événement passé est censé impliquer une obligation actuelle si, compte tenu de toutes les indications disponibles, il est probable qu'une obligation actuelle existe à la date du bilan.

Un certain nombre de biens et d'aménagements situés sur des propriétés de tiers devront finalement être démantelés et ces propriétés devront être restituées dans leur état initial. Les coûts estimés liés à ce démantèlement et à la remise en état sont enregistrés dans les immobilisations corporelles et amortis sur la durée de vie des biens. Le coût total estimé requis pour le démantèlement et la remise en état, escompté à sa valeur actuelle, est enregistré dans les provisions. En cas d'actualisation, l'augmentation de la provision liée à l'effet de la valeur du temps est comptabilisée via les charges financières dans le compte de résultats.

## **Actifs et dettes associées détenus en vue de vente**

Les actifs et dettes associées détenus en vue de vente figurent au bilan parmi les actifs courants au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur à laquelle sont déduits les frais de vente.

## **Païement fondé sur des actions**

La juste valeur des options sur actions émises dans le cadre de plans d'options sur actions du Groupe est déterminée à la date d'octroi en tenant compte des modalités et conditions auxquelles ces options sont accordées, et en utilisant une technique de valorisation qui est similaire aux méthodes de valorisation généralement acceptées pour la fixation du prix d'instruments financiers, et qui incorpore tous les facteurs et hypothèses que les participants bien informés et volontaires considèrent pour fixer le prix. La juste valeur des options sur actions est prise en compte de résultats sous la rubrique frais de personnel sur la période de dévolution, en même temps qu'une augmentation de la rubrique « compensation en actions » des capitaux propres pour la partie capitaux propres et qu'une augmentation d'une dette de dividendes pour la partie dividendes. Lorsque que les options sur actions donnent droit à des dividendes déclarés après l'attribution des options, la juste valeur de ce droit est remesuré annuellement.

## **Revenus et charges opérationnelles**

Les revenus sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que les avantages économiques iront au Groupe et que les revenus pourront être mesurés de manière fiable. Les flux de revenus spécifiques et leurs critères de comptabilisation sont les suivants :

- Les revenus générés par le trafic de téléphonie fixe, mobile et de carrier sont comptabilisés sur la base de leur utilisation;
- Les revenus générés par les frais de raccordement et d'installation sont comptabilisés parmi les revenus au moment du raccordement ou de l'installation;
- Les revenus issus de la vente d'équipements de communication sont comptabilisés dès la livraison au distributeur externe ou dès la fourniture par une boutique propre de Belgacom au client final;
- Les revenus relatifs aux redevances de location ou droits d'accès mensuels, dans le cadre des revenus de téléphonie fixe et mobile, sont comptabilisés en résultat sur base de la période de fourniture des services;
- Les redevances d'abonnement sont enregistrées parmi les revenus pendant la période d'abonnement au prorata;
- Les revenus "prepaid", comme les revenus issus des cartes prépayées de téléphonie fixe et mobile, sont reportés et comptabilisés en résultat sur la base de l'utilisation des cartes;
- Les revenus de maintenance sont pris en compte de résultats pro rata temporis, tout au long de la période de maintenance;
- Les commissions perçues sont reconnues lorsque le Groupe agit comme un agent, ce qui signifie que le Groupe ne supporte pas les risques d'inventaire et de crédit, ne fixe pas les prix, ne modifie rien ou ne réalise pas de services et n'a aucune latitude dans le choix des fournisseurs;
- Les revenus générés par les accords de vente portant sur plusieurs éléments sont alloués à ces éléments au prorata de leur juste valeur.

Le chiffre d'affaires se définit comme les entrées brutes d'avantages économiques pendant la période dans le cadre des activités ordinaires de la société et en tenant compte des remises commerciales et celles liées au volumes attribuées par le Groupe. Les crédits de fidélisations (programmes de fidélisation des clients) sont enregistrés, en tant que composant séparé de la transaction de vente et enregistrés en diminution du montant de vente initial, dans le chiffre d'affaires. Les crédits de fidélisations sont reconnus au moment de leur utilisation.

Les dépenses de recherche et développement sont prises en charges au compte de résultats dès qu'elles sont encourues.

Le compte de résultats consolidé du Groupe présente les charges d'exploitation par nature de dépenses. Les charges opérationnelles sont rapportées après déduction des frais que l'entreprise a générés pour la production immobilisée.

Les achats de matériel et de services liés aux ventes comprennent le prix d'achat des équipements et des services directement liés aux revenus.

Les frais de publicité et autres coûts de marketing sont comptabilisés parmi les charges au moment où ils sont encourus.

Afin de refléter l'évolution graduelle entamée en 2007 vers un nombre croissant de contrats avec des clients mobiles postpaid conclus pour des durées fixes plus longues et qui excèdent un an, les commissions accordées aux revendeurs à la conclusion de ces contrats, sont prises en charge à partir de 2008 sur la durée estimée du contrat. Les commissions accordées aux revendeurs pour d'autres contrats sont comptabilisées parmi les charges au moment où elles sont encourues.

Les revenus et charges non récurrents comprennent les gains et les pertes sur cessions de sociétés consolidées supérieures à 5 millions EUR (par société cédée), les amendes et pénalités supérieures à 5 millions EUR imposées par les Autorités en charge de la concurrence ou par le régulateur ainsi que les frais des programmes de restructuration en ce compris les gains et pertes actuariels.

## Annexe 3. Goodwill

(en millions EUR)	Goodwill
<b>Au 1er janvier 2009</b>	<b>2.111</b>
Acquisition du Groupe Tango	-19
Acquisition du Groupe Scarlet	1
Other acquisitions	-4
Filiales classifiées comme détenues en vue de vente	-1
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>2.088</b>
Acquisition du contrôle sur BICS	252
Acquisition de MBS TELECOM SA	1
Acquisition de Sahara Net LLC	5
Ajustements du prix d'acquisition de Scarlet	-7
Autres	-1
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>2.337</b>

En 2008, les acquisitions du Groupe Tango et du Groupe Scarlet ont généré une augmentation totale du goodwill de 334 millions EUR. Le montant de goodwill lié à ces deux acquisitions n'était pas final puisque l'allocation du prix d'acquisition était encore provisoire (Groupe Tango) ou n'avait pas encore commencé (Groupe Scarlet) au 31 décembre 2008. Ces allocations ont été finalisées en 2009.

En 2010, le goodwill a augmenté de 255 millions EUR suite à l'acquisition du contrôle de BICS au 1<sup>er</sup> janvier 2010 nécessitant la réévaluation à la juste valeur de la participation préalablement détenue (cf annexes 6.4. et 22). Le Groupe a opté dans le cadre de cette acquisition pour la non application de la méthode du « full goodwill » ce qui signifie que les intérêts minoritaires sont évalués à la date d'acquisition à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de BICS.

Le test de perte de valeur sur goodwill est réalisé au niveau des secteurs opérationnels (ci-après nommés segments), étant donné que la performance, la situation financière (incluant le goodwill) et les dépenses d'investissement dans le Groupe sont gérées uniquement au niveau des segments.

La valeur nette du goodwill est allouée aux segments de la façon suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Consumer Business Unit	1.003	1.001
Enterprise Business Unit	1.085	1.084
Services de Carrier International	0	252
<b>Total</b>	<b>2.088</b>	<b>2.337</b>

Le montant récupérable au niveau des segments (goodwill inclus) est la valeur d'utilité qui est estimée par un modèle de flux de trésorerie actualisés. Pour les années 2011 à 2015, les flux de trésorerie sont basés sur le Plan à Cinq Ans approuvé par le management et par le Conseil d'Administration. Pour les années suivantes, les données du Plan à Cinq Ans sont extrapolées sur base d'un taux de croissance compris entre 0% et 1,6%, qui reflète la vision du management concernant l'évolution à long terme du marché et tenant compte des données historiques. Les flux de trésorerie de chaque segment sont actualisés à un taux spécifique de coût du capital moyen pondéré après impôts qui est compris entre 6,9% et 9,0%. Le coût du capital moyen pondéré avant impôts est déduit du coût du capital moyen pondéré après impôts par l'application d'une méthode itérative, et est compris entre 9,3% et 12,5%. Un coût moyen pondéré du capital a été calculé pour chaque segment sur base de poids relatif des éléments composant sa structure de financement et incluant une prime de risque qui reflète le risque spécifique associé au segment. Les résultats de cette analyse ont amené à la conclusion qu'aucun de ces goodwill ne devait faire l'objet d'une perte de valeur au 31 décembre 2010.

Une analyse de sensibilité démontre que la valeur d'utilité excède la valeur nette comptable des unités génératrices de trésorerie (les segments) même si les hypothèses clés (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) devaient se détériorer de manière significative.



## Annexe 4. Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée

(en millions EUR)	Licences GSM et UMTS	Autres actifs produits en interne	Clientèles et marques acquises	Droits TV	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur comptable au 1er janvier 2009, nette des amortissements et pertes de valeur cumulés</b>	<b>128</b>	<b>86</b>	<b>50</b>	<b>125</b>	<b>162</b>	<b>552</b>
Acquisitions	0	53	0	17	81	151
Acquisitions de filiales	0	2	128	0	0	130
Cessions de filiales	0	0	0	0	-2	-2
Reclassifications	-1	0	0	0	-3	-3
Charge d'amortissement de l'année	-17	-42	-30	-60	-57	-205
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2009, nette des amortissements et pertes de valeur cumulés</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>83</b>	<b>181</b>	<b>623</b>
Acquisitions	74	67	0	69	67	277
Acquisitions de filiales	0	0	541	0	9	550
Cessions	0	0	0	0	-1	-1
Reclassifications	-7	0	0	0	8	1
Charge d'amortissement de l'année	-24	-36	-67	-68	-65	-260
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2010, nette des amortissements et pertes de valeur cumulés</b>	<b>154</b>	<b>132</b>	<b>621</b>	<b>83</b>	<b>199</b>	<b>1.190</b>

(en millions EUR)	Licences GSM et UMTS	Autres actifs produits en interne	Clientèles et marques acquises	Droits TV	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2009						
Valeur d'acquisition	379	384	249	205	845	2.061
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-268	-283	-101	-122	-664	-1.438
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>83</b>	<b>181</b>	<b>623</b>
Au 31 décembre 2010						
Valeur d'acquisition	450	450	790	219	877	2.786
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-295	-318	-169	-136	-678	-1.596
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>154</b>	<b>132</b>	<b>621</b>	<b>83</b>	<b>199</b>	<b>1.190</b>

L'augmentation de 2010 provient principalement de la consolidation par intégration globale de BICS et de l'acquisition du contrôle de BICS qui a entraîné une allocation du prix d'acquisition (cf. annexe 6.4.)

Les licences ont trait aux licences GSM et UMTS du Groupe. En 1994, le Groupe a acquis une licence GSM (permettant l'utilisation du spectre 900 MHz) en Belgique pour un montant de 226 millions EUR. L'amortissement a commencé en 1995 et est réparti sur la durée initiale de la licence (15 ans). Depuis le 6 avril 2008, la licence GSM est prolongée sans frais jusqu'au 8 avril 2015. Le 15 mars 2010, le Gouvernement belge a adopté une loi qui impose une redevance supplémentaire pour le prolongement de la licence 2G jusqu'en 2015 pour un montant de 74 millions EUR (pour duplex 12 MHz) et amortie sur 5 ans. Belgacom a choisi de payer de manière étalée. Le 18 août 2010, Belgacom a introduit une procédure en annulation de la loi du 15 mars 2010 devant la Cour Constitutionnelle. En complément à cette procédure en annulation, Belgacom a entamé une action contre le Gouvernement belge et l'IBPT pour s'assurer de la possibilité de récupération des montants payés. En mars 2001, le Groupe a acquis une licence UMTS en Belgique pour un montant de 150 millions EUR. L'amortissement de la licence a commencé en juin 2004 sur la durée de vie initiale de la licence qui se termine en 2021.

Les clientèles et marques acquises incluent les immobilisations incorporelles reconnues lors de regroupements d'entreprises (cf. annexe 6.4).

Les droits TV incluent les droits de football et de diffusion acquis.

Les autres immobilisations incorporelles englobent les logiciels acquis et des droits d'utilisation de câbles.

## Annexe 5. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Equipement technique et de réseau	Autres actifs corporels	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur comptable au 1er janvier 2009, nette des amortissements et pertes de valeur cumulés</b>	<b>534</b>	<b>1.839</b>	<b>55</b>	<b>74</b>	<b>2.501</b>
Acquisitions	17	372	20	37	446
Acquisitions de filiales	0	-18	0	0	-18
Cessions	-1	-1	0	1	-2
Cessions de filiales	0	-6	0	-1	-7
Reclassifications	3	44	56	-100	3
Pertes de valeur	0	-2	0	0	-3
Charge d'amortissement de l'année	-41	-438	-22	0	-501
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2009, nette des amortissements et pertes de valeur cumulés</b>	<b>512</b>	<b>1.788</b>	<b>109</b>	<b>11</b>	<b>2.420</b>
Acquisitions	16	397	30	14	457
Acquisitions de filiales	0	28	2	3	34
Cessions	-4	-7	0	0	-11
Reclassifications	0	12	1	-14	-1
Pertes de valeur	0	0	0	0	-1
Charge d'amortissement de l'année	-38	-480	-31	0	-549
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2010, nette des amortissements et pertes de valeur cumulés</b>	<b>486</b>	<b>1.738</b>	<b>110</b>	<b>13</b>	<b>2.348</b>

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Equipement technique et de réseau	Autres actifs corporels	Immobilisations en cours	Total
Au 31 décembre 2009					
Valeur d'acquisition	837	10.479	363	11	11.690
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-325	-8.691	-255	0	-9.270
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>512</b>	<b>1.788</b>	<b>109</b>	<b>11</b>	<b>2.420</b>
Au 31 décembre 2010					
Valeur d'acquisition	839	10531	378	13	11.761
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-353	-8.792	-268	0	-9.413
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>486</b>	<b>1.738</b>	<b>110</b>	<b>13</b>	<b>2.348</b>

L'augmentation de 2010 provient principalement de la consolidation par intégration globale de BICS (cf. annexe 6.4).

## Annexe 6. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées

### Annexe 6.1. Participations dans des filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Belgacom S.A. et des filiales figurant dans le tableau ci-dessous :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2009	2010
Belgacom SA de Droit Public	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	Maison mère	
Belgacom Mobile SA	TVA BE 0202.239.951 Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	(7)	100%
Belgacom Finance SA	TVA BE 0453.918.428 Rue de Merl 74 2146 Luxembourg	Luxembourg	100%	100%
Belgacom Group International Services SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	100%	100%
Finbel Re SA	TVA BE 0466.917.220 Rue de Merl 74 2146 Luxembourg	Luxembourg	100%	100%
Connectimmo SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	100%	100%
Belgacom Skynet SA	TVA BE 0477.931.965 Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	100%	100%
Skynet iMotion Activities SA	TVA BE 0460.102.672 Rue Carli 2 1140 Evere	Belgique	100%	100%
Belgacom W SA	TVA BE 0875.092.626 Rue Marie-Henriette 60 5000 Namur	Belgique	(2)	100%
Belgacom Invest SARL	TVA BE 0464.163.014 Rue de Luxembourg 177 8077 Bertange	Luxembourg	100%	100%
Telindus Group SA	Geldenaaksebaan 335 3001 Heverlee	Belgique	100%	100%
Telindus SA	TVA BE 0422.674.035 Geldenaaksebaan 335 3001 Heverlee	Belgique	(7)	100%
Telindus Sourcing SA	TVA BE 0442.257.642 Avenue Thomas Edison 1 7000 Mons	Belgique	(7)	100%
Telindus BV	Krommewetering 7 3544 AP Utrecht	Pays-Bas	(1)	100%
Telindus International BV	Krommewetering 7 3544 AP Utrecht	Pays-Bas	(1)	100%
Telindus Networks SA	Chemin des Primevères 45 1701 Fribourg	Suisse	(1) (3)	100%
Telindus SA	Chemin des Primevères 45 1701 Fribourg	Suisse	(1) (3)	100%
Telindus SA	Plaza Ciudad de Viena 6 28040 Madrid	Espagne	(1)	100%
Telindus SA	Route d'Arlon 81- 83 8009 Strassen	Luxembourg	(1)	65%
Teletronics SA	2 Rue des Mines 4244 Esch sur Alzette	Luxembourg	(1)	65%
Beim Weissenkreuz SA	Route d'Arlon 81- 83 8009 Strassen	Luxembourg	(1)	64%
Telindus PSF SA	2 Rue des Mines 4244 Esch sur Alzette	Luxembourg	(1) (8)	65%
Telindus LTD	Centurion - Riverside Way - Watchmoor Park Camberley - Surrey - GU15 3 YL	Royaume Uni	(1)	100%
Telindus Surveillance Solutions Ltd	Centurion - Riverside Way - Watchmoor Park Camberley - Surrey - GU15 3 YL	Royaume Uni	(1)	100%
Telindus France SA	ZA de Courtaboeuf- 10, Avenue de Norvège 91962 Les Ulis	France	(1)	100%
Groupe Telindus France SA	ZA de Courtaboeuf- 10, Avenue de Norvège 91962 Les Ulis	France	(1)	100%
Telindus Sweden AB	p/a Advokatfirman VINGE Smarandsgatan 20 - Box 1107 111 87 Stockholm	Suède	(1) (3)	100%
Telindus Morocco SAS	Casablanca Nearshore Park, 1100 Bd. Al Qods, Shore III, Casanearshore, Sidi Maârouf Casablanca	Maroc	(1)	100%
ISit BV	Krommewetering 7 3544 AP Utrecht	Pays-Bas	(1)	100%
ISit ICT Services BV	Krommewetering 7 3544 AP Utrecht	Pays-Bas	(1) (9)	100%
ISit Education & Support BV	Krommewetering 7 3544 AP Utrecht	Pays-Bas	(2)	100%
ISit SA	1411 DE NAARDEN Culliganlaan 1B	Belgique	(1) (3)	100%
Euremis SA	1831 DIEGEM Chaussée de Nivelles 81 2146 Luxembourg	Belgique	(12)	100%
Belgacom Bridging ICT SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles	Belgique	-	100%
Belgacom Opal SA	TVA BE 0826.942.915 Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	100%	100%
Belgacom Development SA	TVA BE 0861.583.672 Rue de Merl 74 2146 Luxembourg	Luxembourg	100%	100%
Beldiscom SA	Bld d'Avroy 242 4000 Liege	Belgique	100%	100%
Mobile-For SA	TVA BE 0440.935.769 Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels	Belgique	100%	100%
	TVA BE 0881.959.533			



Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe		
			2009	2010	
Tango Mobile SA	Rue de Luxembourg 177 8077 Bertange	Luxembourg	(4)	100%	100%
Tango Fixed SA	Rue de Luxembourg 177 8077 Bertange	Luxembourg	(4)	100%	100%
Tango Services SA	Rue de Luxembourg 177 8077 Bertange	Luxembourg	(4)	100%	100%
Scarlet NV	Ketelmeerstraat 198 8226JX Lelystad	Pays-Bas	(5)	100%	100%
Scarlet Telecom BV	Ketelmeerstraat 198 8226JX Lelystad	Pays-Bas	(5)	100%	100%
Scarlet Belgie Holding BV	Ketelmeerstraat 198 8226JX Lelystad	Pays-Bas	(5)	100%	100%
Scarlet Extended NV	Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5) (10)	100%	-
ST Integration NV	TVA BE 0463.815.792 Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5) (3)	100%	100%
Scarlet Business NV	TVA BE 0472.046.243 Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5)	100%	100%
Scarlet Luxembourg SARL	TVA BE 0463.079.780 Rue Jean Piret 3 2350 Luxembourg	Belgique	(5)	100%	100%
Scarlet Telecom BVBA	Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5) (3)	100%	100%
NetNet BVBA	TVA BE 0466.942.657 Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5) (10)	100%	100%
Scarlet Belgium NV	TVA BE 0461.549.853 Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5)	100%	100%
Full Telecom NV	TVA BE 0447.976.484 Belcrownlaan 13i 2100 Deurne	Belgique	(5) (10)	100%	100%
MBS TELECOM SA	TVA BE 0864.940.684 Belgicastraat 5 1930 Zaventem	Belgique	(5)	-	100%
Sahara International Ventures NV	TVA 0862.760.574 Franse Kampweg 6 1406 NW Bussum	Pays-Bas		51%	51%
Sahara LAC BV	Amstel 108 1017 AD Amsterdam	Pays-Bas		51%	51%
Sahara Net LLC	Box 5480 Damman, 31422	Arabie Saoudite		-	36%
Scarlet BV (Curaçao)	Fokkerweg 26 Willemstad Curacao	Antilles Néerlandaises	(6)	42%	42%
Caribbean Satellite Communications Inc	50 Soldado Serrano, Ocean park San Juan 00911	Puerto Rico	(6)	42%	42%
Scarlet NV (BTS)	Kaya J.A. Abraham Boulevard 73 Bonaire	Antilles Néerlandaises	(6)	42%	42%
Scarlet NV (SNM)	Three Palm Plaza 60, Unit 1, Welfare Road, Colebay Sint Maarten	Antilles Néerlandaises	(6)	42%	42%
Carib - online NV	Fokkerweg 26 Willemstad Curacao	Antilles Néerlandaises	(6)	42%	42%
Scarlet Inc	1334 Redwood Avenue Brighton Iowa 52540	Etats Unis d'Amérique	(6)	42%	42%
Scarlet AARC NV	Santa Rosaweg 17 Willemstad Curacao	Antilles Néerlandaises	(6)	42%	42%
All America Cables and Radio (Sint Maarten) NV	36G Airport Road, Simpson Bay Sint Maarten	Antilles Néerlandaises	(6)	42%	42%
Scarlet Telecom NV	Watapanastraat 7 Oranjestad	Aruba	(6)	42%	42%
Rainbow Internet Services NV	Watapanastraat 7 Oranjestad	Aruba	(6)	42%	42%
Scarlet (BVI) Ltd	Arias Fabrega & Fabrega Trust Co BVI Ltd Wickhams Iles Virges Britanniques Tortola		(6)	42%	42%
Belgacom International Carrier Services SA	Rue Lebeau 4 1000 Bruxelles	Belgique	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	TVA BE 0866.977.981 Mendelssohnstrasse 87 60325 Frankfurt	Allemagne	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	Great Bridgewaterstreet 70 M15ES Manchester	Royaume Uni	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 91 3072 AP Rotterdam	Pays-Bas	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street USA - 19801 Willington Delaware	Etats Unis d'Amérique	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	8 Cross Street - # 11-00 PWC Building Singapore 048624	Singapour	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage 1069-211 Lisbon	Portugal	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via San Vito 7 20123 Milano	Italie	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Avenida de Aragon, 330 Parque Empresarial Las Mercedes 28022 Madrid	Espagne	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Papiermülhestrasse 69 3014 Bern	Suisse	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Teinfaltstrasse, 4 1010 Wien	Autriche	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30 41114 Goteborg	Suède	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	9th Floor, Prudential Tower 13-10 Nagata-cho 2-chrome Chiyoda-ku - Tokyo 100-0014	Japon	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services China Ltd	Three Pacific Place - Level 28 1, Queen's road East Hong Kong	Chine	(11)	-	58%
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3 75017 Paris	France	(11)	-	58%

(1) Filiales du Groupe Telindus

(2) Liquidé en 2010

(3) En liquidation

(4) Filiales du Groupe Tango

(5) Filiales du Groupe Scarlet

(6) Entité contrôlée de manière indirecte par le Groupe

(7) Entité fusionnée en Belgacom SA de Droit Public en 2010

(8) Entité fusionnée en Telindus SA (Luxembourg) en 2010

(9) Entité fusionnée en ISit BV (Pays-Bas) en 2010

(10) Entité fusionnée en Scarlet Belgium SA en 2010

(11) BICS Groupe, consolidé en 2010

(12) En liquidation après transfert d'activité dans Belgacom SA de Droit Public en 2010

## Annexe 6.2. Participation dans des co-entreprises

Le Groupe détient une participation de co-entreprise dans les sociétés suivantes :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe 2009	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe 2010
Allo Bottin SA	101/109, rue Jean-Jurès 92300 Levallois-Perret	France (1)	50%	50%
Belgacom International Carrier Services SA	Rue Lebeau 4 1000 Bruxelles TVA BE 0866.977.981	Belgique (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	Mendelssohnstrasse 87 60325 Frankfurt	Allemagne (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	Great Bridgewaterstreet 70 M15ES Manchester	Royaume Uni (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 91 3072 AP Rotterdam	Pays-Bas (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street USA - 19801 Wilmington Delaware	Etats Unis d'Amérique (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	8 Cross Street - # 11-00 PWC Building Singapore 048624	Singapour (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage 1069-211 Lisbon	Portugal (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via San Vito 7 20123 Milano	Italie (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Avenida de Aragon, 330 Parque Empresarial Las Mercedes 28022 Madrid	Espagne (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Papiermühlstrasse 69 3014 Bern	Suisse (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Teinfaltstrasse, 4 1010 Wien	Autriche (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30 41114 Göteborg	Suède (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	#409 Raffine Higaski Ginza, 4-14 Tsukiy 4 - Chome - Chuo-ku Tokyo 104-0045	Japon (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services China Ltd	Three Pacific Place - Level 28 1, Queen's road East Hong Kong	Chine (2)	58%	-
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3 75017 Paris	France (2)	58%	-
E-Port Communications Systems SA	Slijkenssesteenweg 2 8400 Oostende TVA BE 0864.818.940	Belgique (3)	50%	50%

(1) En liquidation

(2) Groupe BICS, consolidé zn 2010

(3) Co-entreprise du Groupe Telindus

La part du Groupe dans les actifs, passifs, produits et charges de co-entreprises qui sont incluses dans les états financiers consolidés est détaillée dans les tableaux suivants :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Actifs non courants	133	0
Actifs courants	226	0
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>359</b>	<b>0</b>
Dettes à long terme	5	0
Dettes à court terme	255	0
<b>Total des dettes</b>	<b>260</b>	<b>0</b>

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Chiffre d'affaires	841	0
Charges opérationnelles totales avant amortissements	-763	0
Amortissements	-21	0
Bénéfice avant impôts	131	0
Charge d'impôts	-16	0
<b>Bénéfice net</b>	<b>114</b>	<b>0</b>

BICS est consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 à la suite de l'acquisition du contrôle de BICS à cette date (cf. annexe 6.4.).

### Annexe 6.3. Participation dans des entreprises associées

Le Groupe exerce une influence significative dans les sociétés suivantes:

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2009	2010
Tunz.com SA	Chaussée de La Hulpe 185 1170 Watermael-Boitsfort TVA BE 0886.476.763	Belgique	40%	40%
ClearMedia SA	Zagerijstraat 11 2962 Brecht TVA BE 0831.425.897	Belgique	-	40%

### Annexe 6.4. Acquisitions et ventes de filiales, de co-entreprises et entreprises associées

#### *Apport en nature de MTN Dubaï dans BICS en 2009*

Le 30 novembre 2009, MTN Dubaï a contribué ses actifs de carrier international à BICS en échange d'une participation de 20% dans BICS et dans les filiales de BICS. Ces actifs ont été apportés par MTN Dubaï à leur juste valeur et comprennent principalement sa clientèle de carrier international. La dilution de la participation du Groupe dans BICS et dans les filiales de BICS de 72% à 57,6% a résulté dans la vente d'actifs net pour un montant de 4 millions EUR et dans la reconnaissance d'un gain de dilution de 74 millions EUR classé dans les revenus non-récurrents dans le compte de résultats (cf. annexe 22).

Jusqu'au 31 décembre 2009, BICS était consolidé proportionnellement puisque Belgacom, Swisscom et MTN contrôlaient conjointement BICS parce que les décisions sur les activités opérationnelles et financières étaient prises à l'unanimité jusqu'à cette date.

#### *Acquisition du control de BICS au 1<sup>er</sup> janvier 2010*

Avec prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010, le pacte d'actionnaires de BICS prévoit des nouvelles règles en matière de prises de décisions et une procédure de déblocage, ce qui a amené le Groupe à conclure qu'il détenait le contrôle à partir de cette date. Par conséquent et en application de la norme IFRS 3 Révisée, BICS est consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la participation détenue préalablement a été réévaluée à sa juste valeur. Le Groupe a estimé la juste valeur de cette participation à 564 millions EUR sur base de méthodes de valorisation telle que l'actualisation des flux futurs de trésorerie avec valeur terminale. Le Groupe n'a pas identifié d'immobilisations incorporelles ne pouvant être séparées et évaluées de manière fiable individuellement compte-tenu de leur nature. Le résultat non-récurrent qui en découle s'élève à 436 millions EUR. Le Groupe a choisi de ne pas appliquer pour cette acquisition la méthode du « full goodwill ». Cela signifie que les intérêts minoritaires ne sont pas évalués à leur juste valeur. Il n'y a pas eu d'émission de titres représentatifs du capital au titre de prix d'acquisition et le Groupe n'a pas encouru de coûts dans le cadre de cette acquisition de contrôle.



La juste valeur des actifs et passifs identifiables du Groupe BICS à la date d'acquisition et la valeur comptable correspondante, juste avant l'acquisition, se détaille comme suit :

(en millions EUR)	Juste valeur reconnue à l'acquisition	Valeur comptable
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	639	156
Immobilisations corporelles	77	77
Créances commerciales	366	366
Impôts à récupérer	2	2
Autres actifs circulants	24	24
Placements de trésorerie et trésorerie et équivalents de trésorerie	121	121
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>1.229</b>	<b>746</b>
Dettes de pensions et indemnités de fin de contrat	-2	0
Provisions et passifs éventuels	-5	-5
Impôts différés et latences fiscales passives	-166	-2
Dettes commerciales	-419	-419
Dettes fiscales	-8	-8
Autres dettes à court terme	-101	-101
<b>Total des intérêts minoritaires et dettes</b>	<b>-700</b>	<b>-536</b>
<b>Actif net</b>	<b>529</b>	<b>210</b>
Intérêts minoritaires	-217	-82
<b>Actif net acquis</b>	<b>312</b>	<b>128</b>
Goodwill provenant de l'acquisition	252	
<b>Intérêt précédemment détenu revalorisé à sa juste valeur</b>	<b>564</b>	
<b>Le mouvement net de trésorerie sur acquisition est le suivant:</b>		
Prix d'achat payé	0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales acquises	121	
Montants impayés	0	
<b>Mouvement net de trésorerie</b>	<b>121</b>	

Suite au fait que BICS était conjointement contrôlé en 2009, la trésorerie a augmenté de 51 millions EUR en passant de la consolidation proportionnelle au 31 décembre 2009 à la consolidation globale au 1<sup>er</sup> janvier 2010. A la date d'acquisition, les créances commerciales s'élevaient à 410 millions EUR en valeur nominale et 43 millions EUR de réductions de valeurs sur créances douteuses. L'allocation du prix d'acquisition n'a pas généré la reconnaissance de passifs éventuels.

### Autres acquisitions en 2010

En 2010, le Groupe a acquis MBS TELECOM SA pour un montant de 2 millions EUR et Sahara Net LCC (Arabie Saoudite) pour un montant de 5 Millions EUR.

La juste valeur des actifs et passifs identifiables de ces acquisitions à la date d'acquisition et la valeur comptable correspondante, juste avant l'acquisition, se détaille comme suit :

(en millions EUR)	Juste valeur reconnue à l'acquisition	Valeur comptable
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	2	0
Immobilisations corporelles	1	1
Créances commerciales	3	3
Autres actifs circulants	2	2
Placements de trésorerie et trésorerie et équivalents de trésorerie	3	3
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Dettes commerciales	-6	-6
Autres dettes à court terme	-3	-3
<b>Total des intérêts minoritaires et dettes</b>	<b>-9</b>	<b>-9</b>
<b>Actif net acquis</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Goodwill provenant de l'acquisition	5	
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>7</b>	
<b>Le détail du prix d'acquisition est le suivant:</b>		
Cash payé aux actionnaires	7	
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>7</b>	
<b>Le mouvement net de trésorerie sur acquisition est le suivant:</b>		
Prix d'achat payé	7	
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales acquises	-3	
<b>Mouvement net de trésorerie</b>	<b>4</b>	

### Ventes en 2009

En 2009, le Groupe a vendu ses participations dans Telindus Tailand Ltd et dans All Communications AG et l'activité Win de Belgacom W SA. Cette vente a généré une perte de 2 million EUR.

L'actif net cédé dans le cadre des transactions susmentionnées durant l'année 2009 se résume comme suit:

(en millions EUR)	Ventes de 2009
Actifs circulants cédés, hors trésorerie et équivalents de trésorerie	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie cédées	4
Dettes à court terme cédées	-1
<b>Actif net cédé</b>	<b>6</b>
<b>Prix de vente, frais de transaction déduits</b>	<b>3</b>
<b>Gain/(perte) sur réalisation</b>	<b>-2</b>
<b>Le mouvement net de trésorerie sur réalisation est le suivant:</b>	
Cash reçu	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales cédées	-4
<b>Mouvement net de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>-1</b>

Aucune autre acquisition, vente ou changement important dans les participations de filiales, co-entreprises ou entreprise associée n'a eu lieu durant les deux exercices présentés.

## Annexe 7. Autres participations

Les autres participations incluent uniquement les participations pour lesquelles le Groupe ne possède pas le contrôle, le contrôle conjoint ou n'exerce pas une influence significative.

Les autres participations se présentent comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Actions non cotées	1	26
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>26</b>

Les valeurs nettes comptables des autres participations ont évolué comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
<b>Valeur nette comptable au 1er janvier</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Acquisitions	0	25
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>26</b>

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Valeur d'acquisition	9	33
Pertes de valeur cumulées	-9	-7
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>1</b>	<b>26</b>

En 2010, le Groupe a acquis une participation minoritaire dans Onlive Inc, In3Depth Systems SA et Jinny Media LTD pour un amount total de 25 millions EUR.

## Annexe 8. Impôts sur le revenu

Les impôts différés actifs / (passifs) bruts se rapportent aux éléments suivants:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
<i>Impôts différés et latences fiscales passives</i>		
Amortissements accélérés à des fins fiscales	-41	-16
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	-25	-172
Provisionné en statutaire, pas retenu en IFRS	-14	-15
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-1	0
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-5	-5
Autres	-25	-16
<b>Latences fiscales passives brutes</b>	<b>-111</b>	<b>-223</b>
<i>Latences fiscales actives</i>		
Amortissements accélérés à des fins fiscales	43	43
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	7	7
Dette pour avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	158	119
Pertes fiscales récupérables	55	10
Pertes en capital sur participations dans les filiales	41	1
Autres	18	14
<b>Latences fiscales actives brutes</b>	<b>321</b>	<b>195</b>
Latences fiscales (passives)/actives nettes, lorsqu'elles sont groupées par entité juridique, sont les suivantes :		
Latences fiscales passives nettes	-86	-187
Latences fiscales actives nettes	295	158

Le Groupe dispose de pertes fiscales à récupérer en Belgique, utilisables sans limite dans le temps, afin de compenser les bénéfices imposables futurs des sociétés dans lesquelles ces pertes sont survenues.

Belgacom SA a utilisé l'intégralité des ses pertes fiscales récupérables en 2010 résultant notamment des charges non récurrentes liées aux programmes de restructuration du personnel et au transfert des obligations de pension envers le personnel statutaire en 2003.

Le Groupe n'a pas comptabilisé d'actifs d'impôts différés pour les pertes des filiales qui sont déficitaires depuis plusieurs années. Les pertes fiscales cumulées à reporter et les crédits d'impôt disponibles pour ces sociétés s'élevaient à 226 millions EUR au 31 décembre



2010 (306 millions EUR au 31 décembre 2009) dont 168 millions EUR pour lesquels l'utilisation n'est pas limitée dans le temps, 17 millions EUR et 20 millions EUR expirent respectivement en 2014 et 2015 et 21 millions EUR ayant une date d'expiration ultérieure.

La part de Belgacom dans les bénéfices reportés non distribués des filiales s'élève à 5.940 millions EUR au 31 décembre 2010 (4.930 millions EUR en 2009) et est imposable au taux effectif de 1,7 % lors de sa distribution à la société mère. Aucun passif d'impôts différés n'a été enregistré sur ces bénéfices non encore distribués sauf lorsqu'une décision de distribuer de telles réserves est prise, par exemple lorsque la filiale a l'intention de distribuer un dividende.

Les revenus/(charges) d'impôts différés dans le compte de résultats concernent les éléments suivants :

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
<i>Concernant les latences fiscales passives</i>		
Amortissements accélérés à des fins fiscales	-23	26
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	9	18
Dettes en excès	0	-1
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	1	1
Autres	-6	9
<i>Concernant les latences fiscales actives</i>		
Amortissements accélérés à des fins fiscales	3	0
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	1	-1
Dettes pour avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	-33	-39
Pertes fiscales récupérables	-31	-45
Pertes en capital sur participations dans les filiales	40	-40
Autres	-6	-3
<b>Charges d'impôts différés de l'année</b>	<b>-46</b>	<b>-75</b>

Les latences fiscales passives ont augmenté de 4 millions EUR en 2009 et 166 millions EUR en 2010 suite aux allocations des prix d'acquisition de Tango et Scarlet en 2009 et de BICS en 2010.

Le compte de résultats consolidé comprend les charges fiscales suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
<i>Impôts courants sur le résultat</i>		
Charge fiscale courante sur le résultat de l'année	-200	-160
Ajustements d'impôts courants sur le résultat d'exercices antérieurs	5	1
<i>Impôts différés sur le résultat</i>		
Charge résultant des modifications de différences temporaires	-14	-30
Charge résultant de l'utilisation de pertes fiscales reportées et crédits d'impôts	-31	-45
<b>Charge d'impôt sur le résultat comptabilisée dans le compte de résultats</b>	<b>-241</b>	<b>-233</b>

Ci-dessous est reprise une réconciliation entre la charge d'impôts sur le bénéfice avant impôts au taux d'imposition statutaire et la charge d'impôts sur le résultat au taux effectif d'imposition sur le résultat du Groupe pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>1.144</b>	<b>1.517</b>
Au taux d'imposition statutaire belge de 33,99%	389	516
Taux d'imposition plus faible des autres pays	-4	-2
Impact sur l'impôt des ventes de filiales et autres participations	-25	-148
Impact sur l'impôt des pertes en capital sur filiales	-40	-7
Bénéfice non taxable des filiales et déduction d'intérêts notionnels	-96	-128
Dépenses non déductibles	54	9
Autres	-37	-6
<b>Charge d'impôts sur le résultat</b>	<b>241</b>	<b>233</b>
<b>Taux effectif d'imposition sur le résultat</b>	<b>21,03%</b>	<b>15,39%</b>

Les revenus non imposables des filiales résultent principalement de l'application des principes généraux de taxation comme la déduction des intérêts notionnels applicable en Belgique.

L'impact sur l'impôt des ventes de filiales et autres participations concerne la non-taxation du gain de dilution que le Groupe a reconnu suite à l'apport en nature de MTN dans BICS en 2009 et la réévaluation à la juste valeur de la participation précédemment détenue dans BICS en 2010 (cf. annexes 6.4 et 22).

L'impact sur l'impôt des pertes en capital sur filiales concerne la reconnaissance d'actif d'impôts pour les filiales en liquidation.

Les dépenses non déductibles concernent principalement les diverses dépenses non admises pour la déductibilité d'impôts ainsi que les pertes fiscales récupérables des filiales pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu.

Les autres ajustements de 2009 concernent la reconnaissance de pertes fiscales suite à une décision de la Cour Européenne de Justice quant au régime de taxation des dividendes reçus de filiales.

Les effets fiscaux pour chaque élément du résultat global autre que le bénéfice net sont les suivants:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Augmentation des fonds propres due aux revalorisations à la juste valeur		
des actifs financiers disponibles à la vente	0	2
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

## Annexe 9. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe est doté de divers plans résumés ci-dessous :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre de programmes de restructuration	469	353
Plans à prestations définies de pensions complémentaires (dette nette)	1	1
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi (autres que les pensions)	191	196
Autres dettes	16	15
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>677</b>	<b>565</b>
Plans à prestations définies de pensions complémentaires (actif net)	-2	-2
<b>Actif net comptabilisé au bilan</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>

Le calcul de la dette nette repose sur les hypothèses établies à la date du bilan. Les hypothèses utilisées dans les différents plans sont déterminées à la fois sur la base de facteurs macroéconomiques et de caractéristiques spécifiques pour chaque plan, en fonction de la durée et de la population bénéficiaire, afin d'estimer au mieux les sorties de ressources.

### Annexe 9.1. Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre des programmes de restructuration

Les indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles reprises dans cette annexe concernent les programmes de restructuration du personnel. Aucun actif n'est constitué pour couvrir ces indemnités.

En 2002, Belgacom S.A. a mis en œuvre le programme de restructuration du personnel Belgacom E-Strategic Transformation (« BeST »). Selon les termes du programme, le Groupe versera des indemnités de salaire garanti jusqu'en 2012.

En 2005, le Groupe a implémenté un programme de départ et un programme de réduction progressive du temps de travail à la fin de la carrière (« Tutorat »). Selon les termes du programme, le Groupe versera des indemnités jusqu'en 2015.

En 2007, le Groupe a implémenté un programme de mobilité externe volontaire vers l'Etat Belge pour ses employés statutaires.

En 2008, la dette du Groupe liée à ses programmes de restructuration a augmenté de 53 millions EUR via les charges non récurrentes. Cette augmentation résulte d'une part de l'impact de l'évolution de l'index en 2008 sur toutes les composantes de salaires dans tous les programmes de restructuration (19 millions EUR) et d'autre part du succès du programme de mobilité externe commencé en 2007 (34 millions EUR).

En 2009, le Groupe a mis en place des programmes de restructuration dans des filiales qui ont résulté en une charge non récurrente de 7,5 millions EUR (cf. annexe 26).

En 2010, le Groupe a introduit des conditions supplémentaires pour bénéficier de la prime de départ volontaire dans le cadre du programme de mobilité externe lancé en 2007, ce qui a conduit à une diminution du nombre de volontaires. Les effets combinés de ce changement et de la révision du taux d'escompte pour tous les programmes de restructuration a conduit à une baisse de la provision de 8 millions EUR reconnue via les charges non-récurrentes (cf. annexe 26).

Toute revalorisation ultérieure de la dette pour indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles est reconnue immédiatement dans le compte de résultats.

La situation de financement des plans d'indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles se présente comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Obligation au titre des prestations définies	469	353
<b>Obligation non couverte par les actifs des plans</b>	<b>469</b>	<b>353</b>

Les composantes du coût comptabilisé dans le compte de résultats se présentent comme suit:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Charges d'intérêts	20	11
Pertes actuarielles reconnues	0	-8
<b>Coût repris dans le compte de résultats avant réductions et liquidations et avant indemnités</b>	<b>20</b>	<b>4</b>
Indemnités de fin de contrat	7	0
<b>Coût repris dans le compte de résultats</b>	<b>27</b>	<b>4</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	569	469
Coûts de l'année	27	4
Regroupements d'entreprises	0	1
Contribution réelle de l'employeur	-126	-121
<b>En fin d'exercice</b>	<b>469</b>	<b>353</b>

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	0	0
Contribution réelle de l'employeur	126	121
Distributions aux bénéficiaires	-126	-121
<b>En fin d'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	569	469
Charges d'intérêts	20	11
(Gains) / pertes actuarielles reconnues	0	-7
Indemnités de fin de contrat	7	0
Regroupements d'entreprises	0	1
Distributions aux bénéficiaires	-126	-121
<b>En fin d'exercice</b>	<b>469</b>	<b>353</b>

La dette d'indemnité de fin de contrat et de compensations additionnelles a été déterminée sur base des

	Au 31 décembre	
	2009	2010
Taux d'actualisation	2,60 %- 4,50%	2,60 %- 4,50%
Inflation future des prix	2,00%	2,00%

### Analyse de sensibilité

Une augmentation ou diminution de 0,5% du taux effectif d'actualisation génère une variation de la dette d'approximativement 3 millions EUR.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 108 millions EUR en 2011 en indemnités de fin de contrats et compensations additionnelles.

## Annexe 9.2. Plan à prestations définies de pensions complémentaires

Belgacom SA et certaines filiales ont créé un plan de pension complémentaire pour leurs collaborateurs. Ce plan procure des droits de pension pour les services prestés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997. Un fonds de pension géré séparément a été créé à cette fin en 1998. Le fonds de pension de Belgacom Mobile, créé en 2001 a fusionné avec le fonds de pension de Belgacom SA en 2009.

Telindus BV, une filiale établie aux Pays-Bas, a un plan de pension complémentaire pour tous ses employés, financé par la l'intermédiaire d'une compagnie d'assurance.

La situation de financement des plans de pension se présente comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Obligation au titre des prestations définies	196	239
Actifs des plans à la juste valeur	-172	-211
<b>Déficit / (surplus)</b>	<b>23</b>	<b>28</b>
Gain / (pertes) actuariels non reconnus	-24	-29
<b>Déficit / (surplus) après gain / (pertes) actuariels non reconnus, composé de:</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Dette nette comptabilisée au bilan	1	1
Actif net comptabilisé au bilan	-2	-2

Données historiques

(en millions EUR)	Au 31 décembre				
	2006	2007	2008	2009	2010
Obligation au titre des prestations définies	4	5	168	196	239
Actifs des plans à la juste valeur	-3	-4	-131	-172	-211
<b>Déficit / (surplus)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>28</b>
Ajustements liés à l'expérience sur les dettes : gain / (perte)	3	0	10	2	-10
Ajustements liés à l'expérience sur les actifs des plans : gain / (perte)	-1	0	-45	10	5

Les composantes du coût comptabilisé dans le compte de résultats se présentent comme suit:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Coût des services rendus au cours de l'exercice	24	25
Charges d'intérêts	9	11
Rendement estimé des actifs des plans	-10	-11
Actuarial loss / (gain) recognised	1	0
<b>Coût repris dans le compte de résultats</b>	<b>24</b>	<b>25</b>

La dette nette/(actif net) comptabilisé au bilan a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	0	-1
Coûts de l'année	24	25
Contribution réelle de l'employeur	-25	-25
<b>Déficit / (surplus) après gain / (pertes) actuariels non reconnus, composé de:</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Dette nette en fin d'exercice	1	1
Actif net en fin d'exercice	-2	-2

Les actifs des plans ont évolués de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	131	172
Rendement estimé des actifs des plans	10	11
Gains / (pertes) actuariels sur les actifs des plans	10	5
Contribution réelle de l'employeur	25	25
Coûts et paiements de prestations	-3	-3
<b>En fin d'exercice</b>	<b>172</b>	<b>211</b>



L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	168	196
Coût des services rendus au cours de l'exercice	24	25
Charges d'intérêts	9	11
Coûts et paiements de prestations	-3	-3
(Gains) / pertes actuariels	-2	10
<b>En fin d'exercice</b>	<b>196</b>	<b>239</b>

La dette de pension a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

	Au 31 décembre	
	2009	2010
Taux d'actualisation	5,5%	5,00%
Rendement attendu des actifs des plans	3,25% - 6,20%	2,25 % - 6,20%
Inflation future des prix	2,00%	2,00%
Augmentation future nominale des salaires	2,00% - 4,50%	2,00% - 4,50%
Augmentation future nominale des barèmes	2,00% - 3,95%	2,00% - 3,95%

Le rendement attendu des actifs des plans est une hypothèse basée sur des données de marché et sur les attentes futures à long terme. Cela tient également compte de la répartition des actifs dans les plans de pension respectifs qui peut évoluer dans le temps en fonction des rendements réalisés et des rendements futurs attendus.

Les actifs des plans de pension se détaillent comme suit:

	Au 31 décembre	
	2009	2010
Actions	45%	49%
Revenu fixe : obligations et liquide	52%	44%
Placements en assurance (pour le plan de Telindus BV)	3%	7%

Le rendement réel des actifs des plans a été le suivant:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Rendement réel des actifs des plans	20	16

Le Groupe s'attend à payer un montant de 29 millions EUR en 2011 pour ces plans de pensions.

### Annexe 9.3. Avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions

Traditionnellement, le Groupe accordait à son personnel retraité des avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions sous la forme de réductions sur les billets de train, d'une assurance hospitalisation et d'une allocation d'aide socioculturelle. Tous les avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions sont directement payés par le Groupe aux collaborateurs retraités et, par conséquent, aucun actif n'est constitué pour ces avantages.

La situation de financement des plans se présente comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Obligation au titre des prestations définies	238	253
Actifs des plans à la juste valeur	0	0
Obligation non couverte par les actifs des plans	238	253
Pertes actuarielles non reconnues	-45	-55
Obligation non comptabilisée afférente aux services passés	-2	-2
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>191</b>	<b>196</b>

Données historiques

(en millions EUR)	Au 31 décembre				
	2006	2007	2008	2009	2010
Obligation au titre des prestations définies	4	69	235	238	253
<b>Obligation non couverte par les actifs des plans</b>	<b>1</b>	<b>69</b>	<b>235</b>	<b>238</b>	<b>253</b>
Ajustements liés à l'expérience sur les dettes : gain / (perte)	3	0	2	0	-12

Les composantes du coût comptabilisé dans le compte de résultats se présentent comme suit:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2	2
Charges d'intérêts	13	13
Pertes actuarielles reconnues	2	1
<b>Coût repris dans le compte de résultats</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	185	191
Coûts de l'année	17	17
Contribution réelle de l'employeur	-11	-12
<b>En fin d'exercice</b>	<b>191</b>	<b>196</b>

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	0	0
Contribution réelle de l'employeur	-11	-12
Distributions aux bénéficiaires	11	12
<b>En fin d'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
En début d'exercice	235	238
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2	2
Charges d'intérêts	13	13
Distributions aux bénéficiaires	-11	-12
(Gains)/pertes actuariels	0	12
<b>En fin d'exercice</b>	<b>238</b>	<b>253</b>

La dette relative aux avantages postérieurs à l'emploi (autres que les pensions) a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

	Au 31 décembre	
	2009	2010
Taux d'actualisation	5,50%	5,00%
Tendance future des coûts	2,00% - 4,00%	2,00% - 4,00%
Inflation future des prix	2,00%	2,00%

La dette relative aux engagements pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions est déterminée en utilisant les tables de mortalité belges officielles, adaptées pour le personnel statutaire pensionné.

#### Analyse de sensibilité

Une augmentation ou une diminution de 1% des frais médicaux devrait se traduire respectivement par une augmentation de 20 millions EUR ou une diminution de 16 millions EUR de l'obligation au titre des prestations définies et à une augmentation ou une diminution du coût (coût des services rendus et charges d'intérêts) de l'année de 1 million EUR.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 13 millions EUR en 2011 pour ces plans.

## Annexe 9.4. Autres dettes

Le Groupe a une obligation légale de verser des allocations familiales à un nombre limité de pensionnés statutaires et aux bénéficiaires des programmes de restructuration du personnel.

Telindus France a une obligation légale de payer une indemnité unique de fin de carrière, obligation établie par la loi en France.

Ces montants sont versés directement par le Groupe et de ce fait aucun actif n'est constitué pour ces avantages. Toute revalorisation ultérieure de la dette est reconnue immédiatement dans le compte de résultats.

La situation de financement est la suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Obligation au titre des prestations définies	16	15
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

La dette a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

	2009	2010
Taux d'actualisation	4,00% - 5,00%	3,75%
Inflation future des prix	2,00%	2,00%

## Annexe 10. Autres actifs non courants

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2009	2010
Autres produits dérivés	31	58	106
Placements à long terme		5	5
Autres actifs financiers		12	11
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>122</b>

## Annexe 11. Créances commerciales

La plupart des créances commerciales ne sont pas porteuses d'intérêts et ont généralement une échéance de 30 à 90 jours. La maturité des créances commerciales du segment International Carrier Services est cependant plus longue, car la plus grande partie de ses créances sur les autres opérateurs de télécommunications sont payées selon des accords de compensation.

L'analyse des créances commerciales échues mais qui n'ont pas fait l'objet d'une perte de valeur se présente comme suit :

Au 31 décembre	Créances commerciales brutes	Réductions de valeur sur créances douteuses	Valeur comptable nette	Ni échu ni sujet à perte de valeur	Echu mais pas sujet à perte de valeur					
					< 30 jours	30-60 jours	60-90 jours	90-180 jours	180-360 jours	> 360 jours
(en millions EUR)										
2009	1.209	-120	1.089	858	102	34	15	28	14	37
2010	1.389	-143	1.246	923	84	44	29	45	47	73

Sur le montant total des créances commerciales au 31 décembre 2009 et 2010, respectivement 79% et 74% n'étaient pas échues et n'avaient pas fait l'objet d'une perte de valeur.

Sur les deux années présentées, aucune créance commerciale n'a été utilisée comme garantie. En 2010, le Groupe Belgacom a reçu des garanties pour un montant de 20 millions EUR (19 millions EUR en 2009) en gage de paiement des factures ouvertes. Ces garanties sont soit des garanties bancaires ou de sociétés liées. A la date de clôture, ces garanties de trésorerie n'ont ni été vendues, ni transférées comme garanties.

L'évolution des réductions de valeur sur créances douteuses se présente comme suit :

(en millions EUR)	Annexe	2009	2010
<b>Au 1er janvier</b>		<b>-145</b>	<b>-120</b>
(Augmentation) / diminution enregistrées en charges opérationnelles	25	2	-8
Cessions de filiales		6	0
Autres mouvements		16	-15
<b>Au 31 décembre</b>		<b>-120</b>	<b>-143</b>

## Annexe 12. Autres actifs circulants

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
T.V.A. à récupérer	22	7
Autres produits dérivés	2	1
Charges à reporter	108	100
Produits acquis	18	19
Autres créances	45	14
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>142</b>

## Annexe 13. Placements de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2009	2010
Actions	31	76	43
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>43</b>

Les actions se composent de SICAVS et de fonds communs de placement investis principalement dans des instruments du marché monétaire, en euro-obligations et en instruments de capitaux propres.

Sur les deux années présentées, la valeur nette comptable des placements en trésorerie a évolué comme suit :

(en millions EUR)	Annexe	2009	2010
<b>Valeur nette comptable au 1er janvier</b>		<b>53</b>	<b>76</b>
Acquisitions		34	38
Cessions		-12	-64
Revalorisation à la juste valeur			
Dans les capitaux propres		1	0
Transfert vers le compte de résultats suite à la vente	28	0	-7
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>		<b>76</b>	<b>43</b>

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Valeur d'acquisition	71	43
Revalorisations à la juste valeur cumulées	7	0
Pertes de valeur cumulées	-1	0
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>76</b>	<b>43</b>

## Annexe 14. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Obligations à revenu fixe	208	332
Dépôts à court terme	66	195
Valeurs disponibles	58	57
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>584</b>

Le Groupe investit la plupart de ses liquidités excédentaires dans des certificats de trésorerie détenus jusqu'à leur maturité. Les dépôts à court terme sont réalisés pour des périodes variant d'un mois à trois mois, en fonction des besoins immédiats en liquidités du Groupe, et rapportent des intérêts aux taux respectifs des dépôts à court terme. Les valeurs disponibles rapportent des intérêts à des taux flottants sur la base des taux courants des dépôts bancaires.



## Annexe 15. Capitaux

### Annexe 15.1. Capitaux propres

Au 31 décembre 2010, le capital social de Belgacom SA s'élevait à 1 milliard EUR (complètement libéré), représenté par 338.025.135 actions, sans valeur nominale et ayant les mêmes droits à moins que ces droits soient suspendus ou annulés dans le cas des actions propres. Le Conseil d'administration de Belgacom SA est autorisé à augmenter le capital pour un montant de 200 millions EUR maximum.

La distribution des résultats reportés de Belgacom S.A., la société mère, est limitée par une réserve légale constituée au cours des années précédentes, conformément à la loi sur les sociétés belges et à concurrence de 10 % du capital émis de Belgacom.

Belgacom S.A. est obligée légalement de distribuer 5% des bénéfices avant impôts de la société mère à son personnel. Dans les états financiers consolidés, cette distribution est comptabilisée parmi les frais du personnel.

Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions propres s'élevait à 16.542.494, dont 2.824.690 ont un droit aux dividendes suspendu et 13.717.804 ne donnent pas ce droit. Les dividendes destinés aux actions propres pour lesquelles le droit aux dividendes a été suspendu, sont comptabilisés sous la rubrique « Réserves indisponibles pour la distribution » dans les états financiers statutaires de Belgacom SA.

En 2009 et 2010, le Groupe a vendu respectivement 221.328 et 294.304 actions propres à son senior management pour un montant respectivement de 4 millions EUR et 6 millions EUR dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote de 16,67% (cf. annexe 35).

Au cours des années 2009 et 2010, les employés ont exercé respectivement 59.184 et 573.654 options sur actions. Pour honorer ses obligations liées à cet exercice, le Groupe a utilisé des actions propres (cf. annexe 35).

En 2009, le Groupe a octroyé 1.008.021 options sur actions à son personnel dirigeant et au senior management à un prix d'exercice de 22,71 EUR. En 2010, le Groupe a octroyé 1.023.210 options sur actions à son personnel dirigeant et au senior management à un prix d'exercice de 26,445 EUR (cf. annexe 35).

Nombre d'actions (actions propres incluses):	2009	2010
<b>Au 1er janvier</b>	<b>338.025.135</b>	<b>338.025.135</b>
Destructions	0	0
<b>Au 31 décembre</b>	<b>338.025.135</b>	<b>338.025.135</b>
<b>Nombre d'actions propres:</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Au 1er janvier</b>	<b>17.690.874</b>	<b>17.410.452</b>
Vente dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	-221.238	-294.304
Exercice d'options sur actions	-59.184	-573.654
<b>Au 31 décembre</b>	<b>17.410.452</b>	<b>16.542.494</b>

### Annexe 15.2. Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires représentent principalement la participation de 42,4% de Swisscom et MTN Dubaï les actionnaires minoritaires dans BICS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les 49% de l'actionnaire minoritaire Pantheres dans les fonds propres et le résultat net de Sahara International NV et filiales (cf. annexe 6) et la participation de 35% de l'actionnaire minoritaire Arcelor Mittal dans les fonds propres et le résultat net de Telindus SA (établie au Luxembourg) et ses filiales (cf. annexe 6).

## Annexe 16. Dettes portant intérêts

### Annexe 16.1. Dettes à long terme portant intérêts

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2009	2010
Emprunts obligataires non subordonnés		2.077	1.306
Dettes de location-financement et assimilées		4	3
Etablissements de crédit		13	8
Autres produits dérivés	31	33	89
<b>Total</b>		<b>2.128</b>	<b>1.406</b>

Toutes les dettes à long terme sont non garanties. Au cours des années 2009 et 2010, il n'y a aucun défaut ou défaillance concernant les dettes.

Pour les deux années présentées, des swaps de taux d'intérêt (IRS) ainsi que des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) ont été utilisés afin de gérer les risques de taux de change et d'intérêts sur les emprunts non subordonnés libellés en JPY. Ces swaps ont permis au Groupe de transformer un taux d'intérêt fixe en un taux d'intérêt flottant ou vice et versa.

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2010 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IAS 39	Date d'échéance	Paie ment d'intérêts / fixation de	Taux d'intérêt payé (b)	Taux d'intérêt effectif
(en millions EUR) (en millions EUR)							
<b>Dettes a long terme portant intérêts</b>							
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux flottant JPY (a)	85	73	Coût amorti	Dec-96	Dec-26	Semestriel	1,21%
Emprunts à taux fixe							
EUR	745	750	Coût amorti	Nov-06	Nov-16	Semestriel	4,38%
EUR	174	200	Coût amorti		Nov-16	Semestriel	4,38%
EUR	125	125	Coût amorti		Dec-13	Semestriel	6,00%
	1.044	1.075					
JPY (a)	85	73	Coût amorti	Nov-95	Nov-15	Semestriel	6,18%
JPY (a)	92	72	Coût amorti	Dec-95	Dec-15	Semestriel	6,21%
	177	145					
<i>Total des emprunts obligataires non subordonnés</i>	<i>1.306</i>	<i>1.292</i>					
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	8	8	Coût amorti	Nov-05	Nov-13	Semestriel	3,78%
<b>Dettes de location-financement et assimilées</b>	3	3	Coût amorti		2012	Trimestriel	6,14%
<b>Autres emprunts</b>	0	0	Coût amorti				
<i>Total des dettes financières à long terme (produits dérivés exclus)</i>	<i>1.317</i>	<i>1.304</i>					
<b>Produits dérivés</b>							
Produits dérivés détenus à des fins commerciales	89	0	Juste valeur				
<b>Total</b>	<b>1.406</b>	<b>1.304</b>					

(a) converti en un emprunt en EURO via un swap de taux d'intérêt et de devise

(b) pour les emprunts à taux variable, le taux d'intérêt est celui de la dernière fixation de prix au 31 décembre 2010

Les emprunts non subordonnés exprimés en EUR et JPY sont émis par Belgacom SA. La valeur nominale de ces dettes est totalement remboursable à leur échéance. La position en devise JPY est totalement couverte par des swaps de taux d'intérêt et de devises. Ces swaps convertissent ces dettes en JPY en dettes en EUR (cf. annexe 31).

Les dettes envers les établissements de crédit en EUR consistent essentiellement en un emprunt contracté par Telindus NV auprès d'une banque pour lequel des intérêts sont payables semestriellement, au même titre que le remboursement en capital. Un montant de 4 millions EUR est remboursable annuellement.

### Annexe 16.2. Dettes à court terme portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2009	2010
Emprunts obligataires non subordonnés - échéant dans l'année	0	773
Dettes de location-financement et assimilées - échéant dans l'année	3	3
Etablissements de crédit - échéant dans l'année	4	4
Etablissements de crédit	2	0
Autres emprunts	49	3
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>783</b>

Au 31 décembre 2009, les dettes à court terme portant intérêts consistent essentiellement en d'autres dettes émises en EUR ayant une maturité résiduelle de moins d'un mois.

Au 31 décembre 2010, les dettes à court terme portant intérêts consistent en 773 millions d'EUR des dettes non-subordonnées émises en 2006 venant à échéance en novembre 2011.

## Annexe 17. Provisions

(en millions EUR)	Accidents de travail	Litiges	Jours de maladie	Autres risques	Total
<b>Au 1er janvier 2009</b>	<b>44</b>	<b>93</b>	<b>36</b>	<b>52</b>	<b>225</b>
Dotations	0	16	0	3	<b>19</b>
Utilisations	-3	-17	-7	-12	<b>-38</b>
Reprises	-2	-4	-1	-3	<b>-10</b>
Unwinding	2	0	0	1	<b>3</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>41</b>	<b>89</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>199</b>
Dotations	2	13	9	7	<b>31</b>
Utilisations	-3	-4	-13	-4	<b>-24</b>
Reprises	0	-1	0	-5	<b>-6</b>
Unwinding	0	0	0	2	<b>2</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>41</b>	<b>96</b>	<b>25</b>	<b>41</b>	<b>203</b>

Les provisions pour les accidents du travail sont liées aux indemnités que Belgacom S.A. pourrait devoir verser aux membres de son personnel blessés (y compris en raison d'une maladie professionnelle) dans l'exercice de leur fonction et sur le chemin du travail. Jusqu'au 31 décembre 2002, en vertu de la loi de 1967 sur la réparation des accidents du travail (dans le secteur public), les indemnités étaient financées et versées directement par Belgacom. Basées sur des données actuarielles comprenant des tables de mortalité, des ratios d'indemnisation, des taux d'intérêt et d'autres facteurs définis dans la loi de 1967, ces provisions sont calculées avec l'aide d'un assureur professionnel. En tenant compte de la table de mortalité, il est prévu que la plupart de ces coûts seront encourus jusqu'au 31 décembre 2053.

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003, tandis que les collaborateurs statutaires restent soumis à la loi de 1967 (secteur public), les collaborateurs contractuels sont soumis à la loi de 1971 (secteur privé). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, Belgacom est couverte par des polices d'assurances pour les accidents du travail du personnel statutaire et contractuel et n'indemniserait dès lors plus directement les membres de son personnel.

La provision pour les litiges représente la meilleure estimation par la direction des pertes probables dues à des litiges en cours dans lesquels le Groupe fait l'objet d'un litige judiciaire ou fiscal ou d'une action en justice introduite par un tiers. La période prévue pour les décaissements y afférents dépend de l'évolution et de la durée des procédures judiciaires sous-jacentes.

Les provisions pour jours de maladie correspondent à la meilleure estimation par la direction des charges probables relatives à l'attribution par Belgacom à ses collaborateurs statutaires de jours de congé de maladie cumulés non acquis. Les provisions ont été déterminées sur base de données statistiques.

Les provisions pour autres risques comprennent essentiellement les risques encourus par la compagnie de réassurance, les dépenses prévues pour le démantèlement et la remise en état des sites comprenant des antennes mobiles et des sites où les cabines téléphoniques sont installées des provisions pour les risques environnementaux et des risques divers. La plupart de ces charges devraient être payées pendant la période de 2009 à 2024. Les provisions pour les frais de remise en état sont estimées aux coûts actuels et actualisées à un taux qui varie de 2 % à 5%, en fonction de la date attendue d'extinction de l'obligation.

## Annexe 18. Autres dettes à long terme

(en millions EUR)	2009	2010
Autres dettes	3	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## Annexe 19. Autres dettes à court terme

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2009	2010
T.V.A. à payer		22	18
Dettes salariales		93	107
Provisions pour pécules de vacances		79	78
Provision pour sécurité sociale		55	65
Précompte retenu sur rémunérations		16	17
Produits à reporter		189	191
Autres produits dérivés	31	1	0
Charges à imputer		26	24
Autres dettes		30	29
<b>Total</b>		<b>511</b>	<b>529</b>

Les produits à reporter comprennent essentiellement des revenus prépayés de télécommunications et de services informatiques (« ICT »).

Les autres dettes concernent essentiellement des avances perçues sur les contrats ICT et des montants collectés pour compte de tiers.

## Annexe 20. Chiffre d'affaires

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Livraisons de biens	545	565
Prestations de services	5.378	5.987
<b>Total</b>	<b>5.922</b>	<b>6.552</b>

## Annexe 21. Autres produits d'exploitation

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Gains sur réalisation d'actifs immobilisés corporels et incorporels	4	4
Gains sur réalisation de sociétés consolidées	1	0
Produits sur réalisation de créances commerciales	1	1
Autre revenus	62	45
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>51</b>

Les autres revenus comprennent les indemnités pour les dégâts au réseau ainsi que les contributions pour services divers payées par les employés et les tiers.

## Annexe 22. Revenus non récurrents

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Gain suite à la dilution dans BICS	74	0
Revalorisation à la juste valeur de la participation précédemment détenue dans BICS	0	436
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>436</b>

Les plus-values réalisées sur la vente de filiales et de co-entreprises sont comptabilisées dans les revenus non récurrents lorsqu'elles s'élèvent à plus de 5 millions EUR (par filiale ou co-entreprise cédée).

En 2009, l'apport par MTN Dubaï de ses actifs de carrier international (principalement sa clientèle) en échange d'une participation de 20% dans BICS a généré un gain non récurrent de 74 millions EUR (cf. annexe 6.4).

En 2010, suite à l'acquisition du contrôle de BICS et en application de l'IFRS 3 Révisé, la participation détenue préalablement a fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur et a conduit à la reconnaissance de revenu non-récurrent de 436 millions EUR (cf. annexe 6.4.).

## Annexe 23. Achats de matériel et de services liés aux ventes

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Achats de matériel	413	438
Achats de services	1.674	2.204
<b>Total</b>	<b>2.087</b>	<b>2.642</b>

Les achats de matériel sont présentés déduction faite de la production immobilisée du Groupe, qui s'élève à 65 millions EUR en 2009 et 63 millions EUR en 2010.



## Annexe 24. Frais de personnel et de pensions

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Salaires et rémunérations	827	818
Charges de sécurité sociale	203	202
Frais de pensions	24	25
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi autres que les pensions et indemnités de fin de contrat	23	20
Autres charges de personnel	31	43
<b>Total</b>	<b>1.108</b>	<b>1.107</b>

Les salaires et charges de sécurité sociale sont présentés déduction faite de la production immobilisée de l'entreprise, qui s'élève à 57 millions EUR en 2009 et 60 millions EUR en 2010.

## Annexe 25. Autres charges d'exploitation

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Loyers	113	116
Maintenance et outillage	192	205
Publicité et relations publiques	113	99
Consultance	149	136
Administration et formation	66	62
Télécommunications, frais postaux et fournitures de bureau	43	38
Sous-traitance	89	113
Réductions de valeur sur créances douteuses	-2	8
Perte sur réalisation de créances commerciales	29	25
Perte de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	3	1
Taxes autres que les impôts sur le résultat	57	30
Autres charges d'exploitation (1)	-11	37
<b>Total</b>	<b>840</b>	<b>870</b>

(1) Y compris les bénéfices nets de change non réalisés et réalisés pour un montant de 1 millions EUR en 2009 et 5 millions EUR en 2010.

Les autres charges d'exploitation sont présentées déduction faite de la production immobilisée de l'entreprise, qui s'élève à 108 millions EUR en 2009 et 132 millions EUR en 2010.

## Annexe 26. Charges non récurrentes

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles	7	-8
Amendes et pénalités imposées par les autorités en charge de la concurrence ou par le régulateur	56	0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>-8</b>

Les moins-values réalisées sur la vente de filiales et de co-entreprises excédant 5 millions EUR (par entité cédée), les amendes et pénalités supérieures à 5 millions EUR imposées par les Autorités en charge de la concurrence ou par le régulateur et les coûts des programmes de restructuration (les gains et pertes actuariels inclus) sont comptabilisés au titre de charges non récurrentes.

En 2009, les Autorités belges en charge de la concurrence ont infligé une amende de 66,3 millions EUR à Belgacom Mobile pour abus de position dominante sur le marché durant les années 2004 et 2005 dans le litige initié par KPN Group Belgium (anciennement Base) en Octobre 2005 (cf. annexe 33). Le Groupe a considéré cette charge (nette des provisions existantes) comme une charge non récurrente dans son compte de résultats du deuxième trimestre 2009.

En 2009, le Groupe a lancé des programmes de restructuration pour des collaborateurs de filiales qui ont occasionné une charge s'élevant à 7 millions EUR (cf. annexe 9.1).

En 2010, le Groupe a revu ses hypothèses pour la détermination de la dette pour indemnités de fin de contrat qui a résulté en une diminution de celle-ci de 8 millions EUR (cf. annexe 9.1.).

## Annexe 27. Amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Amortissement des licences et autres actifs incorporels	205	260
Amortissements d'actifs immobilisés corporels	501	549
<b>Total</b>	<b>706</b>	<b>809</b>

## Annexe 28. Revenus / (coûts) financiers nets

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
<i>Produits financiers</i>		
Revenus d'intérêts sur produits financiers		
Au coût amorti	14	4
A la juste valeur par le compte de résultats	4	1
Gain sur vente		
Placements de trésorerie	0	7
Discounting income		
On long term receivables	1	0
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture	7	6
Autres produits financiers	1	2
<i>Coûts financiers</i>		
Intérêts et charges des dettes sur produits financiers		
Au coût amorti	-102	-92
A la juste valeur par le compte de résultats	-14	-11
Coût d'actualisation		
Des provisions	-1	-1
Des indemnités de fin de contrat	-14	-9
On long term payables	-3	0
Pertes de valeur		
Sur trésorerie et équivalents de trésorerie	-1	0
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture	-8	-7
Autres frais financiers	0	-4
<b>Total</b>	<b>-117</b>	<b>-102</b>

## Annexe 29. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, tous deux ajustés pour tenir compte des actions ordinaires potentielles dilutives.

Le tableau ci-dessous présente les données relatives au résultat et au nombre d'actions utilisées pour calculer le bénéfice de base par action et le résultat dilué par action:

(en millions, sauf pour les montants par action)	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires (en millions EUR)	904	1.266
Résultat net ajusté pour le calcul du résultat dilué par action (en millions EUR)	904	1.266
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	320.475.553	321.138.048
Ajustement pour options sur actions	211.047	573.981
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le résultat dilué par action	320.686.600	321.712.030
Résultat de base par action (EUR)	2,82	3,94
Résultat dilué par action (EUR)	2,82	3,94

Le résultat par actions est influencé par des éléments non récurrents compris dans le compte de résultats (cf annexes 22 et 26).

Les options sur actions accordées en 2007 sont, au 31 décembre 2010, anti-dilutives et ne sont dès lors pas incluses dans le calcul du résultat dilué par action. Par contre les autres options sont dilutives.

## Annexe 30. Dividendes payés et proposés

(en millions, sauf pour les montants par action)	Année financière	
	2009	2010
Dividendes par actions ordinaires:		
Dividendes proposés (en millions EUR)	539	540
Nombre d'actions avec droits aux dividendes	320.614.683	321.482.641
Dividende par action (EUR)	1,68	1,68
Dividende interimaire payé aux actionnaires (en millions EUR)	128	161
Dividende interimaire par action (EUR)	0,40	0,50

Les dividendes proposés pour l'année 2009 ont effectivement été payés en avril 2010. Le dividende intérimaire de 2009 a été payé en décembre 2009. Le dividende intérimaire de 2010 a été payé en décembre 2010.

## Annexe 31. Annexes complémentaires sur les instruments financiers

### Annexe 31.1 Produits dérivés

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2009	2010
<i>Actifs non courants</i>			
Autres produits dérivés relatifs aux intérêts	10	58	106
<i>Actifs courants</i>			
Autres produits dérivés	12	2	1
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>60</b>	<b>107</b>
<i>Dettes à long terme</i>			
Autres produits dérivés relatifs aux intérêts	16	33	89
<i>Dettes à court terme</i>			
Autres produits dérivés	19	1	0
<b>Total des dettes</b>		<b>33</b>	<b>89</b>

Le Groupe utilise des produits dérivés, comme les swaps de taux d'intérêt (IRS), les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options sur devises.

Les tableaux ci-dessous présentent la juste valeur positive et négative des produits dérivés, portée au bilan respectivement dans les rubriques actifs circulants/non-courants ou passifs à court terme/à long terme, ainsi que les montants notionnels analysés par délai de maturité.

Au 31 décembre 2009 (en millions EUR)	Juste valeur		Montant notionnel				Total
	Positif	Négatif	Endéans les 2 mois	3 - 12 mois	1 - 5 années	A plus de 5 ans	
Contrats de change à terme	0	0	2	2	0	0	3
<b>Produits dérivés détenus pour la couverture des flux de trésorerie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Swaps de taux d'intérêts	0	-25	0	0	0	144	144
Swaps de taux d'intérêts et de devises	52	0	0	0	0	217	217
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	6	-8	0	0	0	0	0
Contrats de change à terme	2	-1	43	24	1	0	68
<b>Produits dérivés non qualifiés de couverture de la juste valeur</b>	<b>60</b>	<b>-33</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>361</b>	<b>429</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>-33</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>361</b>	<b>433</b>

(1) Y compris les anciens dérivés de couverture de la juste valeur

Au 31 décembre 2010 (en millions EUR)	Juste valeur		Montant notionnel				Total
	Positif	Négatif	Endéans les 2 mois	3 - 12 mois	1 - 5 années	A plus de 5 ans	
Swaps de taux d'intérêts	0	-25	0	0	144	0	144
Swaps de taux d'intérêts et de devises	106	0	0	0	72	73	145
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-64	0	0	0	0	0
Contrats de change à terme	1	0	0	14	97	0	111
<b>Produits dérivés non qualifiés de couverture de la juste valeur</b>	<b>(1) 107</b>	<b>-89</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>314</b>	<b>73</b>	<b>400</b>
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>-89</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>314</b>	<b>73</b>	<b>400</b>

(1) Y compris les anciens dérivés de couverture de la juste valeur



## Annexe 31.2. Objectifs et politique de gestion du risque financier

Les principaux instruments financiers du Groupe consistent en des dettes non subordonnées, des créances commerciales et des dettes commerciales. Les principaux risques liés à l'utilisation de ces instruments sont le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de liquidité et le risque de crédit. Le Groupe est aussi exposé au risque financier lié aux transactions futures.

Le principe de minimisation des risques s'applique à toutes les activités financières. A cette fin, tout ce qui touche aux problématiques de financement, taux de change, taux d'intérêt et de gestion du risque de contrepartie, est géré par un département centralisé de Trésorerie. Des simulations sont effectuées sur base de différents scénarios (y compris un « worst case » scenario) dans le but d'estimer les effets de conditions de marché changeantes. Toutes les transactions financières et les risques financiers liés aux diverses positions sont gérées et surveillées dans un système centralisé de gestion de trésorerie.

Le département de Trésorerie du Groupe conduit ses opérations dans le cadre de règles et de directives approuvées par le Conseil d'administration. Le département de Trésorerie du Groupe est responsable de l'implémentation de ces règles et directives. Selon ces règles, les produits dérivés sont utilisés pour couvrir les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les produits dérivés sont utilisés à des fins de couverture de risque uniquement. Ils ne peuvent être utilisés à des fins commerciales ou spéculatives. Les produits dérivés utilisés par le Groupe incluent essentiellement les contrats de taux de change à terme, les swaps de taux d'intérêt, les swaps de taux d'intérêt et de devises et les « future rate agreements » (FRA).

Les auditeurs internes du Groupe revoient régulièrement l'environnement de contrôle interne au sein de la Trésorerie du Groupe.

Aucun changement significatif ne s'est produit pendant la période 2009-2010 au niveau de la nature de l'exposition du Groupe aux risques financiers, des règles émises par le Groupe et des processus de gestion des risques financiers.

### Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé aux changements de taux d'intérêt du marché principalement pour ses obligations financières à long terme. La Trésorerie du Groupe gère l'exposition du Groupe aux fluctuations de taux d'intérêt ainsi que le coût de financement, par l'utilisation d'une combinaison de dettes à taux fixe et variable. Cette combinaison est déterminée dans le respect des règles émises par le Groupe en matière de gestion du risque financier. L'objectif de ces règles est d'atteindre un équilibre optimal entre le coût total de financement, la minimisation du risque et la volonté d'éviter la volatilité des résultats financiers, tout en tenant compte des conditions et opportunités de marché ainsi que de la stratégie commerciale globale du Groupe.

En conséquence, Belgacom a souscrit à différents swaps de taux d'intérêt (IRS), swaps de taux de d'intérêts et de devises (IRCS) afin de transformer le risque de fluctuation des taux d'intérêt pour certaines dettes financières, d'un taux d'intérêt fixe vers un mécanisme de taux d'intérêt flottant ou vice versa.

Ces IRS et IRCS constituent des couvertures économiques et ne qualifient pas pour l'application de la comptabilité de couverture.

Les tableaux ci-dessous résument le portefeuille de dettes à long terme portant intérêts (à l'exception des dettes de location-financement et assimilées), les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les swaps de taux d'intérêt (IRS) et les obligations nettes par devise du Groupe, aux 31 décembre 2009 et 2010.

Au 31 décembre 2009											
Emprunts directs			Contrats IRCS			Contrats IRS			Obligations en devises nettes		
Montant notionnel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
(en millions EUR)	(en années)	(en années)	(en millions EUR)	(en années)	(en années)	(en millions EUR)	(en années)	(en années)	(en millions EUR)	(en années)	(en années)
EUR											
Fixe	1.864	4,41%	5			144	6,20%	6	2.008	4,54%	5
Variable				217	0,89%	-144	1,00%	6	73	0,66%	17
JPY											
Fixe	217	4,99%	10	-217	-4,99%	10			0		
<b>Total</b>	<b>2.081</b>	<b>4,47%</b>	<b>5</b>	<b>0</b>		<b>0</b>			<b>2.081</b>	<b>4,41%</b>	<b>5</b>

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Au 31 décembre 2010											
Emprunts directs			Contrats IRCS			Contrats IRS			Obligations en devises nettes		
Montant notionnel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
(en millions EUR)	(en années)	(en années)	(en millions EUR)	(en années)	(en années)	(en millions EUR)	(en années)	(en années)	(en millions EUR)	(en années)	(en années)
EUR											
Fixe	1.858	4,43%	4			144	6,20%	5	2.002	4,55%	4
Variable				217	1,15%	-144	1,27%	5	73	0,93%	16
JPY											
Fixe	217	4,99%	9	-217	-4,99%	9			0		
<b>Total</b>	<b>2.076</b>	<b>4,48%</b>	<b>4</b>	<b>0</b>		<b>0</b>			<b>2.076</b>	<b>4,43%</b>	<b>4</b>

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Le Groupe s'attend pour 2011 à des impacts non significatifs sur le compte de résultats qui proviennent d'une part des intérêts à payer sur les emprunts à taux variable et d'autre part de la valorisation à la juste valeur dans le compte de résultats de quelques swaps de taux d'intérêt non qualifiés d'instruments de couverture<sup>1</sup>.

1 La volatilité des revenus/coûts financiers nets dépend d'une part des fluctuations de l'EURIBOR à trois mois (EURIBOR 3M) pour les intérêts à payer sur les emprunts à taux variable et d'autre part de l' IRS-EURIBOR à sept ans (IRS-EURIBOR 7 ans) pour la valorisation à la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

### **Risque de taux de change**

Le principal risque de change rencontré par le Groupe résulte de ses activités opérationnelles. Ce risque apparaît lors des ventes ou des achats réalisés par les unités opérationnelles dans une devise autre que leur devise fonctionnelle respective. De telles transactions libellées en devises autres que la devise fonctionnelle sont essentiellement réalisées dans le segment International Carrier Services (« ICS »). Les activités internationales de ce segment génèrent des paiements en différentes devises étrangères, de et vers les autres opérateurs de télécommunication. De même, sont exposées au risque de change certaines des filiales du Groupe Telindus ayant des activités opérationnelles libellées en Dollar US et aussi, mais de manière limitée, les activités internationales (roaming, investissements et dépenses opérationnelles) du Groupe.

Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'influencer les flux de trésorerie du Groupe. Les risques de change qui n'influencent pas les flux de trésorerie du Groupe (par exemple, les risques résultant de la conversion dans la devise fonctionnelle du Groupe, des actifs et passifs liés aux opérations étrangères) ne sont d'office pas couverts. Cependant, le Groupe pourrait envisager de couvrir ce risque appelé écarts de conversion si l'impact s'avérait être matériel pour les états financiers du Groupe.

Les instruments financiers typiquement utilisés pour gérer le risque de change sont les contrats de change à terme.

En 2009 et 2010, le Groupe n'était exposé au risque de change que pour ses activités opérationnelles. Toute revalorisation à la juste valeur des positions ouvertes en devises étrangères est comptabilisée via le compte de résultats et est réduite ou compensée par la revalorisation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour couvrir une telle exposition.

Le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité aux risques de change EUR/USD, EUR/SDR<sup>2</sup>, EUR/GBP et EUR/CHF, quatre parités de devises dans lesquelles le Groupe est typiquement exposé via ses activités opérationnelles. L'analyse de sensibilité porte sur les années 2009, 2010 et 2011. Pour 2009 et 2010, il n'y avait pas d'impact significatif sur le compte de résultats. Pour 2011, le Groupe ne s'attend pas non plus à un impact significatif de fluctuation de devises sur sa performance financière générale. Ceci résulte d'une part du fait que de manière générale le Groupe continue à avoir une exposition relativement limitée au risque de taux de change (même si cette exposition est en croissance suite à la croissance des activités ICS) et d'autre part, du fait de la couverture adéquate de tels risques.

### **Risques de crédit et concentrations importantes des risques de crédit**

Belgacom est exposé au risque de crédit en raison de ses activités opérationnelles et de ses activités financières (investissements financiers réalisés pour la gestion de la trésorerie du Groupe). Le risque de crédit englobe toutes les formes d'exposition au risque de contrepartie, comme par exemple le non respect par la contrepartie de ses obligations envers Belgacom, dans le cadre de prêts, de couverture, de règlements et d'autres activités financières.

L'exposition maximale du Groupe aux risques de crédit (sans tenir compte de la valeur de toute garantie ou autre sûreté détenue) dans l'éventualité où la contrepartie ne remplit pas ses obligations relatives à chaque classe d'actifs financiers comptabilisés, y compris les produits dérivés, correspond à la valeur comptable de ces actifs dans le bilan.

Afin de réduire le risque de crédit lié aux activités financières et à la gestion de la trésorerie du Groupe, les transactions sont par règle seulement conclues avec des institutions financières de premier ordre, dont le rating est au minimum A (S&P) et /ou A2 (Moody's).

Le risque de crédit sur les activités opérationnelles réalisées avec des clients de taille considérable est géré et contrôlé sur base individuelle. Le cas échéant, le Groupe requiert des garanties additionnelles. Il importe cependant de mentionner que ces clients de taille ne représentent pas un poids significatif au niveau du Groupe, le portefeuille clients du Groupe étant essentiellement composé d'un nombre important de petits clients. Le risque crédit et la concentration des risques de crédit liés aux créances commerciales est donc limité. Pour les créances vis-à-vis d'opérateurs étrangers de télécommunications, la concentration des risques de crédit est également limitée en raison d'accords de compensation des créances et des dettes envers ces sociétés, d'obligations de paiement anticipé, de garanties bancaires, de garanties fournies par des sociétés parentes et de limites de crédit délivrées par des assureurs-crédit.

Le Groupe est exposé à un risque de créances irrécouvrables en cas de défaut par les contreparties sur les produits dérivés (cf. annexe 31.1) et sur les contrats de leasing transfrontaliers (cf. annexe 34). Le Groupe ne s'attend cependant pas à ce cas de figure, de même qu'il n'exige généralement pas de couvertures ou de garanties des contreparties, étant donné que le Groupe ne traite qu'avec des institutions financières de premier ordre.

En outre, le Groupe est exposé au risque de crédit à travers l'octroi occasionnel de garanties financières. Au 31 décembre 2010, le Groupe a octroyé des garanties bancaires pour un montant de 31 millions EUR.

### **Risque de liquidité**

Conformément à la politique de trésorerie, le département de Trésorerie du Groupe gère son coût global de financement en utilisant une combinaison de dettes à taux fixe et variable.

Toutes les liquidités, que ce soit sous la forme de lignes de crédit ou de trésorerie, sont maintenues dans le but de garantir la solvabilité et la flexibilité financière du Groupe à tout moment. A cette fin, Belgacom SA est entré dans des accords de crédit bilatéraux d'échéances diverses et dans deux crédits syndiqués séparés revolving. Pour les questions de financement de moyen à long terme, le Groupe utilise des obligations et des emprunts à moyen terme. Le profil de maturité des dettes couvre plusieurs années. Le département de Trésorerie du Groupe évalue fréquemment ses ressources de financement, en tenant compte de son propre rating et des conditions générales du marché.

<sup>2</sup> SDR : « Special drawing rights », droits de tirage spéciaux : panier de devises, monnaie utilisée dans les transactions de compensations de créances et dettes réalisées entre opérateurs de télécommunications.

Les tableaux ci-dessous synthétisent le profil de maturité des dettes du Groupe portant intérêts, pour les différentes années de clôture. Ce profil de maturité est basé sur les paiements non actualisés des intérêts prévus contractuellement ainsi que des remboursements de capital. Il prend en considération l'impact sur les flux de trésorerie des produits dérivés utilisés pour convertir des taux d'intérêt fixes en taux variables et vice et versa. Les taux d'intérêt flottants utilisés pour déterminer les sorties de trésorerie sont ceux de la dernière fixation de prix précédant la date de clôture (respectivement au 31 décembre 2009 et 2010).

(en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015-2028
<b>Au 31 décembre 2009</b>						
Dettes portant intérêts à long terme	91	869	64	188	53	1.261
Dettes à court terme portant intérêts	60	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>869</b>	<b>64</b>	<b>188</b>	<b>53</b>	<b>1.261</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>						
Dettes portant intérêts à long terme		59	66	189	52	1.275
Dettes à court terme portant intérêts		818	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>877</b>	<b>66</b>	<b>189</b>	<b>52</b>	<b>1.275</b>

#### Facilités de crédit bancaire au 31 décembre 2010

Outre les dettes portant intérêts mentionnées dans les annexes 16.1 et 16.2, le Groupe bénéficie de facilités de crédit à long terme de 755 millions EUR et de facilités de crédit à court terme de 116 millions EUR. Ces facilités sont accordées par un groupe diversifié de banques. Au 31 décembre 2010, ces facilités de crédit ne sont pas utilisées. Un montant total de 871 millions EUR de lignes de crédit est donc disponible<sup>3</sup> au 31 décembre 2010.

Le Groupe a également mis en place un programme Euro Medium Term Notes ("EMTN") de 2,5 milliard EUR et un programme de papier commercial (Commercial Paper, "CP") de 1 milliard EUR. Au 31 décembre 2010, un montant de 1.850 millions EUR est utilisé dans le cadre du programme EMTN, et aucun montant n'est utilisé dans le cadre du programme CP.

### Annexe 31.3. Position financière nette du Groupe

Le Groupe définit la position financière nette comme étant le montant net des placements de trésorerie, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, moins toutes les dettes portant intérêts et les produits dérivés correspondants (y compris la revalorisation à la juste valeur).

(en millions EUR)	Annexe	<b>Au 31 décembre</b>	
		<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ACTIF</b>			
Placements de trésorerie à long terme (1)	10	5	5
Placements de trésorerie à court terme (1)	13	76	43
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	14	332	584
Produits dérivés à long terme	10	58	106
<b>DETTES</b>			
Dettes à long terme portant intérêts (1)	16	-2.128	-1.406
Dettes à court terme portant intérêts (1)	16	-59	-783
<b>Position financière nette</b>		<b>-1.716</b>	<b>-1.451</b>

(1) après revalorisation à la juste valeur, si applicable.

Les dettes portant intérêts à long terme incluent les produits dérivés à long terme comptabilisés à leur juste valeur et correspondant à 33 millions EUR en 2009 et 89 millions EUR en 2010 (cf. annexe 16.1).

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un taux d'endettement permettant d'assurer un accès aisé et flexible aux marchés financiers à tout moment, dans le but d'être capable de financer des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires. Cette dernière a été mise à jour par le Conseil d'Administration de Belgacom du 25 février 2010 par laquelle Belgacom s'engage à distribuer à ses actionnaires, en principe, la majeure partie de son cash-flow annuel avant activités de financement (ou « cash flow libre »). Toute distribution de cash-flow libre, par le biais de dividendes ou de rachat d'actions, sera revue sur une base annuelle, afin de maintenir une flexibilité financière stratégique pour la croissance future, de manière organique ou par le biais de fusions et d'acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs.

<sup>3</sup> Certaines de ces facilités de crédit sont conditionnelles au respect de certains ratios d'endettement au niveau du Groupe.

## Annexe 31.4. Catégories d'instruments financiers

Le Groupe a utilisé des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) pour gérer l'exposition au risque d'intérêt et de taux de change sur ses dettes à long terme portant intérêts (cf. annexe 31.2).

Les tableaux suivants présentent les instruments financiers souscrits par le Groupe, par catégorie définie dans la norme IAS 39, de même que les gains et pertes résultant de la revalorisation à la juste valeur. La juste valeur de ces instruments financiers est reflétée de manière adéquate par leur valeur comptable.

Au 31 décembre 2009 (en millions EUR)	Annexe	Catégorie selon l'IAS 39 (1)	Valeur comptable	Montants reconnus au bilan selon l'IAS 39			
				Coût amorti	Coût d'acquisition net des éventuelles pertes de valeur	Ajustement de la juste valeur reconnu via les fonds propres	Ajustement de la juste valeur reconnu via le compte de résultats
ACTIF							
ACTIFS NON COURANTS							
Autres participations	7	AFS	1		1	0	
Autres actifs non courants							
Autres produits dérivés	10	FAHFT	58				58
Placements à long terme	10	AHTM	5	5			
Autres actifs financiers	10	LaR	12	12			
ACTIFS COURANTS							
Créances commerciales	11	LaR	1.089	1.089			
Autres actifs circulants							
T.V.A. à récupérer et autres créances	12	LaR	67	67			
Charges à reporter	12	LaR	108	108			
Produits acquis	12	LaR	18	18			
Autres produits dérivés	12	FAHFT	2				2
Placements de trésorerie	13	AFS	76		71	7	-1
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Obligations à revenu fixe	14	HTM	208	208			
Dépôts à court terme	14	LaR	124	124			
DETTES							
DETTES A LONG TERME							
Dettes portant intérêts							
Emprunts obligataires non subordonnés pas dans une relation de couverture	16	FLAC	2.077	2.077			
Dettes de location-financement et assimilées	16	FLAC	4	4			
Etablissements de crédit	16	FLAC	13	13			
Autres produits dérivés	16	FLHFT	33				33
Autres dettes à long terme	18	FLAC	3	3			
DETTES A COURT TERME							
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année							
Dettes de location-financement et assimilées	16	FLAC	3	3			
Etablissements de crédit	16	FLAC	4	4			
Dettes portant intérêts							
Etablissements de crédit	16	FLAC	2	2			
Autres emprunts	16	FLAC	49	49			
Dettes commerciales		FLAC	1.123	1.123			
Autres dettes à court terme							
Other derivatives	19	FLHFT	1				1
Charges à imputer	19	FLAC	26	26			
TVA à payer et autres dettes	19	FIAC	296	296			

(1) Les catégories selon l'IAS 39 sont les suivantes :

AFS: Actifs financiers disponibles à la vente (Available-for-sale financial assets)

AHTM: Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance (Financial assets held-to-maturity)

FAHFT: Actifs financiers détenus à des fins commerciales (Financial assets held-for-trading)

LaR: Prêts et créances (Loans and Receivables financial assets)

FLAC: Dettes financières au coût amorti (Financial liabilities at amortized costs)

FLHFT: Dettes financières détenues à des fins commerciales (Financial liabilities held-for-trading)



Au 31 décembre 2010 (en millions EUR)	Annexe	Catégorie selon l'IAS 39 (1)	Valeur comptable	Montants reconnus au bilan selon l'IAS 39			
				Coût amorti	Coût d'acquisition net des éventuelles pertes de valeur	Ajustement de la juste valeur reconnu via les fonds propres	Ajustement de la juste valeur reconnu via le compte de résultats
ACTIF							
ACTIFS NON COURANTS							
Autres participations	7	AFS	26		26	0	
Autres actifs non courants							
Autres produits dérivés	10	FAHFT	106				106
Placements à long terme	10	AHTM	5	5			
Autres actifs financiers	10	LaR	11	11			
ACTIFS COURANTS							
Créances commerciales	11	LaR	1.246	1.246			
Autres actifs circulants							
T.V.A. à récupérer et autres créances	12	LaR	21	21			
Charges à reporter	12	LaR	100	100			
Produits acquis	12	LaR	19	19			
Autres produits dérivés	12	FAHFT	1				1
Placements de trésorerie	13	AFS	43		43	0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Obligations à revenu fixe	14	HTM	332	332			
Dépôts à court terme	14	LaR	252	252			
DETTES							
DETTES A LONG TERME							
Dettes portant intérêts							
Emprunts obligataires non subordonnés pas dans une relation de couverture	16	FLAC	1.306	1.306			
Dettes de location-financement et assimilées	16	FLAC	3	3			
Etablissements de crédit	16	FLAC	8	8			
Autres produits dérivés	16	FLHFT	89				89
Autres dettes à long terme	18	FLAC	3	3			
DETTES A COURT TERME							
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année							
Emprunts obligataires non subordonnés pas dans une relation de couverture	16	FLAC	773	773			
Dettes de location-financement et assimilées	16	FLAC	3	3			
Etablissements de crédit	16	FLAC	4	4			
Dettes portant intérêts							
Autres emprunts	16	FLAC	3	3			
Dettes commerciales		FLAC	1.304	1.304			
Autres dettes à court terme							
Charges à imputer	19	FLAC	24	24			
TVA à payer et autres dettes	19	FLAC	314	314			

(1) Les catégories selon l'IAS 39 sont les suivantes :

AFS: Actifs financiers disponibles à la vente (Available-for-sale financial assets)

AHTM: Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance (Financial assets held-to-maturity)

FAHFT: Actifs financiers détenus à des fins commerciales (Financial assets held-for-trading)

LaR: Prêts et créances (Loans and Receivables financial assets)

FLAC: Dettes financières au coût amorti (Financial liabilities at amortized costs)

FLHFT: Dettes financières détenues à des fins commerciales (Financial liabilities held-for-trading)

### Annexe 31.5. Actifs et passifs valorisés à la juste valeur

Le Groupe détient au 31 décembre 2010 des instruments financiers valorisés à la juste valeur.

Ces instruments sont repris dans le tableau ci-dessous en fonction de la technique d'évaluation utilisée. La hiérarchie entre les techniques reflète l'importance des données utilisées lors de l'évaluation :

- Niveau 1 : valeurs de cotations (non ajustées) dans des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques;
- Niveau 2 : techniques d'évaluation pour lesquelles toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur sont observables pour l'actif ou le passif, de manière directe ou indirecte;
- Niveau 3 : techniques d'évaluation pour lesquelles toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(en millions EUR)		Catégorie selon l'IAS 39 (1)	Solde au 31 décembre 2009	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice		
	Annexe			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
ACTIFS NON COURANTS						
Autres participations	7	AFS	1			1
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	10	FAHFT	58		58	
ACTIFS COURANTS						
Autres actifs circulants						
Autres produits dérivés	10	FAHFT	2		2	
Placements de trésorerie	13	AFS	76	76		
DETTES						
DETTES A LONG TERME						
Dettes portant intérêts						
Autres produits dérivés	16	FLHFT	33		33	
DETTES A COURT TERME						
Autres produits dérivés	19	FLHFT	1		1	

(1) Les catégories selon l'IAS 39 sont les suivantes :

AFS: Actifs financiers disponibles à la vente (Available-for-sale financial assets)

AHTM: Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance (Financial assets held-to-maturity)

FAHFT: Actifs financiers détenus à des fins commerciales (Financial assets held-for-trading)

LaR: Prêts et créances (Loans and Receivables financial assets)

FLAC: Dettes financières au coût amorti (Financial liabilities at amortized costs)

FLHFT: Dettes financières détenues à des fins commerciales (Financial liabilities held-for-trading)

(en millions EUR)		Catégorie selon l'IAS 39 (1)	Solde au 31 décembre 2010	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice		
	Annexe			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
ACTIFS NON COURANTS						
Autres participations	7	AFS	26		26	
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	10	FAHfT	106		106	
ACTIFS COURANTS						
Autres actifs circulants						
Autres produits dérivés	10	FAHfT	1		1	
Placements de trésorerie	13	AFS	43	43		
DETTES						
DETTES A LONG TERME						
Dettes portant intérêts						
Autres produits dérivés	16	FLHfT	89		89	

(1) Les catégories selon l'IAS 39 sont les suivantes :

AFS: Actifs financiers disponibles à la vente (Available-for-sale financial assets)

AHTM: Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance (Financial assets held-to-maturity)

FAHFT: Actifs financiers détenus à des fins commerciales (Financial assets held-for-trading)

LaR: Prêts et créances (Loans and Receivables financial assets)

FLAC: Dettes financières au coût amorti (Financial liabilities at amortized costs)

FLHFT: Dettes financières détenues à des fins commerciales (Financial liabilities held-for-trading)

## Annexe 32. Informations sur les parties liées

### Annexe 32.1. Sociétés consolidées

La liste des filiales, co-entreprises et entreprises associées est reprise à l'annexe 6.

Les conditions commerciales habituelles et les prix du marché s'appliquent à la fourniture des biens et des services entre les sociétés du Groupe.

#### Co-entreprises

##### *Belgacom International Carrier Services SA et filiales*

BICS était une co-entreprise du Groupe en 2009 jusqu'au 1 janvier 2010. A cette date, BICS est devenue une filiale de Belgacom du fait de l'acquisition du contrôle par Belgacom dans BICS.

Pour l'année 2009, les ventes et achats de BICS au Groupe s'élevaient respectivement à 21 et à 15 millions EUR. Au 31 décembre 2009, BICS avait des créances commerciales de 6 millions EUR, des dettes commerciales de 4 million EUR et des prêts à court terme de 49 millions EUR envers le Groupe.

#### Entreprises associées

##### *Tunz.com*

En 2009, le Groupe a acquis 40% de Tunz.com SA. Le Groupe n'a pas eu de transactions significatives au cours des exercices 2009 et 2010 avec cette participation minoritaire.

##### *ClearMedia*

En 2010, le group a acquis 40% de ClearMedia SA. Le Groupe n'a pas eu de transactions significatives en 2010 avec cette participation minoritaire.

### Annexe 32.2. Relations avec les actionnaires

Avec une participation de 53,5%, l'Etat belge constitue l'actionnaire majoritaire du Groupe. Le Groupe détient des actions propres représentant 4,9% de son capital, tandis que les 41,6% restantes sont négociées sur le premier marché d'Euronext Brussels.

#### Relations avec l'État belge

Le Groupe fournit des services de télécommunications à l'État belge et à différentes administrations de l'État belge. Toutes ces transactions s'effectuent dans le cadre de relations normales client/fournisseur à des conditions n'étant pas plus favorables que celles proposées aux autres clients et fournisseurs. Les services fournis à ces administrations ne représentent pas une composante significative du chiffre d'affaires du Groupe.

### Annexe 32.3. Relations avec les autres entreprises détenues par l'Etat

Le groupe fournit des services de télécommunications à diverses entreprises contrôlées par l'Etat. Toutes ces transactions s'effectuent dans le cadre de relations normales client/fournisseur à des conditions n'étant pas plus favorables que celles proposées aux autres clients et fournisseurs. Les services prestés pour les entreprises détenues par l'Etat ne représentent pas une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe.

### Annexe 32.4. Relations avec les principaux dirigeants

Les compensations des administrateurs sont les suivantes: 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 par réunion sont accordés à 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. Le montant total des rémunérations aux administrateurs s'élevait à 942.000 EUR en 2009 et 914.375 EUR en 2010. Les administrateurs n'ont pas reçu de prêts ou d'avances de la part du Groupe.

Le nombre de réunions du Conseil d'Administration et des comités consultatifs est détaillé comme suit :

	2009	2010
Conseil d'Administration	5	5
Comité d'Audit et de Supervision	5	5
Comité de Nomination et de Rémunération	5	8
Comité ad hoc	1 (1)	0
Comité Stratégique et de Développement	1	2

(1) Lors de sa réunion du 30 juillet 2009, le Conseil d'Administration a décidé créer un comité ad hoc, composé des membres du Comité de Nomination et de Rémunération, étendu au Président du Comité d'Audit et de Supervision afin de préparer la position du Conseil d'Administration concernant l'enquête de la CBFA relative au délit d'initié.

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2009, un montant total de 8.311.442 EUR (sécurité sociale comprise et paiements fondés sur les actions) a été payé à l'ensemble des membres du « Belgacom Management Committee » (BMC), y compris l'Administrateur Délégué. En 2009, les membres du Belgacom Management Committee étaient A. De Lathauwer, D. Bellens, R. Stewart, S. Alcott, M. Georgis, M. De Coster et G. Dallemagne.

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2010, un montant total de 11.264.598 EUR (sécurité sociale comprise et paiements fondés sur les actions) a été payé à l'ensemble des membres du « Belgacom Management Committee » (BMC), y compris l'Administrateur Délégué. En 2010, les membres du Belgacom Management Committee étaient A. De Lathauwer, D. Bellens, R. Stewart, S. Alcott, M. Georgis, M. De Coster (8 mois) et G. Dallemagne

Ces montants totaux de rémunération des principaux dirigeants comprennent les éléments suivants :

- Avantages à court-terme : salaire annuel (base et variable) ainsi que les autres avantages salariaux à court terme comme l'assurance médicale, l'usage privé de voiture de management, chèques repas ainsi que les contributions payées à la sécurité sociale sur ces avantages ;
- Avantages postérieurs à l'emploi : primes d'assurances payées par le Groupe au nom des membres du BMC. Les primes couvrent essentiellement un plan de pension complémentaire ;
- Paiements fondés sur actions : coût de la décote de 16,67% par rapport au prix du marché dans le cadre du plan d'achat d'actions avec décote et la juste valeur des options sur actions (qui est prise en charge sur la durée d'acquisition suivant la méthode d'acquisition graduelle)
- Indemnités de rupture.

EUR	Année se terminant le 31 décembre	
	2009	2010
Avantages à court terme	5.079.039	5.876.229
Avantages postérieurs à l'emploi	1.308.847	1.958.144
Indemnités de rupture	0	984.886
Paiements fondés sur actions	1.923.556	2.445.339
<b>Total</b>	<b>8.311.442</b>	<b>11.264.598</b>

Il n'y a pas eu d'autres avantages à long terme accordés aux membres du BMC en 2009 ni en 2010.

### Annexe 32.5. Réglementation

Le secteur des télécommunications est réglementé par des lois adoptées par le Parlement belge, par l'intermédiaire d'une série d'arrêtés royaux et de décrets ministériels ainsi que par l'intermédiaire de décisions de l'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications, appelé communément IBPT. Le régime belge d'attribution des licences prévoit des licences individuelles pour la fourniture de services publics de téléphonie vocale fixe, de services publics d'infrastructure de réseau et de services de télécommunications mobiles.

La société est également régie par certaines dispositions et certains principes de droit administratif et public belge qui lui imposent de fournir des services publics et réglementés.

## Annexe 33. Droits, obligations et passifs éventuels

### Contrats de leasing opérationnel

Le Groupe conclut des contrats de location d'une durée d'un an ou plus pour les sites accueillant ses infrastructures de télécommunications, des bâtiments, des équipements techniques et de réseau, ainsi que du mobilier et des véhicules. Les charges locatives relatives à ces contrats de location se sont élevées à 132 millions EUR en 2009 et 125 millions EUR en 2010.

Les loyers minimums futurs exigibles en vertu de ces contrats de leasing opérationnel se présentent comme suit au 31 décembre 2010 :

(en millions EUR)	Dans l'année	1 - 3 ans	3 - 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Bâtiments	19	25	10	3	57
Sites	20	38	37	68	163
Équipement technique et de réseau	18	4	1	1	24
Véhicules	29	42	10	1	82
Autre matériel	1	2	1	0	3
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>111</b>	<b>58</b>	<b>72</b>	<b>329</b>

### Plaintes et procédures judiciaires

De temps en temps, Belgacom fait l'objet de poursuites judiciaires, réglementaires et fiscales et de litiges résultant de ses activités ordinaires et s'attend à ce que cette situation se poursuive. Le Groupe est actuellement impliqué dans différentes procédures judiciaires et réglementaires, y compris celles pour lesquelles des provisions ont été constituées (cf. annexe 17) et celles décrites ci-dessous, pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées ou pour une partie limitée, dans les pays où elle exerce ses activités, à propos de problèmes liés à l'exploitation de ses activités. Ces procédures comprennent également celles intentées devant l'Institut belge des Services postaux et des Télécommunications ("IBPT") et les recours intentés contre des décisions de l'IBPT d'une part et les procédures avec les administrations fiscales belges concernant les précomptes immobiliers et les impôts sur les revenus des sociétés commerciales d'autre part.

1. À la suite du lancement par Belgacom, le 1<sup>er</sup> juin 2005, du plan tarifaire Happy Time, Tele2 a déposé une plainte auprès du Conseil belge de la concurrence i) alléguant que lesdits tarifs constituent un abus de position dominante (27 juin 2005) et ii) demandant des mesures provisoires, c.-à-d. la suspension de l'offre Happy Time, dans l'attente de la procédure (5 juillet 2005).

Le 1<sup>er</sup> septembre 2006, la demande de mesures provisoires introduite par Tele2 a été rejetée dans un premier temps par le Président du Conseil de la concurrence. À la suite d'un recours introduit par Tele2, la Cour d'appel a annulé la décision susmentionnée le 18 décembre 2007, avançant notamment une argumentation insuffisamment étayée.



Toutefois, Tele2 n'a pas demandé au Président d'adopter une nouvelle décision à propos de sa demande de mesures provisoires, mais a introduit le 18 avril 2008 une action en dommages et intérêts pour abus présumé de position dominante (plan Happy Time), réclamation d'un euro symbolique à titre provisoire et demande de désignation d'un expert pour calculer le dommage précis. La Cour n'a pas encore statué sur cette question de fond et la date à laquelle la décision sera rendue n'est pas encore connue.

En ce qui concerne la question du fond toujours en cours auprès de l'Autorité en charge de la concurrence, l'Auditeur a remis le 29 septembre 2009 un rapport motivé donnant à entendre au Conseil de la concurrence que Belgacom aurait abusé et abuserait toujours de sa position dominante, retenant l'allégation de ciseau tarifaire. L'audience devant le Conseil de la Concurrence a eu lieu. Le calendrier ultérieur relatif la décision sur le fond n'est pas encore connu.

À la suite du rapport de l'Auditeur, la direction a réévalué les passifs éventuels du Groupe, en tenant compte de la situation juridique actuelle des deux dossiers de litige. Belgacom continuera à suivre de près les futurs développements dans ces deux procès et à défendre vigoureusement ses intérêts dans l'intervalle.

Il faut remarquer que compte tenu des différentes réorganisations au sein du Groupe KPN, le plaignant dans le cas mentionné ci-dessus est désormais KPN Belgium.

2. Du 12 au 14 octobre 2010, la direction belge générale de la concurrence a procédé à une perquisition dans les bureaux de Belgacom à Bruxelles. Cette enquête concerne des accusations de Mobistar et KPN à propos des services DSL de gros dans lesquels Belgacom auraient conduit des pratiques d'obstruction. Cette mesure est sans préjudice du résultat final à l'issue de l'enquête complète qui n'en est qu'à son début. A la suite de cette perquisition, la direction générale de la concurrence devra examiner tous les éléments pertinents de l'affaire. Finalement, l'Auditorat peut proposer une décision en vue de son adoption par le Conseil de la Concurrence. Dans le courant de cette procédure, Belgacom sera en mesure de faire entendre son point de vue. (Cette procédure peut durer plusieurs années).

3. En juin 2003, KPN Group Belgium (anciennement BASE) a introduit une action contre Belgacom (anciennement Belgacom Mobile) devant le tribunal de commerce de Bruxelles prétendant que :

- Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2000, les tarifs de terminaison mobile de Belgacom en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2000 ne respectent pas les réglementations officielles en matière de télécommunications, qui imposent une tarification orientée sur les coûts;
- Les tarifs de Proximus à Proximus de Belgacom, aussi appelés tarifs on-net, représentent un abus de prétendue position dominante Belgacom sur le marché belge.

Concernant ces deux prétentions, l'estimation provisoire de KPN Group Belgium pour sa demande de dédommagement a varié au cours de la procédure en fonction des différentes méthodologies présentées à la Cour. Sur la base des derniers documents dans le dossier (antérieurs à la décision intérimaire de 2007, détails ci-dessous), la demande de dédommagement postulée s'élevait à environ 1 milliard EUR.

Le 1<sup>er</sup> mars 2004, Mobistar a introduit une requête en intervention volontaire dans le cadre du recours introduit par KPN Group Belgium contre Belgacom, postulant une demande identique relative aux tarifs on-net de Belgacom, même si les allégations de Mobistar ciblent en premier lieu les offres tarifaires de Belgacom aux clients professionnels et corporate. A côté de cette demande de dédommagement, Mobistar a demandé au tribunal la désignation d'un expert judiciaire afin d'évaluer le montant de ces prétendus dommages.

Le 29 mai 2007, après un vaste échange d'arguments juridiques et factuels, le Tribunal de commerce de Bruxelles a décidé que :

- En ce qui concerne la première allégation, Belgacom n'a pas enfreint l'obligation de tarification orientée sur les coûts pour ses tarifs de terminaison ; par conséquent, la demande de dédommagement relative à ce point est rejetée; et
- En ce qui concerne la seconde allégation, le prétendu abus de position dominante relatif aux tarifs Proximus à Proximus:
  - Le Tribunal n'a pas trouvé de preuve de l'existence d'une position dominante pour l'année 2005 ; en ce qui concerne les années précédentes (1999 – 2004), le Tribunal a considéré que Belgacom occupait une position dominante;
  - Le Tribunal a rejeté 2 types de prétendus abus; et
  - En ce qui concerne les 2 autres types d'abus possibles, le Tribunal a chargé un collège d'experts, composé de Messieurs Robert Wtterwulghé et Cyril Nourissat, d'examiner les faits avec la mission suivante:

Effets de réseau:

- Déterminer si les plans tarifaires de Proximus, qui comprenaient des écarts on-net/off-net critiqués en tant que tels par KPN Group Belgium et Mobistar, exerçaient un effet anticoncurrentiel lié à un effet de réseau; et
- Si possible, déterminer le dommage causé.

Ciseau tarifaire:

- Déterminer si les plans tarifaires cités ci-dessus constituaient un ciseau tarifaire anticoncurrentiel; et
- Si possible, déterminer le dommage causé.

Le 2 octobre 2009, le collège d'experts a déposé son rapport préliminaire en concluant :

- Sur l'existence des prétendues infractions au droit de la concurrence;
- Qu'il pouvait être considéré que le prétendu impact des tarifs Proximus on-net pour la période 1999 – 2004 s'élevait à 1,18 milliard EUR.

Selon Belgacom, le premier rapport préliminaire n'apporte aucune preuve des prétendues infractions au droit de la concurrence ni de l'existence d'un quelconque dommage.

Belgacom observe qu'une méthode prospective sans précédent a été mise en avant par le Collège d'experts et estime que l'utilisation et la mise en œuvre de cette méthode est inappropriée. Le Collège d'experts a considéré que du fait des prétendues infractions au droit de la concurrence, KPN Group Belgium et Mobistar auraient sous-performé par rapport aux résultats et parts de marché qu'ils auraient pu atteindre sur un marché efficace. Belgacom conteste fermement tant ce raisonnement que ces conclusions. De plus, le Collège d'experts s'est référé à des fins de comparaison d'un marché efficace au marché britannique pendant la période 1999-2004, ce qui est selon Belgacom fortement contestable. Enfin, l'analyse de ce rapport a soulevé une série de questions portant sur les données utilisées et la validité mathématique des calculs à tous les niveaux de l'évaluation de l'affaire. Compte tenu de ces observations, Belgacom est d'avis que les conclusions du premier rapport préliminaire ne peuvent être considérées comme un résultat fiable de la mission confiée au Collège d'experts.

Le 10 décembre 2010, le collège d'experts a déposé un second rapport préliminaire, qui, entre autres, prend en compte l'échange d'informations additionnelles requises par les experts. Dans la ligne des principes reflétés dans le premier rapport préliminaire, et donc, en particulier basé sur la même méthode prospective sans précédent, ce second rapport établit qu'il pourrait être considéré que le prétendu impact sur Mobistar et KPN Group Belgium s'élèverait à 1,84 milliard EUR.

Selon Belgacom, ce second rapport qui reste préliminaire par essence, ne fournit aucune preuve des prétendues infractions aux règles de concurrence. A la suite d'une analyse approfondie, Belgacom a noté que dans ce second rapport préliminaire, la grande majorité des observations et critiques qu'elle a exprimées à l'égard du premier rapport préliminaire reste sans réponse. De plus, Belgacom a noté que le rapport de ses propres experts relatif aux différents éléments devant être évalués par le Collège d'experts, à savoir les questions sur les effets de réseau des tarifs on-net, l'existence d'un ciseau tarifaire, les effets anticoncurrentiels et les dommages respectifs que ces pratiques auraient prétendument causées ne sont largement pas pris en compte. De plus, ce second rapport introduit un certain nombre d'éléments que Belgacom estime particulièrement contestables (en particulier, les nouveaux éléments conduisant à une augmentation des montants prétendus des dommages par rapport au premier rapport, entre autres l'introduction d'un comparable de rentabilité constante pour la période complète sur le marché britannique pour la période 1999 – 2004, durant laquelle les opérateurs britanniques étaient à un stade différent de développement comparé à celui prévalant sur le marché belge).

Pour cela et pour un certain nombre d'autres raisons, Belgacom a décidé d'introduire une requête auprès du Tribunal, requête visant à la récusation ou le remplacement du Collège d'experts. Cette requête doit être traitée par le Tribunal prochainement.

En tout état de cause, et comme prévu dans la procédure, Belgacom continuera de soumettre à tous les stades de la procédure ses observations détaillées et critiques qui couvriront tous les aspects de l'affaire en cours.

Il doit être souligné qu'il reste de la compétence du Tribunal de (i) de décider de l'existence de pratiques anticoncurrentielles contraires aux règles de concurrence, (ii) de déterminer la responsabilité de Belgacom en ce qui concerne ces pratiques et (iii) de fixer le montant des dommages et intérêts éventuels à payer, après avoir examiné l'avis du Collège d'experts et les arguments des parties.

En effet, cette matière ne concerne pas uniquement les dommages possibles qui auraient pu être causés. Avant tout, l'existence de prétendues pratiques anticoncurrentielles doit être démontrée. Dans le cas où un rapport final serait demandé, Belgacom considère que les experts devront tenir compte des observations et critiques de Belgacom.

Belgacom continue de réfuter les plaintes tant de KPN Group Belgium que de Mobistar et donc également le contenu du second rapport préliminaire du Collège d'experts concernant l'existence des infractions elles-mêmes et l'estimation des dommages et intérêts.

A la suite du second rapport préliminaire du Collège d'experts, la direction a réévalué les passifs éventuels du Groupe, en tenant compte de la situation juridique actuelle de ce litige. Belgacom continuera à suivre de près les futurs développements et à défendre vigoureusement ses intérêts dans l'intervalle.

En octobre 2009, sept parties (Telenet, KPN Group Belgium (anciennement Base), KPN Belgium Business (Tele 2 Belgium), KPN BV (Sympac), BT, Verizon, Colt Telecom) ont assigné Belgacom Mobile (maintenant Belgacom et désigné ci-dessous comme Belgacom) devant le Tribunal de commerce de Bruxelles en formulant des accusations similaires à celles de l'affaire mentionnée ci-dessus (en ce compris le fait que les tarifs Proximus à Proximus constitueraient un abus de la prétendue position dominante de Belgacom sur le marché belge), mais se référant à des périodes différentes selon les plaignants, en particulier de 1999 à maintenant (demande de 1 EUR à titre provisionnel et de la désignation d'un expert pour évaluer précisément le dommage). En novembre 2009, Mobistar a introduit une demande similaire pour la période postérieure à 2004. Cette affaire a été remise pour une période indéterminée.

4. Dans la procédure suivant une plainte introduite par KPN Group Belgium en 2005 auprès du Conseil belge de la concurrence, ce dernier a confirmé le 26 mai 2009 une des cinq accusations d'abus de position dominante avancées par l'Auditeur le 22 avril 2008, à savoir la pratique, dans les années 2004 et 2005, d'un "ciseau tarifaire" sur le marché professionnel. Le Conseil belge de la concurrence a considéré que les tarifs des appels entre clients de Proximus ("tarifs on-net") étaient inférieurs à ceux facturés par Proximus aux concurrents pour la terminaison d'un appel de leurs réseaux sur le réseau de Proximus (= tarifs de terminaison), majorés d'un certain nombre de coûts jugés pertinents. Toutes les autres accusations de l'Auditeur ont été rejetées. Le Conseil de la concurrence a également infligé une amende de 66,3 millions EUR à Belgacom (anciennement Belgacom Mobile) pour abus de position dominante sur le marché pendant les années 2004 et 2005. Le Groupe a été contraint de payer cette amende avant le 30 juin 2009 et a comptabilisé cette dépense (nette de provisions existantes) comme charge non récurrente dans le compte de résultats du deuxième trimestre de 2009.

Belgacom a introduit un recours contre le jugement du Conseil de la concurrence auprès de la Cour d'appel de Bruxelles, disposant d'arguments contre un grand nombre d'éléments du jugement, entre autres le fait que l'impact sur le marché n'a pas été examiné. KPN Group Belgium et Mobistar ont également introduit un recours contre ce jugement.

5. L'administration fiscale belge a communiqué en 2007 à une filiale étrangère du Groupe qu'elle la considérait comme résidant fiscalement en Belgique plutôt qu'au Luxembourg et que donc elle était sujette à l'impôt des sociétés belges pour l'année 2004. En 2008, l'administration fiscale belge a confirmé l'enrôlement établi pour l'année 2004 à charge de la filiale en l'enrôlant à l'impôt des sociétés belges pour les années 2005 et 2006. Belgacom a de solides arguments pour rejeter les enrôlements établis de 69 million EUR cumulés hors intérêts (années 2004, 2005 et 2006 prises ensemble) et conteste les avertissements-extraits de rôle.
6. Depuis 2003, Belgacom considère les enrôlements au précompte immobilier sur les équipements de télécommunication comme indus et dès lors comptabilise une créance sur l'administration fiscale dans le poste « impôts à récupérer » du bilan pour un montant de 146 million EUR au 31 décembre 2009 et 170 million EUR au 31 décembre 2010.

### **Engagements d'investissements**

Au 31 décembre 2010, le Groupe a contracté des engagements de 66 millions EUR pour l'acquisition d'immobilisations incorporelles, d'équipement technique et d'équipement de réseau.

### **Autres droits et engagements**

Au 31 décembre 2010, le Groupe présentait les autres droits et engagements suivants :

- Le Groupe a reçu des garanties pour un montant de 6 million EUR de ses clients en garantie du paiement de ses créances commerciales et de 8 million EUR de ses fournisseurs afin de garantir l'exécution de contrats ou de travaux commandés par le Groupe;
- Le Groupe a accordé des garanties pour un montant de 38 millions EUR (y compris les garanties bancaires mentionnées dans la annexe 31.2) à ses clients ou d'autres parties tierces pour garantir, entre autres, l'exécution de contrats ou de travaux commandés par les clients ainsi que le paiement de charges locatives relatives aux bâtiments et aux sites utilisés pour l'installation d'antennes ;
- Le Groupe a le droit de recevoir, suivant une loi belge relative aux Services Universels, une indemnité de la part du fonds pour la Prestation de Services Universels pour les tarifs sociaux accordés à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2005. Ce droit est contesté par certains opérateurs, et la Commission Européenne a attaqué la Belgique devant la Cour Européenne. En octobre 2010, la Cour Européenne a considéré la législation belge comme non conforme et requiert de nouvelles initiatives législatives de la part du Gouvernement Belge. Pour ces raisons, le Groupe considère l'indemnité à recevoir comme un actif éventuel.

## **Annexe 34. Contrats de leasing transfrontaliers**

De 1996 à 2001, le Groupe a conclu plusieurs contrats de leasing transfrontaliers avec des investisseurs étrangers concernant l'équipement de commutation fixe et mobile. Selon les modalités de ces contrats, dont la durée est comprise entre 13 et 16 ans, le Groupe a perçu, dès le début de ces contrats, un montant total de 681 millions USD, dont il a placé 652 millions USD en dépôt. A cet égard, le Groupe a conclu des contrats d'engagement de paiement, non remboursables, par des banques de premier ordre.

Concernant ces transactions, le Groupe a perçu des rétributions d'investisseurs étrangers ou a réalisé des bénéfices pour un montant total de 23 millions EUR. Ces rétributions ou bénéfices sont comptabilisés dans le compte de résultats dans la rubrique "autres produits d'exploitation" sur la durée de vie des transactions respectives. Les rétributions effectivement reconnues en produits s'élèvent à 0,3 million EUR en 2009 et à un montant net de 1.0 million en 2010.

Le 25 septembre 2002, le Groupe a vendu sa participation dans le Groupe Ben Nederland, mais a convenu qu'il continuerait à garantir le paiement des dettes de location, s'élevant à 31 millions USD (24 millions EUR) au 31 décembre 2010, en cas d'insolvabilité des sociétés engagées dans le cadre de la transaction de leasing transfrontalier concernée. Le risque que cette garantie donne lieu à un paiement par le Groupe est limité par le fait que les institutions de dépôt concernées sont cotées AAA ou A+ par Standard & Poor's. La dette de leasing concernée expire en 2012.

Au 31 décembre 2010, seul cet arrangement est encore ouvert après la cessation anticipée en 2010 d'un arrangement de 1999 s'élevant à 45 millions EUR fin 2009.

## **Annexe 35. Paiements fondés sur des actions**

### **Plans d'achat d'actions avec décote**

En 2009 et 2010, le Groupe a offert des plans d'achat d'actions avec décote.

Dans les plans de 2009 et 2010, Belgacom a vendu au senior management du Groupe respectivement 221.238 et 294.304 actions avec une décote de 16,67% par rapport au prix du marché de (prix avec décote de respectivement 22,71 EUR et 22,04 EUR par action). Le coût de la décote s'élevait à 0,8 million EUR en 2009 et 0,9 million EUR en 2010 et a été comptabilisé dans les frais de personnel (cf. annexe 24).

### **Plan d'options sur actions**

En 2009 et 2010, Belgacom a lancé des plans d'options sur actions par lequel respectivement 1.008.021 et 1.023.210 options sur actions ont été accordées aux principaux dirigeants et au senior management du Groupe.

Comme prévu dans la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » le Groupe reconnaît la juste valeur de la partie actions des options sur actions à la date d'octroi sur la durée d'acquisition des droits (c.-à-d. trois ans) selon la méthode d'acquisition progressive et en procédant périodiquement à une ré-estimation de la partie dette de ces options sur actions. La juste valeur des options accordées s'élève à 4 millions EUR pour le plan 2009 et à 3 millions EUR pour le plan 2010. La charge annuelle de l'acquisition progressive est comptabilisée dans les frais de personnel, y compris la ré-estimation de la partie dette de ces options, et s'élève à 5 millions EUR en 2009 et 10 millions en 2010.

Au moment de l'exercice, les bénéficiaires paieront le prix d'exercice de 22,71 EUR par action pour le plan de 2009 et 26,445 EUR pour le plan 2010, en échange de la livraison physique des titres. Les options sont exerçables jusqu'au 19 avril 2016 au plus tard pour le plan de 2009 et jusqu'au 2 mai 2017 au plus tard pour le plan de 2010.

Les plans accordés en 2004, 2005, 2006, 2007 et 2008 sont toujours ouverts. Tous les plans sauf celui de 2004 accordent aux bénéficiaires un droit aux dividendes déclarés après l'octroi des options. Les dettes de dividendes s'élevaient à 7 millions EUR au 31 décembre 2009 et à 11 millions EUR au 31 décembre 2010 et sont reprises parmi les « autres dettes à court terme ».

En 2009, le Groupe a fourni l'opportunité aux détenteurs d'options, dans le cadre déterminé par la loi, d'étendre de manière volontaire la période d'exercice des différents plans de 5 ans (excepté pour celui de 2009).

Pour tous les plans à l'exception de celui de 2004, en cas de départ volontaire d'un bénéficiaire, les options non acquises sont annulées sauf pendant la première année, durant laquelle la première tranche est immédiatement acquise et doit être exercée dans les deux ans suivant la date du départ.

En cas de départ involontaire d'un bénéficiaire, toutes les options octroyées sont immédiatement acquises et doivent être exercées dans les deux ans suivant la date du départ ou au minimum trois ans à partir du 1 janvier de l'année suivant l'octroi des options.



	Nombre d'options sur actions						
	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Situation au 1er janvier 2004	0						
Mouvements sur options durant l'année 2004	0						
Accordées	1.128.500						
Annulées	0						
Exercées	0						
Expirées	0						
Situation au 31 décembre 2004	1.128.500	-	-	-			
Exercable au 31 décembre 2004	0	-	-	-			
Mouvements sur options durant l'année 2005	-						
Accordées		538.541					
Annulées	-21.114	-					
Exercées	-169.435	-					
Expirées	-	-					
Total	-190.549	538.541					
Situation au 31 décembre 2005	937.951	538.541	-	-			
Exercable au 31 décembre 2005	210.255	0	-	-			
Mouvements sur options durant l'année 2006	-						
Accordées	-	-	608.928				
Annulées	-5.583	-1.600	-				
Exercées	-196.188	-5.562	-9.265				
Expirées	-	-	-				
Total	-201.771	-7.162	599.663				
Situation au 31 décembre 2006	736.180	531.379	599.663	-			
Exercable au 31 décembre 2006	386.879	177.562	31.722	-			
Mouvements sur options durant l'année 2007	-						
Accordées	-	-		475.516			
Annulées	-5.255	-5.491	-5.341	-1.236			
Exercées	-140.292	-29.373	-81.096	-			
Expirées	-	-	-	-			
Total	-145.547	-34.864	-86.437	474.280			
Situation au 31 décembre 2007	590.633	496.515	513.226	474.280			
Exercable au 31 décembre 2007	590.633	341.739	211.182	30.742			
Mouvements sur options durant l'année 2008	-						
Accordées	-	-	-	-	796.197		
Annulées	-2.310	-3.800	-4.096	-5.070	-		
Exercées	-269.776	-1.786	-9.358	-	-		
Expirées	-	-	-	-	-		
Total	-272.086	-5.586	-13.454	-5.070	-		
Situation au 31 décembre 2008	318.547	490.929	499.772	469.210	796.197		
Exercable au 31 décembre 2008	318.547	490.929	354.825	183.044	21.584		
Mouvements sur options durant l'année 2009	-						
Accordées	-	-	-	-	-	1.008.021	
Annulées	-6.750	-18.735	-180	-617	-	-	
Exercées	-15.911	-31.496	-11.777	-	-	-	
Expirées	-	-	-	-	-	-	
Total	-22.661	-50.231	-11.957	-617	-	1.008.021	
Situation au 31 décembre 2009	295.886	440.698	487.815	468.593	796.197	1.008.021	
Exercable au 31 décembre 2009	295.886	440.698	487.815	334.171	297.619	3.621	
Mouvements sur options durant l'année 2010	-						
Accordées	-	-	-	-	-	-	1.023.210
Annulées	-2.406	1.500	-16.580	156	-308	-	-
Exercées	-260.726	-37.960	-206.602	-7.237	-4.096	-57.033	-
Expirées	-	-	-	-	-	-	-
Total	-263.132	-36.460	-223.182	-7.081	-4.404	-57.033	1.023.210
Situation au 31 décembre 2010	32.754	404.238	264.633	461.512	791.793	950.988	1.023.210
Exercable au 31 décembre 2010	32.754	404.238	264.633	461.512	579.250	341.745	40.435

Les hypothèses suivantes ont été utilisées pour déterminer la moyenne pondérée de la juste valeur des options sur actions à la date d'octroi:

	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Modèle de valorisation du prix	Binomial	Black Scholes	Black Scholes	Black Scholes	Black Scholes	Black Scholes	Black Scholes
Date d'octroi	22/03/2004	25/04/2005	24/04/2006	23/04/2007	21/04/2008	20/04/2009	3/05/2010
Droits aux dividendes à partir de la date d'octroi	non	oui	oui	oui	oui	yes	yes
Durée contractuelle des options	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 years	7 years
Extension de la période contractuelle dans le courant 2009	5 years	5 years	5 years	5 years	5 years	-	-
Durée estimée	5 (à 6) ans	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans	6 years	6 years
Durée estimée pour les options étendues	11 years	11 years	10 years	10 years	10 years	-	-
Prix d'exercice (EUR)	24,50	29,92	25,94	32,71	29,14	22,71	26,445
Volatilité attendue (comparée à la volatilité d'un groupe de comparables)	27,50%	18,00%	21,00%	19,83%	27,00%	38,50%	31,00%
Ratio attendu de distribution de dividendes	50% - 60%/ FCF(*)	50% - 60%/ FCF(*)	50% - 60%/ FCF(*)	50% - 60%/ FCF(*)	50% - 60%/ FCF(*)	50% - 60%/ FCF(*)	FCF(*)
Taux d'intérêt sans risque	Euro swap taux annuel	Euro swap taux annuel	Euro swap taux annuel	Euro swap taux annuel	Euro swap taux annuel	Euro swap taux annuel	Euro swap taux annuel
Juste valeur des options (EUR)	4,29	4,15	4,02	6,25	6,68	6,90	3,47
Prix de l'action moyen pondéré à l'exercice (EUR):							
- 2005	32,96	-	-	-	-	-	-
- 2006	31,87	32,67	31,98	-	-	-	-
- 2007	33,86	33,87	34,13	-	-	-	-
- 2008	27,11	26,80	28,63	-	-	-	-
- 2009	26,07	25,64	26,81	-	-	-	-
- 2010	28,60	28,11	27,54	28,33	29,21	27,83	-
Durée moyenne pondérée restant à courir (années)	4	3	6	5	6	5	6

(\*) FCF : Belgacom s'engage à partir de 2010 à distribuer en principe la plupart de son cash flow libre à ses actionnaires

La volatilité a été estimée sur base de statistiques de transactions réelles de l'action et en tenant compte de l'alignement à certains comparables en termes de profil de risques.

## Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises

Le Groupe a pris en charges en 2010 un montant de 1.070.173 EUR pour les honoraires des réviseurs d'entreprise du Groupe dans le cadre de leurs mandats de commissaire et un montant de 315.640 EUR pour leurs honoraires autres que pour l'audit.

Ce dernier montant est détaillé comme suit :

EUR	Commissaire	Réseau du commissaire
Missions d'attestation	66.837	0
Missions de conseils fiscaux	0	13.519
Autres missions	145.211	90.073
<b>Total</b>	<b>212.048</b>	<b>103.592</b>

## Annexe 37. Information sectorielle

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué et le Comité de Direction de Belgacom gèrent les activités du Groupe Belgacom sur la base de la nouvelle organisation orientée vers la clientèle, structurée autour des cinq segments opérationnels suivants soumis au reporting:

- **La Consumer Business Unit (CBU)** vend des produits et services vocaux, internet et de télévision, sur les réseaux fixe et mobile, aux clients résidentiels, essentiellement sur le marché belge;
- **L'Enterprise Business Unit (EBU)** vend des produits et services ICT à des clients professionnels, indépendants, petites entreprises ou grandes sociétés. Ces solutions ICT, en ce compris les services de téléphonie, sont pour l'essentiel commercialisées sous les marques Belgacom, Proximus et Telindus et sur les marchés belge et internationaux;
- **Service Delivery Engine & Wholesale (SDE&W)** centralise l'ensemble des réseaux et services et coûts IT (hormis les coûts afférents aux opérations chez les clients et à la fourniture de services liés aux solutions ICT), fournit des services à CBU et EBU et vend ces services à d'autres opérateurs télécoms et câblo-opérateurs;
- **International Carrier Services (ICS)** est responsable des activités de carrier international;
- **Staff and Support (S&S)** regroupe l'ensemble des fonctions transversales (ressources humaines, finance, département juridique, stratégie et communication d'entreprise), les services internes et les services immobiliers soutenant les activités du Groupe.

La fusion d'entités et d'activités du Groupe dans Belgacom SA de droit public le 4 janvier 2010 a entraîné des glissements entre segments, impactant spécifiquement le chiffre d'affaires des segments du trafic vocal mobile et du trafic de données mobiles. La raison de cela est la disparition des flux intersociétés entre les entités juridiques fusionnées. Le flux intersociété le plus impacté est le trafic d'interconnexion fixe-mobile (Belgacom SA vers Proximus). Avant la fusion, Belgacom SA de droit public payait des frais de terminaison à Belgacom Mobile SA (Proximus) pour terminer ses appels fixes sur le réseau de Proximus. Il en va de même pour les trafics d'interconnexion mobile-fixe, bien que l'impact en soit nettement moins significatif.

Avant la fusion, ces flux existaient et étaient éliminés via les « éliminations inter segment » et n'existent plus après fusion.

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter l'information sectorielle de l'année clôturée au 31 décembre 2009.

Aucun segment opérationnel n'a été agrégé pour former les segments opérationnels précités soumis au reporting.

Le Groupe supervise de manière distincte les résultats opérationnels de ses segments opérationnels soumis au reporting, afin de prendre des décisions en matière d'allocation de ressources et d'évaluation des performances. Les performances des segments sont évaluées sur la base suivante:

- Bénéfice opérationnel avant amortissements et avant revenus et charges non récurrents; et
- Dépenses d'investissement.

Le financement du Groupe (y compris les coûts et revenus financiers) et les impôts sur le résultat sont gérés au niveau du Groupe et ne sont pas alloués aux segments opérationnels.

Le Groupe supervise, aux fins d'allocation des ressources aux segments opérationnels soumis au reporting, les actifs des segments au niveau des immobilisations incorporelles et corporelles. Les autres actifs immobilisés et circulants ne sont pas alloués aux segments opérationnels.

Les règles comptables des segments opérationnels sont les mêmes que les principales règles comptables du Groupe. Les résultats des segments sont dès lors mesurés sur la même base que les résultats des états financiers consolidés.

Les transactions inter-sociétés entre entités juridiques du Groupe sont facturées dans des conditions normales de pleine concurrence.

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre 2009						Total
	Consumer Business Unit	Enterprise Business Unit	Service Delivery Engine & Wholesale	Staff & Support	International Carrier Services	Eliminations Inter-segment	
Chiffre d'affaires	2.344	2.451	287	2	838		5.922
Autres produits d'exploitation	15	14	17	20	3		68
Revenus inter-segments	55	36	82	11	52	-236	0
<b>REVENUS TOTAUX DES SEGMENTS</b>	<b>2.414</b>	<b>2.501</b>	<b>386</b>	<b>33</b>	<b>892</b>	<b>-236</b>	<b>5.990</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-723	-748	-72	-0	-749	206	-2.087
Frais de personnel et de pensions	-345	-379	-193	-166	-24	0	-1.108
Autres charges d'exploitation	-297	-142	-185	-204	-40	29	-840
<b>CHARGES OPERATIONNELLES TOTALES avant amortissements</b>	<b>-1.366</b>	<b>-1.270</b>	<b>-450</b>	<b>-370</b>	<b>-814</b>	<b>236</b>	<b>-4.035</b>
<b>Résultat total des segments (1)</b>	<b>1.048</b>	<b>1.231</b>	<b>-64</b>	<b>-337</b>	<b>78</b>	<b>-0</b>	<b>1.955</b>
Revenus non récurrents					74		74
Charges non récurrentes	-7	-56		0	-1		-62
<b>BENEFICE / (PERTE) OPERATIONNEL(LE) avant amortissements</b>	<b>1.041</b>	<b>1.176</b>	<b>-64</b>	<b>-337</b>	<b>151</b>	<b>-0</b>	<b>1.967</b>
Amortissements	-144	-27	-437	-77	-21	0	-706
<b>BENEFICE / (PERTE) OPERATIONNEL(LE)</b>	<b>897</b>	<b>1.149</b>	<b>-502</b>	<b>-413</b>	<b>130</b>	<b>-0</b>	<b>1.261</b>
Coûts financiers nets							-117
<b>Bénéfice avant impôts</b>							<b>1.144</b>
Charge d'impôts							-241
<b>Bénéfice net</b>							<b>904</b>
Intérêts minoritaires							-1
<b>Bénéfice net (part du groupe)</b>							<b>904</b>

(1) Bénéfice opérationnel avant amortissements et avant revenus et charges non récurrents

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre 2009						Total
	Consumer Business Unit	Enterprise Business Unit	Service Delivery Engine & Wholesale	Staff & Support	International Carrier Services	Eliminations Inter-segment	
<b>Investissements en actifs immobilisés incorporels et corporels</b>	<b>89</b>	<b>20</b>	<b>422</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>597</b>

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre 2010						Total
	Consumer Business Unit	Enterprise Business Unit	Service Delivery Engine & Wholesale	Staff & Support	International Carrier Services	Eliminations Inter-segment	
Chiffre d'affaires	2.337	2.401	267	6	1.541	-	6.552
Autres produits d'exploitation	20	6	3	19	2	-	51
Revenus inter-segments	11	14	71	10	66	-172	0
<b>REVENUS TOTAUX DES SEGMENTS</b>	<b>2.368</b>	<b>2.421</b>	<b>342</b>	<b>35</b>	<b>1.610</b>	<b>-172</b>	<b>6.603</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-678	-685	-46	1	-1.383	150	-2.642
Frais de personnel et de pensions	-325	-375	-203	-165	-39	0	-1.107
Autres charges d'exploitation	-291	-149	-202	-192	-58	22	-870
<b>CHARGES OPERATIONNELLES TOTALES avant amortissements</b>	<b>-1.295</b>	<b>-1.210</b>	<b>-451</b>	<b>-355</b>	<b>-1.480</b>	<b>171</b>	<b>-4.619</b>
<b>Résultat total des segments (1)</b>	<b>1.073</b>	<b>1.212</b>	<b>-109</b>	<b>-320</b>	<b>129</b>	<b>-1</b>	<b>1.984</b>
Revenus non récurrents	-	-	-	-	436	-	436
Charges non récurrentes	1	-	-	7	-	-	8
<b>BENEFICE / (PERTE) OPERATIONNEL(LE) avant amortissements</b>	<b>1.074</b>	<b>1.212</b>	<b>-109</b>	<b>-314</b>	<b>566</b>	<b>-1</b>	<b>2.428</b>
Amortissements	-153	-19	-480	-76	-82	1	-809
<b>BENEFICE / (PERTE) OPERATIONNEL(LE)</b>	<b>920</b>	<b>1.192</b>	<b>-588</b>	<b>-389</b>	<b>484</b>	<b>0</b>	<b>1.619</b>
Coûts financiers nets							-102
<b>Bénéfice avant impôts</b>							<b>1.517</b>
Charge d'impôts							-233
<b>Bénéfice net</b>							<b>1.283</b>
Intérêts minoritaires							17
<b>Bénéfice net (part du groupe)</b>							<b>1.266</b>

(1) Bénéfice opérationnel avant amortissements et avant revenus et charges non récurrents

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre 2010						Total
	Consumer Business Unit	Enterprise Business Unit	Service Delivery Engine & Wholesale	Staff & Support	International Carrier Services	Eliminations Inter-segment	
<b>Investissements en actifs immobilisés incorporels et corporels</b>	<b>132</b>	<b>20</b>	<b>492</b>	<b>62</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>734</b>

En ce qui concerne les zones géographiques, le Groupe a réalisé son chiffre d'affaire en Belgique à concurrence de 4.495 millions EUR en 2009 et 4.405 millions EUR en 2010, basé sur le pays du client. Le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays s'élevaient à 1.427 million EUR en 2009 et 2.147 millions EUR en 2010. Plus de 90% des actifs des segments opérationnels sont situés en Belgique.

### **Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées**

Le Groupe n'a adopté anticipativement aucune norme ou interprétation dont l'application n'est pas obligatoire au 31 décembre 2010. Concrètement, cela veut dire que les normes et interprétations suivantes applicables au Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2011 ou au-delà ne sont pas encore appliquées :

- Améliorations de certaines normes internationales publiées en 2009 et 2010;
- Améliorations de certaines normes internationales publiées en 2009 et 2010;
- IFRIC 19 (Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres);
- Amendements à l'IFRIC 14 (Paiements d'une obligation de financement minimal), IFRS 7 (Instruments financiers – informations à fournir- Décomptabilisation), l'IAS 24 (Informations relatives aux parties liées), IAS 32 (Instruments financiers : présentation - Classement des émissions de droits) et l'IAS 12 (Impôts sur le résultat –Impôt différé : Recouvrement de la valeur comptable d'un actif).

Le Groupe va étudier dans le courant de 2011 les impacts possibles sur les états financiers de l'application de ces nouvelles normes et interprétations.

### **Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture**

Le 31 janvier 2011, Belgacom a émis, dans le cadre de son programme Euro Medium Term Note, une obligation non-subordonnée à 7 ans (dont l'échéance est le 7 février 2018) de 500 millions EUR avec un coupon à intérêts fixes de 3,875%. Le but de cette transaction est de préfinancer les obligations venant à échéance en novembre 2011.



# Rapport du réviseur

## Deloitte.

Deloitte Reviseurs d'Entreprises  
Berkenlaan 8b  
1831 Diegem  
Belgium  
Tél. + 32 2 800 20 00  
Fax + 32 2 800 20 01  
www.deloitte.be

### Belgacom SA de droit public

**Rapport du commissaire sur les comptes consolidés sur l'exercice  
clôturé le 31 décembre 2010 présenté à l'assemblée générale des actionnaires**

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre du mandat de commissaire qui nous a été confié. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes consolidés ainsi que la mention complémentaire requise.

#### Attestation sans réserve des comptes consolidés

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de Belgacom SA de droit public (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et avec les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2010, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives. Le bilan consolidé s'élève à 8.511 millions d'EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 1.266 millions d'EUR.

L'établissement des comptes consolidés relève de la responsabilité du conseil d'administration. Cette responsabilité comprend entre autres: la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, le choix et l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'éditées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en œuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, y compris l'évaluation du risque que les comptes consolidés contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans le cadre de cette évaluation de risque, nous avons tenu compte du contrôle interne en vigueur dans le groupe pour l'établissement et la présentation sincère des comptes consolidés afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Nous avons également évalué le bien-fondé des méthodes comptables, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la société, ainsi que la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle de la situation financière du groupe au 31 décembre 2010, et de ses résultats et flux de trésorerie pour l'année clôturée à cette date, conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

#### Mention complémentaire

L'établissement et le contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés relèvent de la responsabilité du conseil d'administration.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes consolidés:

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes consolidés. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 25 février 2011

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises  
SC s.f.d. SCRL  
Représentée par

Geert Verstraeten

Luc Van Coppenolle

Deloitte Bedrijfsrevisoren / Reviseurs d'Entreprises  
Société civile sous forme d'une société coopérative à responsabilité limitée  
Siège social: Berkenlaan 8b, B-1831 Diegem  
TVA BE 0429.053.863 - RPM Bruxelles - IBAN BE 17 2300 0465 6121 - BIC GEBABEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



# Extrait des états financiers non-consolidés de Belgacom SA de droit public selon les GAAP belges

<b>Compte de Résultats</b>	<b>170</b>
<b>Bilan après répartition</b>	<b>172</b>
<b>Affectations et prélèvement</b>	<b>174</b>

Les informations financières condensées présentées dans cette rubrique représentent un extrait des comptes annuels non consolidés de Belgacom SA de droit public tels qu'approuvés par l'Assemblée Générale du 13 avril 2011 et tels qu'ils seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans le mois qui suit l'Assemblée Générale. Ces états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables belges ("GAAP belges "). Le Collège des commissaires a émis une attestation sans réserve concernant ces des comptes annuels.

Une version complète des comptes annuels ainsi que du rapport de gestion statutaire de Belgacom SA de droit public est disponible dans la section "investor corner" du Belgacom Group website (**[www.belgacom.com](http://www.belgacom.com)**) au moment que les états financiers seront déposés à la Banque Nationale de Belgique.

# Compte de Résultats

(en millions EUR - année se terminant au 31 décembre)	2009	2010
<b>I. Ventes et prestations</b>	<b>2.881</b>	<b>4.763</b>
A. Chiffre d'affaires	2.596	4.450
C. Production immobilisée	178	253
D. Autres produits d'exploitation	108	60
<b>II. Coût des ventes et des prestations</b>	<b>2.300</b>	<b>3.881</b>
A. Approvisionnements et marchandises	237	451
1. Achats	231	456
2. Variation des stocks (augmentation-, réduction +)	7	-5
B. Services et biens divers	919	1.545
C. Rémunérations, charges sociales et pensions	753	926
D. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	369	902
E. Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations +, reprises -)	-5	8
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, utilisations et reprises -)	-2	9
G. Autres charges d'exploitation	28	38
<b>III. Bénéfice d'exploitation</b>	<b>582</b>	<b>881</b>
<b>IV. Produits financiers</b>	<b>83</b>	<b>34</b>
A. Produits des immobilisations financières	77	22
B. Produits des actifs circulants	1	1
C. Autres produits financiers	5	12
<b>V. Charges financières</b>	<b>354</b>	<b>446</b>
A. Charges des dettes	306	419
B. Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub. II.E. (dotations +, reprises -)	34	0
C. Autres charges financières	14	27
<b>VI. Bénéfices courant avant impôts</b>	<b>311</b>	<b>470</b>



(en millions EUR - année se terminant au 31 décembre)	2009	2010
<b>VI. Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>311</b>	<b>470</b>
<b>VII. Produits exceptionnels</b>	<b>13</b>	<b>136</b>
B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	12	125
D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	0	6
E. Autres produits exceptionnels	1	5
<b>VIII. Charges exceptionnelles</b>	<b>79</b>	<b>152</b>
B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	47	2
C. Provisions pour risques et charges exceptionnelles (dotations +, utilisation -)	-109	-106
D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	0	120
E. Autres charges exceptionnelles	140	135
<b>IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>244</b>	<b>454</b>
<b>X. Impôts sur le résultat</b>	<b>0</b>	<b>130</b>
A. Impôts	0	137
B. Régularisation d'impôts et reprises de provision fiscales	0	7
<b>XI. Bénéfice de l'exercice</b>	<b>244</b>	<b>324</b>
<b>XII. Prélèvement sur les réserves immunisées</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>246</b>	<b>324</b>

# Bilan après répartition

(en millions EUR - au 31 décembre)	2009	2010
<b>ACTIF</b>		
<b>ACTIFS IMMOBILISES</b>	<b>11.129</b>	<b>14.868</b>
<b>II. Immobilisations incorporelles</b>	<b>131</b>	<b>4.984</b>
<b>III. Immobilisations corporelles</b>	<b>1.592</b>	<b>1.897</b>
A. Terrains et constructions	191	226
B. Installations, machines et outillage	1.363	1.575
C. Mobilier et matériel roulant	23	36
E. Autres immobilisations corporelles	15	60
<b>IV. Immobilisations financières</b>	<b>9.406</b>	<b>7.986</b>
A. Entreprises liées	9.404	7.958
1. Participations	9.404	7.958
B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	2	3
1. Participations	2	3
C. Autres immobilisations financières	0	25
1. Actions et parts	0	24
2. Créances et cautionnements en numéraire	0	2
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>5.061</b>	<b>1.431</b>
<b>V. Créances à plus d'un an</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
B. Autres créances	1	1
<b>VI. Stocks et commandes en cours d'exécution</b>	<b>38</b>	<b>89</b>
A. Stocks	38	72
1. Approvisionnements	21	26
2. Marchandises	17	46
B. Commandes en cours d'exécution	0	17
<b>VII. Créances à un an au plus</b>	<b>4.516</b>	<b>871</b>
A. Créances commerciales	498	834
B. Autres créances	4.018	37
<b>VIII. Placements de trésorerie</b>	<b>452</b>	<b>426</b>
A. Actions propres	441	416
B. Autres placements	11	10
<b>IX. Valeurs disponibles</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>X. Comptes des régularisation</b>	<b>52</b>	<b>38</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>16.191</b>	<b>16.298</b>

(en millions EUR - au 31 décembre)	2009	2010
<b>PASSIF</b>		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2.405</b>	<b>2.003</b>
<b>I. Capital</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>IV. Réserves</b>	<b>1.405</b>	<b>1.002</b>
A. Réserve légale	100	100
B. Réserves indisponibles	478	455
1. Pour actions propres	478	455
C. Réserves immunisées	14	14
D. Réserves disponibles	813	433
<b>VI. Subsidés en capital</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES</b>	<b>814</b>	<b>725</b>
<b>VII.A. Provisions pour risques et charges</b>	<b>809</b>	<b>720</b>
4. Autres risques et charges	809	720
<b>B. Impôts différés</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>DETTES</b>	<b>12.972</b>	<b>13.571</b>
<b>VIII. Dettes à plus d'un an</b>	<b>4.822</b>	<b>9.700</b>
A. Dettes financières	4.822	9.630
2. Emprunts obligataires non subordonnés	2.067	1.267
4. Etablissement de crédit	2.396	7.904
5. Autres emprunts	359	459
B. Dettes commerciales	0	70
1. Fournisseurs	0	70
<b>IX. Dettes à un an au plus</b>	<b>8.046</b>	<b>3.677</b>
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	46	852
B. Dettes financières	6.906	1.329
1. Etablissements de crédit	6.906	1.327
2. Autres emprunts	0	2
C. Dettes commerciales	348	565
1. Fournisseurs	348	565
D. Acomptes reçus sur commandes	21	10
E. Dettes fiscales, salariales et sociales	169	347
1. Impôts	32	162
2. Rémunérations et charges sociales	137	185
F. Autres dettes	556	574
<b>X. Comptes de régularisation</b>	<b>105</b>	<b>194</b>
<b>Total du passif</b>	<b>16.191</b>	<b>16.298</b>

# Affectations et prélèvements

(en millions EUR - année se terminant au 31 décembre)	2009	2010
<b>A. BENEFICE A AFFECTER</b>	<b>246</b>	<b>324</b>
<b>B. PRELEVEMENT SUR LES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>440</b>	<b>409</b>
<b>C. AFFECTATIONS AUX CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>F. BENEFICE A DISTRIBUER</b>	<b>679</b>	<b>726</b>



# Glossaire

**2G** – Réseau mobile de deuxième génération (GSM) permettant la transmission vocale et la transmission de données à faible débit

**3G** – Réseau mobile de troisième génération (UMTS - Universal Mobile Telecommunications System) permettant la transmission vocale et la transmission de données à plus haut débit

**ADSL** – Asymmetric Digital Subscriber Line (ligne d'abonné numérique asymétrique, connexion haute vitesse)

**ARPU de Belgacom TV** – Comprend uniquement les revenus provenant des clients et tient compte des promotions, divisés par le nombre de ménages abonnés à Belgacom TV

**ARPU de la voix fixe** – Revenus totaux générés par le trafic vocal, à l'exclusion des revenus issus des activations et du trafic des téléphones publics, divisés par le nombre moyen de canaux d'accès vocal pour la période considérée et par le nombre de mois pendant cette même période

**ARPU mensuel net** – Représente le total des revenus générés par le trafic vocal mobile et le trafic de données mobiles, divisé par le nombre moyen de clients actifs pendant cette période

**ARPU net mobile** – Est calculé sur la base des moyennes mensuelles pour la période indiquée

**ARPU relatif à la large bande** – Revenus ADSL globaux, divisés par le nombre moyen de lignes ADSL pour la période considérée et par le nombre de mois pendant cette même période

**BICS** – Belgacom International Carrier Service est une coentreprise entre Belgacom, Swisscom Fixnet et MTN, responsable des activités internationales de carrier

**CBU** – La Consumer Business Unit (CBU) prend en charge nos clients résidentiels

**CEM** – Champs électromagnétiques. Propagation aérienne d'énergie électrique et magnétique

**CEP** – Code of Ethical Purchasing : Code Éthique des Achats

**Clients mobiles actifs** – Inclut la voix et les cartes data. Les clients actifs sont les clients qui ont établi ou reçu au moins un appel ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois. Les clients prepaid et les clients de MVNO relèvent totalement du segment de clients CBU

**Cloud computing** – Le terme « computing » fait référence à la technologie qui permet de mieux gérer les informations, le terme « cloud » faisant pour sa part référence au stockage des données sur internet. Les systèmes informatiques qui devaient autrefois être installés au sein de l'entreprise fonctionnent à présent de l'extérieur, dans des centres de données externes. En d'autres termes, les entreprises utilisent les services disponibles sur ces systèmes informatiques sans avoir à se soucier de la maintenance de l'équipement

**CRF** – Corporate Research Foundation

**CWS** – Carrier and Wholesale Technologies

**DAS** – Débit d'absorption spécifique : unité de mesure de la quantité d'énergie électromagnétique absorbée par le corps humain lors de l'utilisation d'un GSM. Le DAS maximum autorisé en Europe est de 2 W/kg conformément aux directives de l'ICNIRP

**DECT** – Digital Enhanced Cordless Telephone (téléphone sans fil numérique amélioré) : téléphone sans fil domestique

**DEEE** – La directive relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (Directive DEEE - UE) cherche à réduire la quantité d'équipements électriques et électroniques produite et à encourager chacun à réutiliser, recycler et récupérer

**DSL** – Le DSL (Digital Subscriber Line ou ligne d'abonné numérique) est une famille de technologies permettant la transmission de données numériques par les lignes d'un réseau téléphonique local

**EBITDA** – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements)

**EBU** – L'Enterprise Business Unit (EBU) fournit des services à nos clients professionnels

**ELIX** – Employee Loyalty Index (Indice de fidélité du personnel)

**ETNO** – La European Telecommunications Network Operators' Association est le principal groupe élaborant les politiques pour les opérateurs européens de télécommunications électroniques. L'objectif premier de l'ETNO est d'établir un dialogue constructif entre ses compagnies membres, les décideurs et les

autres acteurs impliqués dans le développement d'une société européenne d'information au profit des utilisateurs

**FSC** – Forest Stewardship Council : ONG internationale et système de certification fournissant une normalisation internationale, un gage de qualité via son label et des services d'accréditation aux entreprises, organisations et communautés intéressées par une sylviculture responsable. Le label FSC établit un lien crédible entre la production et la consommation responsables de produits forestiers, permettant aux consommateurs et entreprises de prendre des décisions d'achat profitables aux individus, à l'environnement et créant une valeur commerciale permanente

**GeSI** – La Global e-Sustainability Initiative rassemble les principales entreprises actives dans le domaine de l'ICT (y compris les fournisseurs et producteurs de services télécoms et les associations industrielles) et les organisations non gouvernementales s'étant engagées à atteindre des objectifs de durabilité en recourant aux technologies innovantes. La GeSI encourage la coopération globale et ouverte, informe le public des actions volontaires de ses membres en vue d'améliorer leur performance en matière de durabilité et promeut des technologies stimulant le développement durable

**GHG Protocol** – Le Greenhouse Gas Protocol est l'outil de calcul le plus largement utilisé au niveau international qui permet aux gouvernements et aux entreprises de comprendre, quantifier et gérer les émissions de gaz à effet de serre

**GRI** – Global Reporting Initiative. Ce cadre définit les principes et indicateurs à la disposition des organisations afin de mesurer et rapporter leur performance économique, environnementale et sociale. Outre les critères décrits dans le chapitre « À propos de notre Reporting en matière de RSE », la GRI se base sur les critères suivants :

**Équilibre** – Le rapport reflète les aspects positifs et négatifs des résultats de l'entreprise afin de permettre une évaluation objective des performances globales. Le rapport dévoile les résultats et sujets aussi bien favorables que défavorables

**Comparabilité** – Les informations rapportées sont présentées de manière à permettre aux parties pre-

nantes d'analyser l'évolution dans le temps des réalisations de l'organisation et d'établir une comparaison par rapport à d'autres organisations. Le rapport et les informations qu'il contient peuvent être comparés sur une base annuelle

**Ponctualité** – Les rapports sont établis selon un calendrier régulier et les informations sont rendues disponibles à temps afin de permettre aux parties prenantes de prendre des décisions en toute connaissance de cause

**Clarté** – Les informations sont présentées de manière compréhensible et accessible pour les parties prenantes utilisant le rapport

**Rigueur** – Les informations rapportées doivent présenter suffisamment de précision et de détails afin de permettre aux parties prenantes d'évaluer les prestations de l'organisation

**Fiabilité** – L'information et les processus servant à la préparation d'un rapport doivent être rassemblés, archivés, compilés, analysés et communiqués de sorte à pouvoir les étudier et établir la qualité et le caractère significatif de l'information

**G-Xchange** – G-Xchange, Inc. (GXI) est une filiale détenue à 100 % et la branche commerciale mobile de Globe Telecoms, un fournisseur de services télécoms actif aux Philippines

**HD** – Haute Définition

**HDTV** – High Definition Television : la télévision à haute définition

**HR** – Human Resources : ressources humaines

**IBPT** – Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications

**ICNIRP** – International Committee on Non Ionising Radiation Protection : Commission internationale de protection contre les rayonnements non ionisants

**ICT** – Information and Communication Technologies

**ITDV** – Interactive Digital Television : télévision digitale interactive

**Réseau IP** – Un réseau IP est un réseau informatique composé d'appareils supportant l'IP (Internet Protocol)

**IPP** – Investors in People : norme permettant d'appréhender de manière globale comment une entreprise gère son personnel et identifiant les améliorations potentielles

**IPTV** – La télévision en protocole internet est un système fournissant le service de télévision numérique via l'architecture et

les méthodes de réseau de la suite de protocole internet via une infrastructure réseau commutée par paquets

**IPX** – Internetwork Packet Exchange

**ISAT** – Interactive online Self Assessment Tool : application interactive d'auto-évaluation. Cet outil a pour but de permettre aux employés de mesurer leur niveau de stress et de déterminer les facteurs engendrant et entretenant le stress. Les collaborateurs sont ainsi mieux armés pour résoudre le problème, avec l'aide de leurs managers

**ISO 14001** – Norme stipulant les exigences d'un système de gestion de l'environnement

**ISO 27001** – Norme de gestion de la sécurité : l'objectif fondamental de la norme consiste en l'élaboration et la conservation d'un système de gestion efficace de l'information, basé sur une approche d'amélioration permanente

**ISO 9001** – Norme stipulant une série d'exigences standard en vue d'instaurer un système de gestion de la qualité

**ISP** – Internet Service Provider : fournisseurs de services internet

**IT** – Information Technology : technologie de l'information

**LAN** – Local Area Network

**Lignes à large bande - CBU** – Comprend les lignes résidentielles de Scarlet en Belgique depuis le premier trimestre de 2009

**LTE** – Long Term Evolution

**M2M** – Machine-to-Machine

**MaIP** – Move to All IP

**MoU (Minutes of Use)** – Durée de l'ensemble des appels émis au départ ou à destination du réseau de Proximus, par client vocal actif et par mois

**MTN** – MTN Group Limited est un groupe multinational de télécommunications, actif dans 21 pays d'Afrique et du Moyen-Orient

**MTR** – Mobile Termination Rate : tarifs de terminaison mobile

**NFC** – Near Field Communication

**Normalized MoU** – Durée de l'ensemble des appels émis au départ ou à destination du réseau de Proximus, par client vocal actif et par mois - à l'exclusion des minutes gratuites

**ONG** – Organisation non gouvernementale. Entité juridique, non gouvernementale créée par des personnes physiques ou morales ne participant à aucun gouvernement et n'étant pas représentés dans ceux-ci

**OSU** – Obligation de service universel

**PME** – Petites et moyennes entreprises

**Projet Broadway** – Projet lancé en 2003 en vue du déploiement d'un réseau en fibre (fibre jusqu'à la borne) et du VDSL, qui permet aujourd'hui des vitesses pouvant atteindre 30 Mbps. En tant que tel, ce projet constitue un moteur important de l'internet rapide et de Belgacom TV

**PUE** – Power Usage Effectiveness est un paramètre de mesure servant à déterminer l'efficacité énergétique d'un centre de données. La valeur PUE est obtenue en divisant la quantité d'énergie alimentant un centre de données par la quantité d'énergie requise pour le fonctionnement de son infrastructure informatique. Il s'agit donc d'un rapport dont le quotient indique une augmentation de l'efficacité globale à mesure qu'il se rapproche de 1

**RSE** – Responsabilité Sociétale d'Entreprise

**Staff and Support (S&S)** – Regroupe l'ensemble des fonctions horizontales soutenant les activités du Groupe

**SMS normalisés** – Nombre de SMS payants par client actif par mois (c.-à-d. à l'exclusion des SMS inclus dans les plans tarifaires)

**SDE&W** – Service Delivery Engine & Wholesale combine les services réseau et IT et propose des services aux autres opérateurs et fournisseurs

**SIP** – Session Initiation Protocol : protocole d'initiation de session

**Taux de désengagement mobile annualisé** – Nombre total annualisé de cartes SIM désactivées du réseau de Belgacom Mobile (augmenté du nombre total de port-outs dus à la portabilité du numéro mobile) pendant la période considérée, divisé par le nombre moyen de clients au cours de cette même période

**UoU (Units of Use)** – Minutes d'utilisation de voix + SMS (où 1 SMS égale 1 minute) par client actif par mois

**VDSL** – Very High Rate Digital Subscriber Line (version avancée de l'ADSL)

**VDSL2** – Very High Speed Digital Subscriber Line 2 est une technologie d'accès qui exploite l'infrastructure de fils de cuivre existante

**VOD** – Video On Demand : vidéo à la demande

**VoIP** – Voice over Internet Protocol

**WAN** – Wide Area Network

**Wi-Fi** – Réseau local sans fil

# 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.



Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'impression et la distribution de ce rapport ont été compensées avec CO2Logic, et supportent un projet d'énergie renouvelable en Inde.



Notre rapport est imprimé sur papier Satimat green, papier couché 60% fibres recyclées / 40% fibres vierges FSC et sur papier Cocoon, papier offset extra-blanc certifié FSC 100% recyclé. Des encres végétales et des colles sans solvant sont utilisées. Les plaques usagées et les récipients d'encre sont recyclés. Les déchets de papier sont aspirés pour compactage et recyclage par des organismes agréés. L'imprimeur est certifié FSC mais également PEFC.



**Editeur responsable:**  
Florence Coppenolle  
Vice President Group  
Communication  
Bd du Roi Albert II, 27  
B - 1030 Bruxelles

**Concept, coordination et contenu:**  
Franck Vanbelle - Corporate  
Communication Project Manager

**Design et pré-presse:**  
Chris Communications  
[www.chriscom.be](http://www.chriscom.be)

**Impression:** Snel

**Photos:**  
Jean-Michel Byl, Pascal Broze,  
Reporters et Belgacom

**Pour toute information :**

Florence Coppenolle  
Vice President Group Communication  
Bd du Roi Albert II, 27  
B - 1030 Bruxelles  
Tél: + 32 2 202 40 23  
E-Mail: [about@belgacom.be](mailto:about@belgacom.be)

**Pour les informations RSE :**

Concetta Fagard  
Vice President Group Reputation  
Vice President Group CSR, Sponsoring, PR & Events  
Bd du Roi Albert II, 27  
B - 1030 Bruxelles  
Tél: + 32 2 202 81 53  
E-Mail: [csr@belgacom.be](mailto:csr@belgacom.be)

**Pour les informations financières :**

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)