A close-up photograph of two young girls. The girl on the left has blonde hair and bangs, looking upwards with a joyful expression. The girl on the right has dark, curly hair and is whispering into the ear of the blonde girl. Both are smiling. The background is softly blurred.

Rapport annuel 2012

**NOUS AVONS TELLEMENT
À PARTAGER**

belgacom

NOUS AVONS TELLEMENT À PARTAGER



Découvrez notre film sur
www.belgacom.com/partager



DES IDÉES, DES MESSAGES, DES PROJETS, DES HISTOIRES,
DES CONVICTIONS, DES PASSIONS... OÙ QUE VOUS SOYEZ, QUAND
VOUS LE DÉSIREZ, NOUS VOULONS TOUJOURS VOUS DONNER LES
MOYENS DE PARTAGER VOS ÉMOTIONS...



FAITS MARQUANTS 2012



Belgacom a inauguré les premiers réseaux 4G dans 8 villes belges. Cette innovation rend l'internet mobile ultrarapide. Elle confirme notre leadership en technologie mobile.

Des solutions télécom pour tous

Belgacom a lancé le premier catalogue en Belgique de terminaux et applications à destination des personnes porteuses de handicap. Une initiative de plus en matière de responsabilité sociétale.



MUSIQUE ET FOOTBALL



Belgacom a été très présente sur les festivals d'été, où elle a notamment fait la promotion de son catalogue de musique en ligne Deezer. Nous avons également renforcé nos liens avec les amateurs de foot en devenant le sponsor officiel de la Division 2.

Une nouvelle expérience télévisuelle

Nous avons amélioré l'interface de Belgacom TV, avec une navigation plus claire et rapide à travers notre offre de programmes et contenus à la demande. Nous avons ajouté de nouvelles fonctions de recherche et de recommandation personnalisée.



SCARLET CHAMPIONNE «LOW COST»

Scarlet a contribué à diminuer sensiblement le prix des communications mobiles en lançant les cartes prépayées les moins chères du marché.



Exclusivités en 4G sur Tango



La filiale luxembourgeoise de Belgacom a été la première à proposer une offre intégrée 4G combinant téléphonie fixe et mobile, internet, chaînes TV et contenus de divertissement exclusifs.



Office and Go, «tout en un» pour les PME

Notre offre intégrée de services internet à haut débit a été enrichie du **BeCloud Backup**, une solution de sauvegarde de données dans le cloud à destination des PME et des indépendants.

LA TV PARTOUT

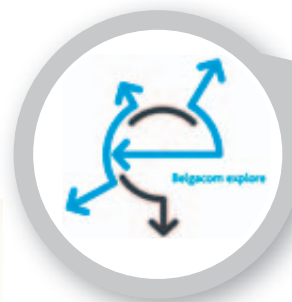


Nous sommes le seul opérateur à offrir toutes les chaînes flamandes «partout et tout le temps» via notre offre TV Partout. Nos clients peuvent également regarder un nombre croissant de chaînes francophones sur TV, tablettes, smartphone et ordinateur.



BICS TOUJOURS EN FORME

A l'encontre des tendances du marché, la division «carrier» de Belgacom, a affiché une belle croissance de son activité voix. Son excellente performance s'explique notamment par des accords à long terme avec des groupes d'opérateurs mobiles et une optimisation de ses processus voix.



Des réseaux plus intelligents

Belgacom a signé une première en Europe en lançant **Explore Smart Networking**. Cette solution permet aux entreprises de donner priorité à leurs applications essentielles et de mieux gérer l'utilisation de leur réseau.

INTERNET PARTOUT

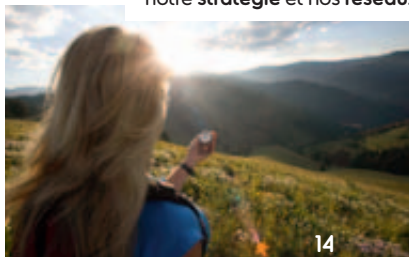


Grâce à notre offre **Internet Partout**, nos clients peuvent bénéficier de tous les avantages de l'internet mobile, grâce aux connexions **wi-fi**, **3G** et plus de **600.000 relais wi-fi** en Belgique.

<http://bit.ly/bgcvideo7>

SOMMAIRE

notre stratégie et nos réseaux



14

02•Interview de Michel Moll
Belgacom, un bel atout pour la Belgique

04•Interview de Didier Bellens
Simplifier pour mieux servir le client

06•Nos chiffres clés en 2012

08•Notre profil

10•Contexte opérationnel

14 Des projets à partager

28 Des convictions à partager

34 Des histoires à partager

50 Des talents à partager

56 Une conduite à partager

72 Une transparence à partager

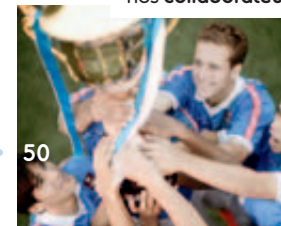
110•Glossaire

112•Informations générales

34

nos clients

nos collaborateurs

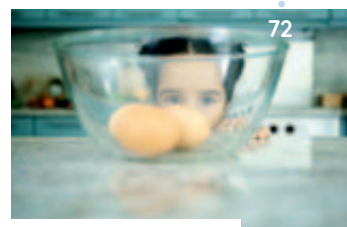


50

nos responsabilités



28



72

informations financières

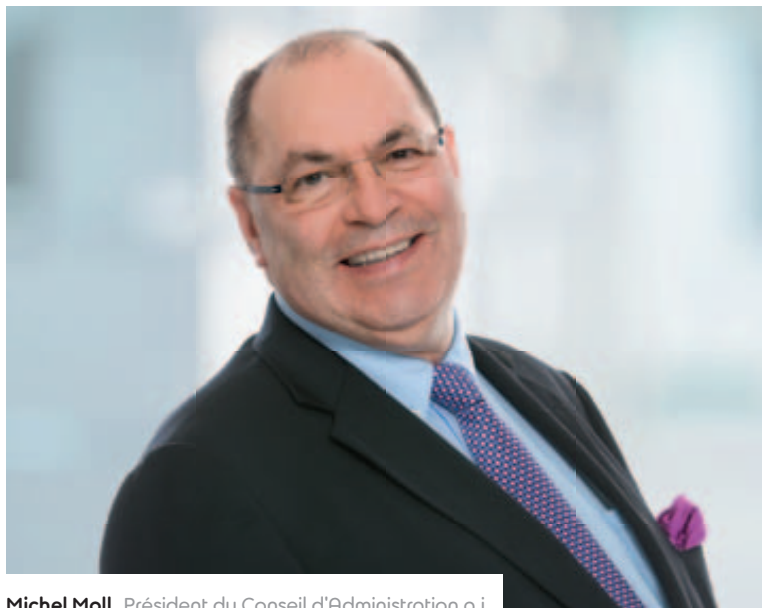


56

gouvernance d'entreprise

BELGACOM, UN BEL ATOUT POUR LA BELGIQUE

Pérenniser nos performances dans un contexte de ré-industrialisation du pays.
Adosser au gouvernement d'entreprise la marche et le développement des affaires.
Regarder l'avenir avec confiance.



Michel Moll, Président du Conseil d'Administration a.i.

Durant l'exercice 2012, vous avez présidé les réunions du Conseil d'Administration, du Comité de Nomination et de Rémunération que la loi impose au sein des Conseils des sociétés cotées, et celles du Comité Stratégique et de Développement. Votre présidence peut-elle être qualifiée d'intérimaire ?

Long sans doute, mon intérim à la présidence du Conseil n'en verra pas moins prochainement son terme. Nos statuts disposent que Président du Conseil d'Administration et Administrateur Délégué appartiennent à un rôle linguistique différent. Le mandat de M. Bellens est en cours. Le prochain Président à nommer sera donc néerlandophone.

Quelle a été la ligne directrice de votre mandat ?

L'effondrement ou l'amputation d'actifs industriels, avec les drames sociaux qu'ils entraînent dans des milliers de foyers, conduisent aujourd'hui à nommer les constats d'impuissance s'étalant du nord au sud du pays, des « dégâts collatéraux de choix opérés à l'échelle continentale ou mondiale ».¹

Cette situation a été précédée de signaux d'alerte. En ces circonstances, la pérennisation des performances du groupe est l'objectif à atteindre, d'où que soufflent les vents contraires. Dès son

entame, la ligne directrice de mon mandat s'est confondue avec la ligne de mire aboutissant à cet objectif.

Pérenniser les performances de Belgacom appelle à commenter celles de 2012, en les situant dans le contexte évoqué de la disparition d'activités industrielles.

La ré-industrialisation du pays a besoin de souffle tandis que celle de l'Europe piétine. Et pour ce qui concerne au premier chef la Belgique, un nombre croissant d'implantations industrielles locales sont gérées hors de ses frontières. Dans ce contexte de lendemains qui déchantent, Belgacom est un bel atout pour la Belgique.

Poursuivant le financement de sa stratégie gagnante, couplée à une politique de dividende attrayante, le groupe Belgacom a investi un total de 753 millions EUR en 2012. Ce faisant, il maintient le niveau de ses investissements, en Belgique pour l'essentiel et depuis plusieurs exercices, dans la fourchette de 700 à 800 millions EUR sur base annuelle.

Il contribue à l'impôt des sociétés à concurrence de 184 millions EUR.

Tandis que 44,8 millions EUR reviennent à l'ensemble de son personnel, Belgacom se distingue, de manière tranchante, de la plupart de ses pairs européens, en rémunérant confortablement les capitaux qui lui sont confiés. Ainsi les dividendes attachés à l'exercice 2012 totalisent-ils 798 millions EUR.

1. Bruno Colmant, économiste, émission « Mise au point », RTBF Télévision le 11 février 2013

«DEUX FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE : LA COHÉSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'APPUI À LA CONCERTATION SOCIALE DES TROIS ORGANISATIONS SYNDICALES ASSOCIÉES AU PRÉACCORD SUR LA CONVENTION COLLECTIVE 2013-2014.»

Dans un autre contexte difficile, celui que rencontre l'Etat belge dans la confection de ses budgets, les montants attachés à l'exercice 2012 des distributions et redistributions revenant à l'actionnaire de référence de Belgacom, totalisent 1,65 milliard EUR. A 451 millions EUR de dividendes, viennent s'ajouter 1,199 milliard EUR de taxes directes, indirectes, et de cotisations de sécurité sociale.

Relevons enfin un élément devenu exception dans le paysage industriel belge : toutes les décisions relevant de la gestion pleinement autonome d'un groupe offrant à la collectivité nationale plus de 15.000 emplois, sont prises aux étages de son siège social, au cœur du Royaume.

Comment s'articule une collaboration management – Conseil d'Administration dans la réalisation des objectifs de la société ?

C'est une dynamique résultant d'un produit de facteurs qui a grandement contribué à ce que Belgacom atteigne ses objectifs en 2012 et qui conditionne de nouvelles performances : (1) une stratégie gagnante chaque année réajustée aux évolutions technologiques, de la régulation et de la concurrence ; (2) l'éventail des compétences de l'Administrateur Délégué, chacune indispen-

sable à la direction journalière d'un fournisseur de multiservices intégrés de télécommunications ; (3) une équipe managériale de haute qualité ; (4) le bon fonctionnement d'un Conseil d'Administration, soudé. Chaque facteur a la même pondération. Et il suffit que l'un soit nul pour que leur produit le soit également.

Ajoutons que dans un secteur où le long terme est à l'horizon de 3 ans, bien connaître le groupe et le théâtre de ses opérations, décuple la capacité d'agir du Président du Conseil de Belgacom. L'adéquation à la fonction entraîne une collaboration étroite avec l'Administrateur Délégué, et vice versa, chacun respectant les prérogatives de l'autre. Le bon fonctionnement d'un groupe industriel est indissociable du dialogue permanent entre Président du Conseil et Administrateur Délégué.

Quel « fil d'Ariane » a guidé les décisions consensuelles du Conseil ?

Tout simplement le gouvernement d'entreprise. Bien organisé en Belgique, rencontrant les spécificités des sociétés cotées à travers une législation d'excellente qualité, il a tenu lieu de méthodologie fédératrice.

Tous les administrateurs ont eu la même lecture de leurs devoirs, de leurs responsabilités personnelles qu'ils portent

bien au-delà de l'issue de leur mandat. Et celles-ci sont particulièrement contraignantes dans une société faisant largement appel à l'épargne publique et à l'investissement privé pour financer ses activités.

L'intérêt de la société a été cadré et recadré, autant de fois qu'il fut utile de le faire en cours d'exercice. Un projet, une décision, un élément hors contrôle de la société, est conforme ou non à son intérêt en fonction de ce qu'il sert ou handicape ses objectifs opérationnels. Ceux-ci sont en effet le fondement des résultats financiers auxquels vient s'adosser l'optimisation, immédiate et dans le temps, des intérêts conjoints de toutes les parties prenantes de la société : son personnel, ses clients, ses fournisseurs, tous ses actionnaires traités également comme le prescrit la loi.

Lues comme elles doivent l'être, les règles du gouvernement d'entreprise sont un puissant ferment de la bonne marche des affaires et de leur développement.

Comment se présente le futur de Belgacom ?

Au temps où l'économie du pays souffre d'un grave déficit d'investissements, qu'économistes et responsables politiques tentent de s'accorder sur des

mesures qui permettraient de les relancer, Belgacom prévoit d'amplifier le déjà très haut niveau des siens.

Les risques attachés à la réalisation de programmes d'investissements d'envergure s'accroissent mal de l'imprévisible, de la volatilité en matière de régulation, ou encore d'absence d'accents de politique industrielle.

Conjugués à la situation économique générale, et à l'intense concurrence, en particulier sur le marché mobile, ces éléments ont amené le Conseil à rompre avec des pratiques antérieures de communication au marché, sur la rémunération des actionnaires, dès la phase de démarrage d'un exercice.

Le Conseil d'Administration souligne toutefois la ferme intention de la société de continuer à conjuguer le financement d'une stratégie gagnante, avec une politique de rémunération attractive de ses actionnaires.

Belgacom peut regarder l'avenir avec confiance.

SIMPLIFIER POUR MIEUX SERVIR LE CLIENT

La convergence des réseaux fixes et mobiles est aujourd'hui une réalité.

Le consommateur souhaite se connecter partout et à tout moment à ses contenus et applications.

Notre priorité est de lui simplifier la vie.



www.belgacom.com/bmcvideo



Didier Bellens, Administrateur Délégué

Quel est votre regard sur l'année 2012 ?

Je suis satisfait que notre entreprise ait atteint ses objectifs financiers pour l'ensemble de l'année 2012.

Les investissements réalisés dans nos réseaux fixes et mobiles ont encore accéléré l'accès aux multiples applications, contenus et services disponibles. Ils nous ont permis de nous différencier des autres acteurs du marché.

L'année 2012 est aussi celle où la convergence est devenue encore plus une réalité pour nos clients du fait de la progression des ventes de smartphones et de tablettes. La vente de nos « packs » combinant services fixes et mobiles augmente également.

Le service « Internet partout » matérialise aussi cette convergence, en permettant à nos clients internet de prolonger leur accès aux données via le réseau mobile.

Pour nos clients professionnels, nous avons lancé avec succès notre offre « Office & Go » : un nouveau service qui, en plus de l'abonnement à l'internet fixe et mobile, permet un stockage sécurisé des données et un service garanti en cas de panne.

Comment se positionne Belgacom sur un marché en forte turbulence ?

Nous continuons à être soumis à un contexte réglementaire belge et européen très défavorable qui explique à lui seul la diminution de nos résultats opérationnels en 2012 (EBITDA). Nous sommes égale-

ment soumis à une forte pression concurrentielle, en particulier sur le mobile.

Mais nous avons réagi de manière déterminée et réfléchie. Nous avons commencé par simplifier notre offre de produits et nous avons revu nos tarifs.

Nous avons également poursuivi nos investissements afin d'améliorer nos réseaux mobiles et en particulier le 3G qui est de très loin le meilleur réseau en Belgique. Nous avons amélioré nos produits en offrant plus de données mobiles et de temps d'utilisation. Et nous avons contacté proactivement nos clients avec des offres mobiles avantageuses, leur proposant des promotions s'étalant sur la durée de leur contrat.

Concernant notre situation financière, celle-ci reste solide, grâce notamment à une gestion réfléchie en matière de fusion et d'acquisition et un réel contrôle des coûts. Nous avons clôturé l'année 2012 avec un revenu de 6,462 milliards EUR, soit une croissance de 0,9 % par rapport à l'année 2011. En fin d'année, la dette financière nette était de 1.601 millions EUR, un des niveaux les plus bas du secteur européen des télécoms.

Enfin, nous nous félicitons des excellents résultats de BICS, notre filiale qui fournit des connexions aux opérateurs internationaux et qui poursuit sa croissance malgré un contexte concurrentiel difficile. BICS représente aujourd'hui 25 % des revenus du groupe et 7 % de son EBITDA.

Les réseaux sont l'épine dorsale de Belgacom. Sont-ils prêts pour répondre aux besoins du futur ?

La qualité de nos réseaux fixes et mobiles est et restera la force principale de notre entreprise. Elle nous permet d'anticiper les besoins croissants de nos

consommateurs en connectivité, pour accéder aux dernières innovations technologiques. C'est pourquoi nous continuerons à moderniser nos réseaux.

Pour le réseau fixe, nous avons poursuivi le déploiement du haut débit. Fin 2012, notre couverture atteignait 85 % de la population, nous plaçant dans le peloton de tête européen.

Pour le réseau mobile, nous avons été les premiers en Belgique à lancer le 4G, une technologie qui améliore encore la performance de l'internet mobile. Déjà 8 villes belges bénéficient de ce nouveau réseau. Nous espérons finaliser le déploiement de cette technologie le plus rapidement possible après l'issue souhaitée d'une décision favorable pour la région de Bruxelles-Capitale.

Quels sont les moyens que vous mettez en œuvre pour encore mieux satisfaire nos clients aujourd'hui ?

La satisfaction de nos clients est pour nous une priorité absolue.

Le comportement du consommateur a beaucoup évolué. Il veut oublier les contraintes de la technologie et bénéficier de ses avantages. C'est pourquoi nous avons amorcé un vaste processus pour simplifier nos technologies et nos systèmes informatiques mais aussi nos services de support et notre portefeuille de produits.

Notre objectif est bien de simplifier pour mieux servir le client.

En 2013, nous allons revoir également notre manière de travailler afin de réagir plus vite aux demandes du client et de mieux anticiper l'évolution du marché.

L'innovation pour Belgacom est également un élément essentiel de croissance. Elle permet d'enrichir nos offres et de

nous différencier de la concurrence. Nous sommes en mesure aujourd'hui de proposer à nos clients des solutions nouvelles qui améliorent leur qualité de vie et leur efficacité au travail.

Comment mieux impliquer les collaborateurs de l'entreprise aux projets de 2013 ?

Les technologies évoluent très rapidement, les besoins des consommateurs aussi.

Nous avons toujours été très attentifs à ce que nos collaborateurs accompagnent cette double tendance.

Avec le département des ressources humaines, nous avons mis en place une stratégie qui vise à améliorer les compétences, pour permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière.

Afin d'améliorer encore la motivation de nos collaborateurs, nous insistons également sur la nécessité de faire de la reconnaissance du travail un élément essentiel de notre culture d'entreprise.

Vous avez toujours accordé beaucoup d'importance à la responsabilité sociétale de Belgacom. Comment comptez-vous poursuivre vos efforts en la matière ?

Nous avons poursuivi l'action d'information entamée dès 2008 pour inviter nos clients à une utilisation responsable du GSM. Les parents peuvent notamment trouver, dans nos magasins et sur nos sites web, des conseils pour réduire l'exposition aux ondes électromagnétiques, limiter ou bloquer les SMS payants et les contenus indésirables.

Nous avons également lancé en Belgique le premier catalogue complet de produits et services adaptés aux personnes porteuses de handicap.

«EN SIMPLIFIANT NOS PRODUITS, NOS TECHNOLOGIES, NOS COMMUNICATIONS ET NOS MÉTHODES DE TRAVAIL, NOUS POURRONS ENCORE MIEUX SERVIR ET SATISFAIRE LE CLIENT.»

Tout comme en 2011, nous avons continué le projet Web Experts, un programme qui encourage les jeunes à former les seniors à l'utilisation de l'internet.

Nous ne ménageons pas nos efforts pour préserver l'environnement.

Nous avons déjà réduit nos émissions de CO₂ de 63 % depuis 2007. Et un tout nouveau centre de données à faible consommation énergétique verra le jour en février 2013. Nous sommes ainsi en bonne voie pour atteindre l'objectif de 70 % de réduction de CO₂ pour 2020.

Comment voyez-vous l'avenir de Belgacom ?

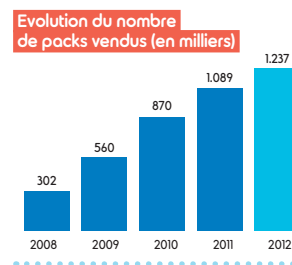
Les 15.000 employés de notre entreprise sont les ambassadeurs des nouvelles technologies qui font rêver les consommateurs et leur permettent de participer au monde digital d'aujourd'hui. Société leader dans un secteur porteur d'avenir et d'innovations, nous avons fait la preuve de notre bonne stratégie et de nos choix réfléchis en matière d'investissements.

La clé de la réussite pour 2013 est la forte conviction que nous avons dans notre métier.

Nous avons tous les atouts pour affronter les défis avec succès et construire un avenir où nous avons tout à partager.



La combinaison de nos réseaux fixes et mobiles est l'atout majeur de notre entreprise



NOS CHIFFRES CLÉS EN 2012

6,462 milliards EUR
de revenus

1,784 milliards EUR
d'EBITDA
(avant éléments non-récurrents)

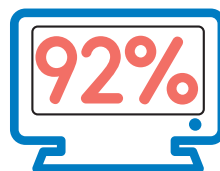
753 millions EUR
d'investissements

691 millions EUR
de cash-flow libre

1,601 milliards EUR
de dette nette



croissance
organique dans
nos revenus IT

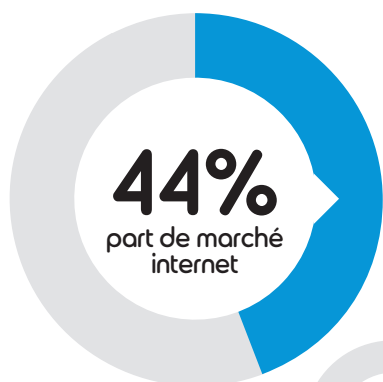


couverture
Belgacom TV

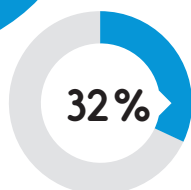
1.237.000

clients
« packs »

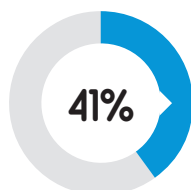




44%
part de marché
internet



part de marché
TV digitale



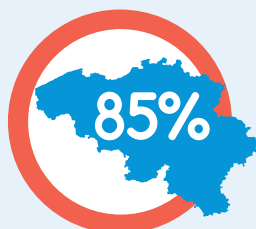
part de marché
mobile



8 villes
couvertes par
notre nouveau
réseau mobile 4G



-63%
émissions de CO₂
depuis 2007



couverture fibre
(jusqu'à la borne)



15.000 enfants
formés à l'utilisation en toute
sécurité d'internet et des
téléphones portables

NOUS SOMMES...

Nous sommes une **société de télécommunication** active sur le marché **belge et international**. La qualité de nos **réseaux fixes et mobiles interconnectés** fait de nous le premier fournisseur en Belgique de services de **téléphonie**, d'**internet** et de **télévision**. Elle nous permet également d'offrir partout et en permanence l'accès aux **données digitales** et aux meilleurs **contenus multimédia**.

Nous développons aussi des solutions pour réduire nos émissions de CO₂, soutenir les communautés les plus vulnérables et favoriser l'**accès pour tous au monde digital**. C'est ainsi que nous contribuons au **développement économique, social et environnemental** de la société dans laquelle nous sommes enracinés.



NOTRE PROMESSE

NOUS VOULONS QUE CHACUN PUISSE PARTAGER LIBREMENT SES EXPÉRIENCES, SES INFORMATIONS, SES IMAGES ET LES MOMENTS FORTS DE SA VIE. NOTRE PROMESSE : RENDRE CES ÉCHANGES POSSIBLES EN LUI PERMETTANT DE SE CONNECTER OÙ, QUAND ET COMME IL LE SOUHAITE.



NOS PRIORITÉS

Simplification



LA SIMPLIFICATION

Nous pensons d'abord à nos clients. Pour les attirer et les fidéliser, nous simplifions notre offre de produits. Pour répondre mieux, plus rapidement et plus efficacement à leurs souhaits, nous simplifions nos réseaux, nos infrastructures informatiques et nos façons de travailler. Nous voulons être un véritable partenaire de confiance.

New Services



L'INNOVATION

Nous confortons notre leadership en préparant aujourd'hui les solutions de demain, celles qui font rêver nos consommateurs. Nous développons des offres inédites de contenus multimédia et de services informatiques. Mais nous innovons aussi en continuant, année après année, de moderniser nos réseaux et d'améliorer les services que nous offrons déjà.



L'EXPÉRIENCE CLIENT

Nous voulons que nos clients se sentent compris et respectés. Nous mettons tout en œuvre pour répondre au-delà de leurs attentes. Nous voulons les surprendre agréablement par des produits de qualité et faciles à utiliser, un service efficace et personnalisé. L'expérience client est au cœur de nos préoccupations.

People



L'ENGAGEMENT

Nous organisons une nouvelle manière de travailler ensemble. Le respect mutuel, la reconnaissance et la transparence dans notre manière d'agir sont nos leviers vers plus d'engagement et d'efficacité. L'adhésion collective de nos collaborateurs à nos objectifs stratégiques est la base essentielle de notre culture d'entreprise.



NOUVEAUX MODES DE COMMUNICATION NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Le marché des télécoms s'est caractérisé en 2012 par une stabilisation des revenus liés à la téléphonie, sur fond de guerre des prix entre les opérateurs mobiles. Mais le boom de l'internet mobile permet aux opérateurs les plus innovants de rester optimistes.

Une pression croissante sur les prix du mobile

Le marché des télécoms n'est évidemment pas imperméable au contexte économique global. En 2012, l'économie belge a, au gré des trimestres, soit stagné soit reculé de quelques dizaines de pourcents. Dans l'attente des chiffres définitifs, autant la Banque Nationale que le Bureau du plan tablaient sur une croissance nulle pour l'ensemble de l'année écoulée. 2013 ne s'annonce pas plus réjouissante.

Sur le marché des télécoms, cette conjoncture difficile se manifeste surtout du côté des entreprises, par le report

d'un certain nombre d'investissements dans les projets IT. Quant aux particuliers, ils montrent une attention accrue pour le rapport qualité-prix. Le consommateur reste attiré par les nouvelles technologies et produits, mais il ne veut pas pour autant grever son budget.

De ce fait, le secteur des télécoms doit proposer des produits innovants mais à des prix étudiés. Les marges bénéficiaires sont sous pression. Seuls les opérateurs capables de proposer une offre compétitive sur les segments de marché à forte croissance (internet mobile, télévision numérique, services professionnels dans le cloud, etc.) parviennent à maintenir un bon niveau de croissance.

LE CONSOMMATEUR EN VEUT UN MAXIMUM POUR SON ARGENT, CE QUI PROFITE AUX OFFRES INTÉGRÉES, PLUS COMPÉTITIVES.

L'érosion de la téléphonie fixe est endiguée

Le marché belge de la téléphonie fixe s'est stabilisé en 2012, malgré une érosion, ces dernières années, au bénéfice de la téléphonie mobile et de certains nouveaux opérateurs, comme Skype, qui fonctionnent uniquement sur l'internet. Environ 7 familles belges sur 10 restent fidèles au téléphone fixe. Les formules attrayantes d'appels gratuits illimités en heures creuses se sont généralisées. La ligne fixe est de plus en plus souvent intégrée à une offre combinant la téléphonie fixe, mobile, la TV digitale et l'internet. Quinze ans après la libéralisation du marché des télécoms et malgré la concurrence des câblo-opérateurs, Belgacom reste largement leader pour la téléphonie fixe auprès des clients résidentiels et professionnels.

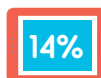
Le boom des smartphones dope le transfert de données mobiles

Le marché de la téléphonie mobile arrive lentement à saturation en Belgique avec un taux de pénétration qui atteignait 110 % fin 2012. Belgacom reste leader

avec une part de marché de 41 %. Le marché belge de la téléphonie mobile, comme partout ailleurs en Europe, fait l'objet d'une forte pression sur les prix. Les opérateurs rivalisent de formules tarifaires «tout compris». A cet égard, 2012 a vu le renforcement de forfaits illimités incluant la téléphonie, les SMS et/ou le transfert de données mobiles. Le principal défi pour l'opérateur historique et ses deux concurrents Mobistar et Base est en effet de stabiliser ou augmenter le revenu moyen par client. Pour ce faire, il lui faut compenser la diminution du revenu moyen sur le trafic voix par une augmentation du transfert de données. L'explosion des ventes de smartphones (1,97 million vendus en 2012), va de pair avec la demande croissante de services et applications mobiles.

Concurrence des opérateurs virtuels (MVNO)

Les opérateurs de réseau dits «virtuels» (MVNO), qui achètent de la capacité réseau aux trois opérateurs existants et l'intègrent à une offre marketing spécifique, sont désormais une petite cinquantaine en Belgique. Ils ciblent typiquement une niche de marché, comme les jeunes (par exemple Jim Mobile), des groupes ethniques (par exemple Mobisud) ou des



14%

Pourcentage de ménages belges qui disposeraient d'une tablette

(Source : Belgacom)



1,97 million

nombre de smartphones vendus en Belgique en 2012

(Source : GfK Retail & Technology)



+38%

Taux de pénétration de l'internet mobile en 2012

(Source : étude Belgacom)

consommateurs très sensibles au prix (par exemple Carrefour Mobile).

Parmi les principaux mouvements au sein du marché MVNO en 2012, on épinglera l'accent mis par Mobile Vikings sur les données mobiles et la concurrence des câblo-opérateurs au nord du pays. Bien qu'il ait acquis une licence 3G en 2011, le câblo-opérateur flamand continue de s'appuyer sur le réseau Mobistar. Un premier opérateur chinois, en l'occurrence Datang (lié au groupe China Mobile), a également acquis une licence 4G, en novembre 2011, à côté de Belgacom, Mobistar et Base.

Les connexions internet haut débit en croissance continue

La Belgique comptait fin décembre 2012 presque 3,7 millions de connexions filaires à l'internet haut débit, selon les statistiques de l'association des fournisseurs d'accès internet (ISPA). Il s'agit d'une augmentation de 4 % par rapport à 2011. Ce marché dispose encore d'un potentiel de croissance puisqu'environ 73 % des ménages disposent d'une connexion internet. Belgacom détient une part de marché d'environ 44 %.

UN INVESTISSEMENT SOUTENU DANS LA QUALITÉ DE SES RÉSEAUX FIXES ET MOBILES A LARGEMENT CONTRIBUÉ À MAINTENIR BELGACOM DANS UNE BONNE POSITION CONCURRENTIELLE.


44%

Part de marché de Belgacom en fourniture d'accès d'internet

Les tablettes boostent l'internet mobile

2012 restera comme une année charnière dans l'usage de l'internet mobile en Belgique. Le succès commercial des tablettes n'y est pas étranger. D'après une étude d'IAB Belgium, 14 % des foyers belges possèdent une tablette, soit 9 points de pourcent de plus en un an. Les smartphones ont également battu des records de vente. Equipé de ces nouveaux appareils, le consommateur belge veut pouvoir se connecter à l'Internet Partout et à tout moment pour accéder à ses contenus et applications préférés.

Belgacom a été le premier opérateur belge à bien le comprendre en lançant en avril 2012 son offre «Internet Partout», qui combine accès internet fixe et mobile pour un prix attrayant.

Champion du Wi-Fi...

D'après une étude de Deloitte (décembre 2012), le Wi-Fi est la technologie d'accès à l'internet mobile utilisée en priorité par les Belges détenteurs d'une tablette ou d'un smartphone. Le coût limité, souvent gratuit, de l'accès Wi-Fi n'est pas le seul argument. Les utilisateurs apprécient également la rapidité et la fiabilité des connexions. Le Wi-Fi est en outre largement utilisé pour l'accès internet à la maison, devant la connexion filaire.

Le Wi-Fi devient également omniprésent dans les entreprises. Celles-ci sont de


WiFi

technologie d'accès à internet mobile privilégiée par les Belges


76%

des Belges ont la TV numérique



Belgacom mise sur ses «Bizz Packs» pour maintenir sa position de leader sur le segment des PME

plus en plus nombreuses à installer des relais dans leurs bâtiments pour offrir l'internet mobile à un maximum de leurs collaborateurs et partenaires.

Parallèlement, les points de connexion Wi-Fi à l'extérieur de chez soi sont de plus en plus nombreux et populaires. A travers ses hotspots FON, Belgacom a été précurseur dans l'ouverture sécurisée des accès Wi-Fi partagés entre clients. Ceux-ci ont ainsi rejoint la plus grande communauté Wi-Fi présente en Belgique mais également dans le monde entier.

... combiné à un réseau mobile de premier plan

Belgacom a encore amélioré la couverture du réseau mobile 3G et inauguré les premières connexions 4G dans huit villes belges. En réalité, c'est dans la

combinaison unique et transparente du Wi-Fi et du réseau mobile que réside la force de Belgacom. Cette combinaison nous permet d'offrir une solution internet totalement mobile non seulement à la maison et au sein de l'entreprise mais aussi partout ailleurs.

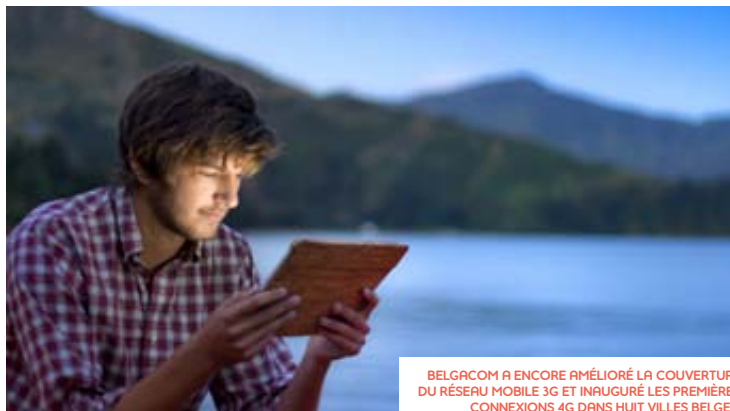
La télévision numérique poursuit sur sa lancée

La télévision numérique trône désormais dans plus de 76 % des salons belges, soit une croissance de 10 % par rapport à 2011. Grâce à des offres de grande qualité et combinant de manière très compétitive 2 ou plusieurs éléments (télévision numérique, téléphonie fixe/mobile et accès internet fixe/mobile), Belgacom a conquis 32 % de parts de marché. Certains canaux de Belgacom TV sont en outre disponibles sur les terminaux mobiles, à travers le service «TV Partout».

Le paysage concurrentiel a peu changé, si ce n'est l'apparition de quelques nouveaux acteurs dits «over the top» (OTT) qui commercialisent du contenu télévisuel uniquement sur l'internet, sans passer par le téléviseur.

La triple convergence à l'œuvre dans les entreprises

Le marché des entreprises, de la PME à la multinationale, a été marqué par une intensification des trois convergences : voix et données, réseaux fixes

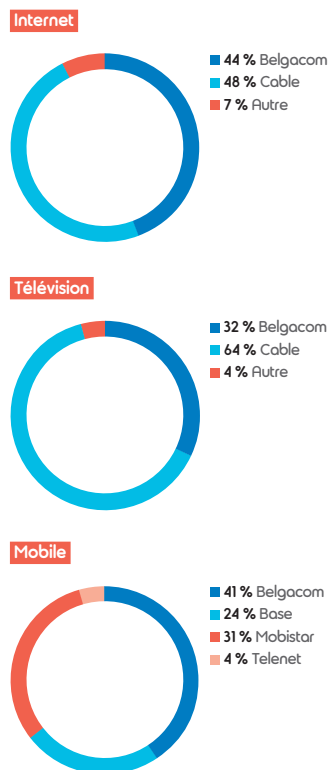


BELGACOM A ENCORE AMÉLIORÉ LA COUVERTURE DU RÉSEAU MOBILE 3G ET INAUGURÉ LES PREMIÈRES CONNEXIONS 4G DANS HUIT VILLES BELGES.

et mobiles, besoins télécoms et informatiques. Les offres intégrées ont particulièrement eu la cote sur le segment des PME. Belgacom a donc misé sur ses «Bizz Packs» pour maintenir sa position de leader sur ce segment, face à Telenet for Business et Mobistar.

L'enquête télécom annuelle de Data News a par ailleurs confirmé la position de leader de Belgacom parmi les grandes entreprises, autant pour la téléphonie fixe et mobile que pour le trafic de données, devant des acteurs comme Mobistar, Telenet, Colt, Orange Business Services, Verizon ou BT. En matière d'intégration de réseaux et de systèmes, Belgacom a également consolidé son avance sur ses principaux concurrents. La convergence des solutions voix et données autant que la combinaison unique de compétences télécoms et informatiques restent des atouts majeurs. Les entreprises ont en effet besoin d'une infrastructure télécom flexible et performante pour moderniser leur informatique et profiter des avantages du cloud computing.

Notre position concurrentielle (part de marché)



UN CADRE RÉGLEMENTAIRE QUI STIMULE LA CONCURRENCE ET RENFORCE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR

Nouvelle loi télécom

Un changement important à notre cadre réglementaire en 2012 fut sans nul doute l'entrée en vigueur de la «nouvelle loi télécom». Celle-ci permet aux consommateurs de changer plus facilement d'opérateur en leur permettant notamment de résilier leur contrat sans frais après six mois (excepté le remboursement de la valeur résiduelle d'un appareil gratuit en cas d'offre conjointe). La volatilité générale du marché en est renforcée. La «nouvelle loi télécom» vise également à moderniser le service universel.

Roaming

Le marché belge a intégré le troisième Règlement européen sur le roaming qui prévoit de nouvelles diminutions de tarifs ainsi que des mesures dites «structurelles» pour favoriser la concurrence sur ce marché.

Ouverture du câble

En 2012, la décision prise en 2011 d'imposer aux câblo-opérateurs d'ouvrir leur réseau à la concurrence a surtout eu un prolongement juridique. La Cour d'Appel a rejeté les recours en suspension introduits par ces opérateurs. Les décisions de la Cour ont permis aux régulateurs d'avancer dans la mise en œuvre effective des obligations. Fin 2012, les premiers projets d'offres de référence des câblo-opérateurs ont été soumis à consultation et une décision finale est attendue durant la première moitié de 2013 avec une mise en œuvre effective espérée pour la fin de l'année. Le cadre réglementaire et législatif est abordé plus en détail page 106.



LE MARCHÉ DES ENTREPRISES, DE LA PME À LA MULTINATIONALE, A ÉTÉ MARQUÉ PAR UNE INTENSIFICATION DES TROIS CONVERGENCES : VOIX ET DONNÉES, RÉSEAUX FIXES ET MOBILES, BESOINS TÉLÉCOMS ET INFORMATIQUES.

DES PROJETS À PARTAGER



C'EST SE REMETTRE EN QUESTION CONSTAMMENT,
SE RÉINVENTER CHAQUE JOUR ET CONTINUER
D'INVESTIR DANS LES SOLUTIONS DE DEMAIN, CELLES
AUXQUELLES NOS CLIENTS RÊVENT PEUT-ÊTRE DÉJÀ...

SIMPLICITÉ INNOVATION CONVERGENCE



Une expérience client améliorée

PARFOIS, NOUS LES DÉVELOPPERONS SEULS. PARFOIS, NOUS RECHERCHERONS DES PARTENAIRES DE POINTE QUI COMPLÈTERONT NOTRE OFFRE. NOTRE MOT D'ORDRE : FAIRE OUBLIER LA TECHNOLOGIE POUR NE LAISSER À NOS CLIENTS QUE LE PLAISIR DE LA DÉCOUVERTE, DU PARTAGE ET DE L'ÉCHANGE.



Des solutions simples pour tous

LA CONVERGENCE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS

Il n'y a plus un profil type de consommateurs mais une multiplicité de besoins chez une même personne, selon les moments de la journée. Le chef d'entreprise qui compte sur Belgacom pour lui fournir une infrastructure fiable est aussi un père de famille qui veut s'informer et se divertir. Mais également vérifier ses mails professionnels dans son divan pendant que les autres membres de sa famille regardent un film à la demande, jouent sur l'internet ou partagent des vidéos sur les réseaux sociaux. A chacun d'eux, notre stratégie basée sur la convergence vise à apporter une expérience riche et utile.



LA CONVERGENCE, MATÉRIALISÉE PAR NOS OFFRES «PARTOUT», ET L'AMÉLIORATION CONSTANTE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT SONT LES CLÉS DE NOTRE DIFFÉRENCIATION.

Favoriser les échanges

A l'heure de l'internet mobile et des réseaux sociaux, les frontières s'atténuent entre la vie privée et la vie professionnelle. De plus, nos consommateurs désirent partager à chaque instant des messages, des images et de la musique. Ces échanges exigent des moyens de connexion toujours plus puissants, plus fiables et disponibles partout.

Notre mission pour favoriser ces échanges est de permettre à chacun de se connecter où et quand bon lui semble, en fonction de ses différents besoins. Belgacom constate une évolution constante dans les aspirations et les comportements de ses clients :

- **le client hyperconnecté** : ce client utilise de plus en plus l'internet comme outil professionnel ou de loisir : achats divers, choix d'une destination de vacances, recherche sur un nouvel employeur potentiel, consultation des réseaux sociaux, etc. Dans chaque cas, il veut trouver une réponse quasi-instantanée. Sources d'informations incontournables et omniprésentes, les médias numériques (sur ordinateur, tablette, smartphone ou télévision) sont devenus la plate-forme de divertissements préférée des familles ainsi que des outils indispensables dans le monde professionnel.
- **le client en quête d'efficacité** : un nombre croissant de consommateurs au rythme de vie soutenu voient dans leur smartphone un outil personnel pour les aider à mieux s'organiser. Ils souhaitent des services et des applications pratiques qui leur font gagner du temps. Il peut s'agir d'applications personnalisées qui filtrent les informations pertinentes. Ou, face à la multiplicité des offres, des services intuitifs de recommandations, qui les aideront à faire rapidement leur choix.
- **le client soucieux de transparence** : le trop-plein d'informations combiné à la crise économique et financière a créé, chez le client, un sentiment général de méfiance vis-à-vis des entreprises. Dans notre secteur en particulier, il exige une performance technologique sans faille de ses services télécoms mais également une totale transparence sur leur prix comme dans leur mode d'utilisation. En attente de simplicité, il est de plus en plus sensible à la sécurité et à la confidentialité de ses données. Il est enfin primordial de continuer à l'éduquer aux nouveaux produits et services, pour lui permettre de rester dans la «course au progrès».

La convergence reste la meilleure réponse aux besoins multiples du consommateur.



www.belgacom.com/bmcvideo



Bruno Chauvat
Executive Vice President Strategy & Content

+ Réaction

«La simplification est un facteur essentiel pour améliorer l'expérience client : plus nous simplifions nos opérations internes, plus simple sera le parcours du client et meilleure son expérience.»

La stratégie multiply

Les offres combinées de Belgacom, notamment Internet Partout, ont connu un franc succès en 2012. Belgacom va poursuivre sur la voie des «packs» qui permettent aux clients de combiner des services de qualité à un prix compétitif. Plutôt que de brader les tarifs de nos services, nous préférons mettre l'accent sur leur rapport qualité-prix. Nous voulons convaincre nos clients que nos offres valent largement leur prix et qu'ils en ont pour leur argent. Nous y voyons en outre un excellent moyen de fidélisation.

La vraie convergence

La convergence est un mot à la mode dans les télécoms depuis quelques années. Il signifie que les réseaux mobiles et fixes fusionnent pour permettre au consommateur de surfer sur l'internet ou d'accéder à ses contenus et applications préférés à tout moment, partout et sur l'appareil de son choix. Dans un monde totalement convergent, le client ignore via quelle technologie ou réseau (Wi-Fi, 3G, 4G, ADSL, VDSL, ...) il communique. Cette question est devenue secondaire. Seule compte la qualité des services et applications auxquels il accède d'un simple clic ou pression sur un écran tactile. Belgacom a lancé TV Partout qui permet une vraie expérience convergente de la TV : on peut la regarder de partout à l'intérieur et à l'extérieur de la maison, quel que soit le réseau. Et avec le déploiement réussi du 4G dans 8 villes en 2012, l'expérience mobile peut être aussi rapide que celle du VDSL.

Nos priorités



La convergence technique et commerciale

Même si l'internet mobile est de plus en plus répandu, il reste encore des efforts à faire pour stimuler la convergence de nos réseaux et applications. Nous voulons qu'à terme, celle-ci devienne tout à fait transparente, à tel point que le client puisse passer d'un réseau à l'autre sans même s'en rendre compte. Cela implique un travail continu d'intégration technique, mais aussi une offre commerciale plus simple, à travers la vente de solutions «tout compris» plutôt que de produits séparés.

Pour relever ce défi, Belgacom s'appuie sur de solides compétences télécoms et informatiques. Nos propres centres de données, à la pointe de la technologie, et nos forces de vente bien rodées constituent également des atouts indéniables.

VIDEO - WWW.BELGACOM.COM/CONVERGENCE

Nos priorités stratégiques en 2013

Une expérience client améliorée

Nous voulons que chaque client soit pleinement satisfait lorsqu'il est en contact avec nos produits, nos services ou nos collaborateurs. C'est ce que nous

appelons «l'expérience client». Nous ne cessons d'améliorer cette expérience tous les jours et intégrons cette mission dans le quotidien de chacun. Des services plus réactifs et une offre plus claire et plus compréhensible contribueront à améliorer le lien émotionnel avec nos clients et leur sentiment de confiance envers nous.

La convergence effective, matérialisée par nos offres «partout» et combinée à l'amélioration constante de l'expérience client sont les clés de notre différenciation.

La simplification

La simplification est un facteur essentiel pour améliorer l'expérience client. Nous partons du principe que «ce qui se fait à l'intérieur se voit à l'extérieur» : plus nous simplifierons nos opérations internes, plus simple sera le parcours du client et meilleure son expérience. Pour y parvenir, nous avons commencé à simpli-

fier et uniformiser nos réseaux.

Ce programme nous permettra de réduire à terme le nombre de bâtiments techniques mais également de faciliter nos interventions sur le terrain.

Nous allons aussi investir de manière substantielle dans notre infrastructure informatique ainsi que dans nos systèmes de support. Ainsi, nous pourrions réagir plus rapidement aux demandes de nos clients.

Enfin, et parallèlement à cette simplification interne, c'est également notre offre de produits et de solutions que nous continuerons de simplifier. Nous avons à cœur de la rendre plus accessible et plus transparente pour l'ensemble de nos consommateurs.

Une innovation ciblée

L'innovation a permis à Belgacom d'asseoir son leadership dans la téléphonie



LA CONVERGENCE RESTE LA MEILLEURE RÉPONSE AUX BESOINS MULTIPLES DU CONSOMMATEUR.

BELGACOM EST BIEN PLUS QU'UN GESTIONNAIRE DE RÉSEAUX. NOUS ALLONS JOUER UN RÔLE DE PLUS EN PLUS ACTIF DANS LES SERVICES INNOVANTS POUR LES FAMILLES ET LES ENTREPRISES.

mobile, dans l'internet haut débit et, plus récemment, dans la télévision numérique. Vu l'évolution rapide des technologies, notre stratégie prévoit d'augmenter nos investissements dans une série de domaines-clés.

Modernisation des réseaux

Poursuivre le développement du 4G et continuer d'améliorer la qualité de la couverture 3G, c'est un must pour consolider notre leadership sur le réseau mobile. Il s'agit d'une opportunité unique d'améliorer l'expérience client en matière d'internet mobile, partout et à grande vitesse.

Parallèlement à l'extension de la couverture haut débit VDSL2 (85 % de la population est déjà connectée), nous allons déployer le «vectoring» dans les prochaines années. Cette technologie augmente les capacités de transmission via les réseaux existants et permet d'atteindre des vitesses de téléchargement dépassant 50 Mbits/s.

Services innovants pour les foyers et les entreprises

Belgacom est bien plus qu'un gestionnaire de réseaux. Nous allons jouer un rôle de plus en plus actif dans les services innovants pour les familles et les entreprises.

Au niveau des clients résidentiels, nous allons accélérer la convergence mais également amplifier notre offre de divertissements numériques, personnalisables et multi-écrans. Chaque membre de la famille pourra utiliser à sa guise les

possibilités disponibles sur la plateforme familiale.

Sur le marché des entreprises, Belgacom va intensifier ses investissements dans le cloud computing. Les entreprises pourront ainsi, en libre-service et en toute sécurité, accéder à leurs ressources informatiques au départ de nos centres de données. Les données mobiles et l'internet des objets (Machine-to-Machine) sont deux autres pôles de croissance importants.

Notre atout majeur est de pouvoir combiner notre expertise dans ces nouveaux domaines avec notre leadership réseau. Nous continuerons donc à offrir des solutions ICT convergentes et des services de qualité supérieure pour faciliter les activités des entreprises dans un mode professionnel de plus en plus interconnecté.

Pour développer son offre innovante de contenus et d'applications (voir également page 20), Belgacom compte sur son expertise interne autant que sur des partenaires stratégiques de premier plan (lire page 22). L'entreprise va également continuer à développer des «systèmes intelligents» c'est-à-dire composés d'équipements que l'on peut connecter entre eux, faire interagir et contrôler à distance. Nous pourrions ainsi générer de nouveaux revenus grâce aux investissements dans les «maisons intelligentes», les «bureaux intelligents» et même les «villes intelligentes».



AFIN DE MENER À BIEN CES 3 PRIORITÉS, NOUS ENTENDONS AUSSI RÉINVENTER NOS FAÇONS DE TRAVAILLER

Dans un marché en voie de saturation, il est devenu essentiel d'accroître les revenus que le client peut générer.

Pour évaluer le potentiel d'achat de ce dernier (ce que nous appelons la «gestion de valeur»), nous développons une approche segmentée en fonction de différents publics-cibles : les clients «premium» les plus technophiles, les familles intéressées par les forfaits, les jeunes adultes, les consommateurs sensibles aux prix, etc.

Par ailleurs, la révolution numérique change les habitudes de travail et de consommation de nos clients. Elle a également un impact sur la façon dont nous nous organisons en interne. C'est pourquoi nous voulons redéfinir la manière dont les employés de diverses générations se connectent, collaborent et communiquent. Les nouvelles technologies doivent nous permettre de créer une organisation plus impliquée, plus efficace et plus flexible, tout en préservant un cadre de travail agréable et en maintenant la paix sociale.

QUAND LA TECHNIQUE S'ENRICHIT DE CONTENUS

Notre stratégie de contenus peut se résumer en trois phrases : «ce que je veux» (pour tous les goûts, du plus universel au plus local), «où je veux» (sur PC/Mac, téléviseur, tablette ou smartphone) et «quand je veux» (en direct ou en différé). Le consommateur veut en effet profiter de la révolution numérique pour se divertir de manière intuitive et personnelle. Belgacom ne cesse de peaufiner son offre de contenus pour rendre la vie plus agréable à chacun.



La «convergence» prend tout son sens

En regardant le début d'un match de foot sur sa TV, puis la suite sur son smartphone, le consommateur «vit» concrètement l'expérience de la convergence. Celle-ci n'est plus limitée à l'intégration des réseaux fixes et mobiles. Elle se matérialise par de nouvelles façons de s'informer, de communiquer ou de se divertir. Nous créons ainsi une relation étroite avec le client, en lui proposant les contenus qu'il aime. Car le client perçoit mieux la valeur de nos offres si, en plus des services de base (internet, TV,...), il reçoit du contenu personnalisé et de qualité.

La télévision toujours plus interactive et personnalisée

La télévision numérique devient réellement interactive. Depuis juin 2012, Belgacom TV propose une nouvelle interface plus conviviale, plus rapide, qui facilite la navigation à travers les diffé-

rents menus ainsi que les recherches de programmes. La télévision se fait plus «intelligente» grâce au service «Recommandé pour moi». Celui-ci recommande des films et des programmes TV à chaque membre de la famille en fonction de ses goûts, de son profil de cinéophile et de son comportement en tant que téléspectateur. Chacun peut définir et enrichir son propre profil via l'application Movie Me.

Le client devient de moins en moins passif face à une offre télévisuelle sans cesse enrichie. Il est également beaucoup plus libre de profiter de ses programmes préférés quand il veut et où il veut : notre offre «TV Partout» met la télévision à simple portée de smartphone, de tablette et d'ordinateur.



- + WWW.TVPARTOUT.BE
- + [DOWNLOAD APP ITUNES](http://bit.ly/bgcapp3)
<http://bit.ly/bgcapp3>
- + [DOWNLOAD APP GOOGLE](http://bit.ly/bgcapp1)
<http://bit.ly/bgcapp1>

Un choix étendu, pour satisfaire tous les goûts

Notre offre combine contenus universels et programmes plus pointus pour satisfaire un maximum de clients. Chaque membre de la famille peut ainsi trouver son bonheur. Nous proposons déjà plus de 200 chaînes, belges et internationales,



généralistes et thématiques. Cette diversité est notamment appréciée par la forte communauté internationale présente en Belgique. Des accords conclus avec les plus grands studios américains et indépendants nous permettent par ailleurs d'enrichir régulièrement un catalogue de milliers de films. Des superproductions aux films d'art et d'essai, chacun peut composer son propre moment cinéma. Les plus grandes chaînes TV nous proposent également de voir et revoir à la carte d'innombrables programmes actuels ou plus anciens. Nous offrons enfin des concerts ou des spectacles humoristiques sans vous faire quitter votre salon.

20 millions de titres musicaux au bout des doigts

Les fans de musique bénéficient eux aussi d'un choix de plus en plus étendu, grâce à notre partenariat exclusif avec le service musical Deezer, dont le nombre de titres a été porté à 20 millions. Cette gigantesque discothèque numérique, à portée de votre PC, Mac, smartphone ou tablette, se parcourt facilement grâce à un système intuitif de recherche par titre, par album et par artiste. Le service propose également des recommandations basées sur les goûts personnels. Les clients peuvent partager leur musique sur les réseaux sociaux et découvrir en avant-première des contenus musicaux exclusifs de Belgacom : clips, concerts, etc.

Un attachement aux contenus locaux

Des accords avec les plus grands studios mondiaux sont parfaitement compatibles avec la promotion de contenus locaux. Ceux-ci sont très importants pour nous différencier et renforcer notre proximité avec nos clients. Le football en est un parfait exemple.



De l'UEFA Champions League aux coulisses de nos clubs

En 2012, nous avons lancé Belgacom 11+, une nouvelle chaîne 100 % foot proposant en exclusivité tous les matches de l'UEFA Champions League, le meilleur des championnats espagnol et portugais, le multi live de la Jupiler Pro League ainsi que des programmes inédits sur les meilleurs clubs belges et européens. A ce titre, notre programme de TV réalité «Anderlecht in UEFA Champions League», a plongé nos abonnés dans les coulisses de l'aventure européenne du RSC Anderlecht. Nous avons aussi accompagné Charleroi tout au long de son parcours de la D2 vers la D1 à travers notre programme «En route vers la D1». Les clubs de Waasland-Beveren et Eupen ont également accueillis nos caméras pour des reportages uniques, très appréciés des supporters. Le football «près de chez vous» reste donc une de nos priorités. C'est pourquoi, chaque client Belgacom TV peut accéder gratuitement à notre chaîne Belgacom 11, qui propose chaque semaine les 5 matches du samedi de la Jupiler Pro League ainsi que les 2 meilleurs matches de la Belgacom League (Division 2).

Le sponsoring pour renforcer notre offre de contenus

Notre attachement à faire vivre et à partager des événements chers au cœur du public se traduit aussi sur le terrain du sponsoring. Belgacom soutient de nombreux clubs et projets sportifs, amateurs et professionnels. Nous sommes également très fiers de soutenir la Division 2 de football, rebaptisée Belgacom League dont nous diffusons chaque semaine les meilleurs matches sur Belgacom 11. Nous sommes présents également en Division 1 avec des clubs tels que le RSC Anderlecht, Club Brugge ou le Sporting Charleroi, ainsi que le basket belge via le Belgacom Spirou et les Antwerp Giants. En lien avec notre offre de musique, nous sponsorisons divers festivals (Rock Werchter, Pukkelpop, concours Reine Elisabeth...) et y rencontrons plus d'un million de visiteurs chaque année.

Le sponsoring nous permet d'offrir en exclusivité des événements musicaux ou sportifs pour le plus grand plaisir de nos clients. Nos stratégies de contenus et de sponsoring sont ainsi étroitement liées.

WWW.BELGACOM11.BE
[DOWNLOADER APP ITUNES](http://bit.ly/bgcapp4)
<http://bit.ly/bgcapp4>
[DOWNLOADER APP GOOGLE](http://bit.ly/bgcapp5)
<http://bit.ly/bgcapp5>



LA COURSE À L'INNOVATION NE SE GAGNE PAS SEUL

Le marché évolue de plus en plus vite. Le consommateur attend de nous des applications et services personnalisés, qui combleront ses souhaits, et auxquels il sera sensible. Pour conserver une longueur d'avance, Belgacom a développé un système d'innovation ouverte en collaboration avec des partenaires externes.

Une logique de partage qui avantage l'un et l'autre

Notre logique de partenariat se distingue par une coopération étroite et réciproque avec chaque partenaire. Cette relation diffère donc de celle que nous entretenons avec un fournisseur classique. Nous travaillons ensemble sur la vision que nous avons du marché et sur notre manière de l'adresser au mieux. Dans ce cadre, nous travaillons à un business plan commun et nous acceptons l'un et l'autre de partager un certain nombre de risques, parfois inévitables vu les incertitudes des nouveaux marchés. Ce fut le cas par exemple en 2012, lorsque les difficultés financières d'OnLive ont impacté notre partenariat dans le cloud gaming.

Néanmoins, au final, le bénéfice mutuel se traduit, du côté de Belgacom, par un gain de temps et d'argent lors du lancement de services innovants. Du côté du partenaire, il se manifeste par l'accès à notre expertise unique et à l'excellence de nos réseaux.

Vodafone, l'accès à une expertise mondiale

Leader international de la téléphonie mobile, le groupe Vodafone nous fournit des informations précieuses sur la mise en œuvre de nouvelles technologies dans d'autres pays. Ce partenaire de longue date a notamment partagé avec nous les bonnes pratiques dans l'installation du réseau de nouvelle génération ou dans les systèmes de communication «machine-to-machine» (M2M). Au niveau commercial, nous profitons également



ALORS QUE LE MARCHÉ REQUIERT TOUJOURS PLUS DE SERVICES ET DE VITESSE D'EXÉCUTION, NOTRE STRATÉGIE DE PARTENARIATS NOUS PERMET DE COMPLÉTER NOTRE OFFRE TOUT EN CONCENTRANT NOS INVESTISSEMENTS ET NOS RESSOURCES DIRECTES SUR NOTRE CŒUR DE MÉTIER.



Jinni, le client au centre de son expérience télévisuelle

Cette entreprise israélienne a développé une application unique de découverte et de recommandation en matière de divertissement. Jinni est conçue pour s'adapter aux goûts et aux préférences des téléspectateurs, sur base d'un profil associé à chacun d'eux. Jinni lui recommande, de manière intuitive et totalement personnalisée, le film ou le programme, en direct ou à la demande, susceptible de lui plaire. En intégrant Jinni à son offre TV, Belgacom a inversé l'expérience du spectateur en le plaçant au centre de son univers personnel de divertissement.

de la taille et de la visibilité internationale de Vodafone lors de l'achat de certains matériels.

Ce partenariat nous donne également un accès privilégié à d'autres membres du «réseau» Vodafone, tel que Swisscom, avec lequel nous avons renforcé notre collaboration. Avec cet opérateur suisse, qui évolue dans un environnement comparable au nôtre, nous échangeons des conseils pertinents sur la demande du marché et l'implémentation de nouveaux services.

«Think global, act local» avec Samsung

La relation privilégiée entre Belgacom et le leader de l'électronique coréen sont pour beaucoup dans la percée des tablettes et de l'internet mobile dans notre pays. Samsung apporte des produits de classe mondiale que Belgacom adapte et positionne par rapport aux spécificités du marché local. Cette approche «think global, act local» avantage mutuellement les deux partenaires.



SoftKinetic, une autre façon d'interagir avec le monde digital

Via sa participation dans le capital de Softkinetic, Belgacom s'est associée au développement de plateformes de contrôle gestuel, dans le secteur du divertissement. Basé en Belgique, SoftKinetic propose des applications de reconnaissance gestuelle au moyen notamment de capteurs 3D et permet ainsi à l'utilisateur de contrôler son écran, non plus par le clic ou le contact tactile, mais par le geste. Intel et Texas Instruments ont déjà intégré cette technologie totalement novatrice à leur stratégie. Belgacom est, pour sa part, en position idéale pour l'implémenter lorsque le marché sera suffisamment mûr.



Awingu, partenaire local pour le cloud

Belgacom compte aussi des partenaires innovants au niveau local. Dans le secteur très stratégique du «cloud computing», l'opérateur s'est par exemple allié à Awingu. Cette entreprise belge est pionnière dans la gestion des centres de données et des services d'informatique dématérialisée. Belgacom possède des participations minoritaires dans cette entreprise basée à Lochristi (Gand).



Belgacom récolte les fruits de ses investissements continus dans ses réseaux. L'exemple le plus manifeste est le lancement du réseau mobile 4G – une primeur en Belgique – dans huit villes du pays le 5 novembre 2012. Belgacom a également poursuivi le développement de son réseau VDSL2 afin d'offrir une connexion internet haut débit à un plus grand nombre de clients. Ces progrès techniques vont de pair avec les efforts permanents de notre entreprise pour améliorer le service à la clientèle.

Premier opérateur 4G en Belgique

Le 5 novembre, Belgacom lançait avec succès le premier réseau 4G dans 8 villes belges (Anvers, Gand, Hasselt, Liège, Louvain, Namur, Mons et Wavre), démontrant une nouvelle fois son leadership technologique dans le domaine mobile.

Nos clients ont également pu profiter de la multiplication des points d'accès à

notre réseau wi-fi public. Plus de 600.000 hotspots Fon sont déjà à leur disposition (contre 100.000 à la fin 2011).

De plus, nous avons installé un nouvel appareillage central de communication de données mobiles dans notre réseau. Entièrement basé sur la technologie internet, cet équipement améliore la stabilité et la fiabilité d'utilisation pour nos clients.

VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo1>

NOS CLIENTS APPRÉCIENT NOTRE SERVICE TOUJOURS PLUS PROACTIF. S'ILS ONT INSTALLÉ EUX-MÊMES LEUR CONNEXION INTERNET OU BELGACOM TV, NOUS LES APPELONS AFIN DE VÉRIFIER SI TOUT S'EST BIEN PASSÉ ET LEUR PROPOSER DE L'AIDE SI BESOIN.

Accès au haut débit pour 85 % de la population

Nous avons poursuivi le déploiement du réseau VDSL2 et rapproché la fibre optique de nos clients. En mars 2012, nous avons raccordé notre 1.000.000^{ème} connexion internet haut débit. À la fin de l'année, notre couverture atteignait 85 % de la population, faisant de nous l'un des leaders européens en termes d'accès à large bande. La grande majorité de nos clients peut en effet profiter d'une connexion internet ultraperformante, à une vitesse de 30 Mbits/s et de la télévision haute définition de grande qualité.

Vers les 50 Mbits/s

En 2012, nous avons également annoncé notre intention de déployer dans les prochaines années la nouvelle technologie de vectorisation dans notre réseau. Cette technologie booste les performances de la technologie VDSL2 sur les lignes de cuivre existantes. Nos premiers tests menés dans des conditions réelles - une première mondiale - confirment que la majorité de nos clients bénéficieront de vitesses individuelles de 50 Mbits/s.

Une vitesse garantie pour le confort de tous

Grâce aux investissements dans la technologie VDSL2, notre réseau fixe offre des vitesses d'envoi et de réception toujours plus élevées. Contrairement au câble coaxial, notre topologie de réseau permet de garantir une vitesse spécifique pour chaque connexion individuelle. Nos clients n'ont donc pas à se partager la bande passante disponible sur le réseau. En outre, cette topologie nous permet de nous démarquer davantage encore de nos concurrents en matière de nouveaux services.

Des interfaces plus conviviales

En plus d'investir dans les performances de ses réseaux, Belgacom s'est concentrée en 2012 sur certains de ses produits phares afin de les rendre plus conviviaux pour le client. Elle a ainsi repensé en profondeur l'interface de Belgacom TV en vue de simplifier la navigation dans une offre de contenus et de fonctions toujours plus vaste. Elle a également lancé de nouvelles applications de cloud qui permettent à ses clients professionnels de créer et configurer en quelques clics leur propre centre de données virtuel.



+ Réaction

«Notre approche client doit être moins basée sur des produits et des technologies et plus axée sur des solutions globales orientées client.»



www.belgacom.com/bmcvideo

Geert Standaert
Executive Vice President Service Delivery Engine and Wholesale



+ de
1 million

de connexions internet
à haut débit (VDSL2)



couverture
Belgacom TV



+ de 97%

de couverture
extérieure pour notre
réseau 3G



8 villes

couvertes par notre
nouveau réseau mobile
4G

Des services plus proactifs

En 2012, nous nous sommes montrés encore plus proactifs dans la gestion de notre clientèle.

Pour des installations complexes nécessitant des travaux à l'extérieur, nous sommes plus souvent parvenus à regrouper toutes les interventions sur une seule journée, afin d'éviter au client de devoir rester à la maison plusieurs jours.

Pour le raccordement de nouvelles constructions ou en cas de rénovations importantes, nous avons conclu des accords avec les associations professionnelles d'électriciens (Fedelec,

UN NOUVEAU CENTRE DE DONNÉES «VERT»

La construction de notre nouveau centre de données, à Evere, est en phase d'achèvement. L'ouverture est prévue le 1^{er} février 2013.

Ce centre de données de 2.250 m² sera à la pointe en termes de performances énergétiques avec un objectif d'indice PUE de maximum 1,5 (la plupart des centres de données en Europe enregistrent un indice de 2). Une technologie innovante de refroidissement, efficace jusqu'à une température extérieure de 22° (KyotoCooling), contribuera de façon significative à cette économie d'énergie.

L'optimisation des flux d'air y a fait l'objet d'une attention toute particulière, afin que le refroidissement s'effectue au plus près du cœur des serveurs. Dans la pratique, nous utiliserons notamment des rideaux ou cloisons en plastique pour confiner les racks de serveurs ainsi que des écrans pour couvrir tous les espaces ne nécessitant pas de refroidissement.

Belgacom s'est engagée à communiquer en toute transparence et affichera dès lors en temps réel l'indice PUE* de son nouveau centre de données dans l'espace visiteurs.

* L'indice PUE (abréviation de «Power Usage Effectiveness») est le rapport entre l'électricité consommée par le centre de données (notamment le système de refroidissement) et l'énergie nécessaire au fonctionnement des équipements IT. Plus il se rapproche de 1, meilleure est son efficacité globale.



VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo11>



6,6 GWh
d'énergie économisés
en 2012, soit une
économie globale de
137 GWh
depuis 2009



+ de 600.000
points d'accès wi-fi
publics
[HTTP://MAPS.FON.COM](http://maps.fon.com)

Nelectra et ANPEB) pour synchroniser les installations électriques et télécoms.

Parallèlement, nous avons amélioré nos services de réparation grâce à un filtrage plus efficace des appels des clients et un échange d'informations plus rapide avec les experts concernés. En outre, nos techniciens de terrain ont pu s'appuyer sur un nouvel outil de gestion du matériel et des pièces de rechange, qui réduit considérablement les allers-retours inutiles de matériel.

Nous glisser dans la peau du client

Reflète de l'attention toute particulière accordée au client, notre programme Outside In vise à inciter tous nos collaborateurs à se mettre dans la peau du client. Ce programme a pour but d'optimiser l'expérience de nos clients lors de l'utilisation de nos services fixes et mobiles.

Une technologie plus verte

Nous avons défini plusieurs objectifs pour réduire de 70 % nos émissions de CO₂ entre 2007 et 2020. Ainsi, nous ambitionnons d'améliorer de 25 %

l'efficacité énergétique de nos centres de données ainsi que des réseaux fixe et mobile. L'optimisation de notre réseau mobile nous a permis d'économiser au moins 20 % d'énergie.

Des centres de données à la pointe énergétique

Belgacom investit en permanence dans son infrastructure de centres de données en vue de combiner haute disponibilité et performances énergétiques. En 2012, différentes adaptations dans les centres de données existants ont permis d'améliorer l'efficacité énergétique des salles de serveurs. Fin 2012, ces efforts nous ont déjà permis d'atteindre un indice PUE moyen de 1,68.

Grâce à ces efforts, Belgacom figure en bonne position dans le classement «Carbon Disclosure Project» (<https://www.cdproject.net>) ainsi que dans le classement européen «ET Carbon Rankings» de l'ONG indépendante Environmental Investment Organisation. Le classement est régulièrement mis à jour et disponible sur www.eio.org.uk.



GRÂCE AU RENFORCEMENT TEMPORAIRE DE NOTRE CAPACITÉ DE RÉSEAU LORS DE GRANDS ÉVÉNEMENTS COMME LE FESTIVAL PUKKELPOP, NOUS AVONS PU GARANTIR L'ABOUTISSEMENT IMMÉDIAT DE 98,55 % DES APPELS ET 98,66 % DES SMS CHEZ LES DESTINATAIRES.

VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo3>

Des efforts à intensifier en 2013

Nous continuerons à investir dans la qualité et la couverture de nos réseaux : le réseau VDSL pour les lignes fixes et les réseaux 3G et 4G pour les lignes mobiles. Actuellement disponible dans certaines grandes villes du pays, le réseau 4G n'a pas pour vocation de remplacer le réseau 3G, mais de le compléter. Voilà pourquoi nous continuerons à étendre la couverture 3G.

Nous intensifierons nos efforts en vue de penser moins en termes de technologies que de solutions de bout en bout, orientées client. Pour ce faire, nous continuerons à simplifier et unifier notre gamme de produits. Il nous faudra également optimiser nos processus internes de support afin de disposer d'une vision globale des besoins du client. Pour ce faire, nous avons lancé un ambitieux programme de transformation de nos systèmes IT et de simplification de nos interactions avec ce dernier.

+ Moins de perturbations lors des travaux de voirie

Réduire les désagréments pour les riverains était un objectif majeur pour 2012. Nous y sommes parvenus grâce à une meilleure collaboration et une meilleure communication entre les différentes équipes impliquées dans les grands et petits chantiers sur le domaine public. Quatre administrations communales sur cinq se déclarent dès lors satisfaites de leur collaboration avec Belgacom.



DES CONVICTIONS À PARTAGER

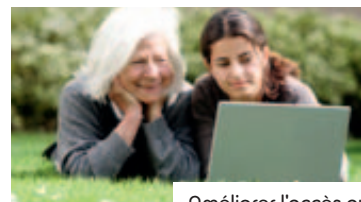


C'EST S'IMPLIQUER POUR TROUVER DES SOLUTIONS AUX GRANDS DÉFIS DE SOCIÉTÉ SUR LESQUELS NOUS POUVONS AGIR. COMME L'ACCÈS POUR TOUS, EN TOUTE SÉCURITÉ, AUX RICHESSES DU MONDE DIGITAL.

VALEURS CONTRIBUTION PROGRÈS



Favoriser une société à faible carbone



Améliorer l'accès aux communications

C'EST AUSSI TRADUIRE NOS CONVICTIONS EN ACTIONS CONCRÈTES POUR LA DIMINUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂; DES SOLUTIONS POUR DIMINUER NOS DÉPLACEMENTS, MIEUX RECYCLER. C'EST DEPUIS TOUJOURS SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS PARMI LESQUELLES NOUS VIVONS... PARCE QU'ELLES ONT AUSSI PLEIN DE RICHESSES À PARTAGER.



Belgacom
corporate
responsibility



Plus d'informations sur

www.belgacom.com/responsabilite
Vos commentaires concernant notre engagement dans le domaine de la RSE et votre avis sur le présent rapport sont les bienvenus à l'adresse csr@belgacom.be

UN LEADER RESPONSABLE ET DURABLE

Chez Belgacom, nous croyons que le succès futur de notre entreprise dépendra de notre capacité à contribuer de manière positive au progrès économique, social et environnemental par le biais de nos activités, collaborateurs et atouts d'une part et de notre aptitude à gagner la confiance de nos groupes d'intérêt d'autre part. C'est la raison pour laquelle nous reconnaissons la nécessité d'une gestion responsable et transparente de nos activités vis-à-vis de nos parties prenantes. À cet égard, nous considérons la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) comme un outil de gestion stratégique et un élément clé de notre mission et de notre stratégie d'entreprise.



2,3 millions EUR
pour soutenir nos
communautés



-63%
d'émissions de CO₂
depuis 2007



15.000 enfants
formés à l'utilisation en toute
sécurité d'internet et des
téléphones portables en 2012

«NOUS SOUHAITONS CONTRIBUER À UN AVENIR MEILLEUR POUR LA SOCIÉTÉ ET L'ENVIRONNEMENT.»

Didier Bellens – Administrateur Délégué

Notre Vice-Président en charge de la RSE est placé sous la responsabilité directe de l'Administrateur Délégué. Son équipe RSE coordonne la stratégie et les plans d'action, les responsabilités glissant de plus en plus vers nos Business Units et nos divisions opérationnelles.

+ PLUSIEURS ÉTUDES DE CAS DANS LE DOMAINE DE LA RSE FIGURENT DANS CE RAPPORT D'ACTIVITÉS. DE PLUS AMPLES INFORMATIONS EN LA MATIÈRE SONT DISPONIBLES SUR LE SITE WWW.BELGACOM.COM/RESPONSABILITE

Nous utilisons une matrice de matérialité pour déterminer les questions sociales et environnementales pertinentes pour nos parties prenantes et pour notre entreprise. Les choix qui s'offrent à nous résultent de diverses enquêtes menées par nos soins, de notre dialogue avec nos parties prenantes internes et externes, des exigences des organismes internationaux et de la législation nationale, du suivi des tendances sociétales et d'une évaluation comparative de nos pairs. Cette année, nous avons mené une enquête en ligne avec un échantillon de parties prenantes. Cette enquête a confirmé que nous traitons les questions de RSE les plus pertinentes, même si les priorités diffèrent légèrement en fonction du type de partie prenante. Les points

énumérés dans le coin supérieur droit de notre matrice de matérialité constituent la base de notre stratégie.

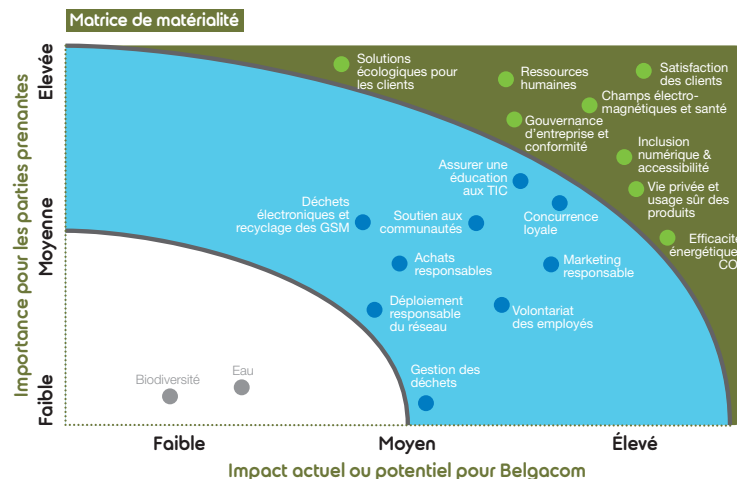
Notre stratégie en matière de RSE vise à contribuer à une (e)-société plus inclusive, plus sûre et plus écologique tout en nous permettant d'exercer nos activités de manière éthique et responsable.

Accès aux communications

Nos investissements significatifs dans l'infrastructure numérique en Belgique (753 millions EUR) améliorent l'accès à la technologie et aux services de base, permettant aux personnes et aux entreprises d'interagir tout en générant des avantages économiques.

Notre société a été la première en Belgique à développer un catalogue de téléphones et d'applications pour les personnes porteuses de handicap. Pour ce faire, nous nous basons sur des tests effectués régulièrement par un panel indépendant de personnes porteuses de handicap. Ce catalogue permet aux clients de choisir un GSM, un smartphone ou une tablette répondant à leurs besoins spécifiques.

+ WWW.BELGACOM.BE/HANDICAP



5.000
kits d'hygiène
distribués aux sans-abri



12.000 PC
distribués à des écoles et
des associations depuis 2010

LES EFFORTS QUE NOUS AVONS CONSENTIS CES DERNIÈRES ANNÉES ONT ÉTÉ RECONNUS PAR DES PARTIES INDÉPENDANTES, COMME LE MONTRE NOTRE INTÉGRATION DANS DIFFÉRENTS INDICES RSE TELS QU'ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX, L'ASPI ET LE TRIODOS SUSTAINABLE INVESTMENT UNIVERSE.



Nous mettons un point d'honneur à améliorer les connaissances informatiques des citoyens en aidant le plus grand nombre à se connecter à internet et à profiter des avantages de la société numérique. L'initiative Web Experts, par exemple, encourage les jeunes à partager leurs connaissances de l'internet avec les personnes plus âgées. Nous avons continué à soutenir différents centres de formation ICT et commencé à donner des formations gratuites sur internet et la TV digitale dans nos points de vente Belgacom. Au total, nous avons aidé plus de 12.000 personnes défavorisées à améliorer leurs compétences numériques.

VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo14>

Utilisation responsable de nos produits

Nous encourageons une utilisation sûre et responsable de nos produits. Nous mettons en particulier l'accent sur la communication d'informations transparentes sur les champs électromagnétiques et la santé et sur la protection des enfants sur internet. Cette politique nous aide à limiter les éventuels risques financiers et en termes d'image et à bâtir une relation de confiance avec nos parties prenantes. Ainsi, nos collaborateurs ont dispensé en 2012 des formations sur la sécurité sur internet et sur les GSM à 15.000 enfants dans 750 classes primaires, en collaboration avec Child Focus (Centre belge pour la Sécurité en ligne) et Microsoft.

VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo15>

Philippe Courard
Secrétaire d'Etat aux
Affaires sociales, aux
Familles et aux Personnes
handicapées

« Les moyens de télécommunications sont des outils fondamentaux, qui ouvrent des portes inédites pour les personnes en situation de handicap. Que Belgacom soit donc remerciée et félicitée pour son initiative. Et qu'elle inspire d'autres entreprises de services à s'engager sur la même voie ! »

Eric De Ripainseel
Sales account manager et
volontaire du projet "Safer
Internet"

« A travers ce programme, j'ai vraiment l'impression d'apporter quelque chose aux enfants comme aux écoles et aux enseignants. Nous répondons à un véritable besoin et je suis très fier que Belgacom m'offre cette opportunité. Je conseillerais à tous mes collègues de participer ! »

Société à faible empreinte écologique

Nous nous engageons à jouer un rôle important dans la préservation de l'environnement et la transition vers une société plus écologique. Notre objectif : réduire nos émissions de CO₂ de 70 % d'ici 2020 (par rapport à 2007), aider nos clients à réduire leurs coûts et leur impact environnemental et impliquer nos parties prenantes dans nos efforts.

Depuis 2007, nous sommes parvenus à réduire de 63 % notre propre empreinte écologique (par rapport à l'objectif de -70 % d'ici 2020) et à réaliser ainsi 13 millions EUR d'économies d'énergie cumulées.

Grâce à nos solutions «ICT for green», comme la visioconférence ou les solutions de cloud, nous permettons à nos clients de réaliser des économies d'énergie et de réduire leurs émissions de CO₂. Depuis 2008, nous avons également collecté près de 200.000 GSM afin de les recycler ou de les remettre à neuf, en collaboration avec notre partenaire Zone Impact. Nous avons ainsi préservé des ressources naturelles et permis un accès aux communications mobiles dans des pays moins développés.

Activités éthiques et responsables

Nous entendons mener nos activités de manière responsable et éthique vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos



AVEC GOODPLANET.BE, NOUS INFORMONS NOS EMPLOYÉS DE NOS INITIATIVES ENVIRONNEMENTALES.

fournisseurs et des communautés dans lesquelles nous sommes présents. Nous sommes ainsi en mesure d'établir une relation de confiance avec nos parties prenantes, de protéger notre image, d'améliorer l'engagement de nos collaborateurs, de contribuer à l'intégration sociale et de tisser des liens plus étroits avec nos fournisseurs et les communautés.

Notre Charte de gouvernance d'entreprise, notre Code de conduite, notre Compliance Office et nos politiques confortent notre approche de responsabilité sociétale d'entreprise.

Soutenir nos communautés

Nous avons restitué 2,3 millions EUR à la communauté par le biais de nos activités d'investissement communautaire, sous la forme de dons d'argent, en nature et en temps de la part de nos collaborateurs.

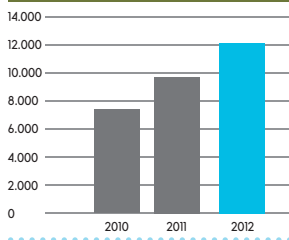
Nous avons continué à fournir une connectivité large bande à Bednet et Take Off en vue de permettre à des enfants souffrant d'une longue maladie de rester en contact avec leur classe.

Nous avons hébergé des sans-abri dans l'un de nos bâtiments et leur avons fourni de la nourriture et des vêtements chauds. Nos collaborateurs ont financé la distribution de 5.000 kits d'hygiène destinés aux sans-abri. De plus, nous avons permis de récolter 154.140 EUR par le biais de SMS.

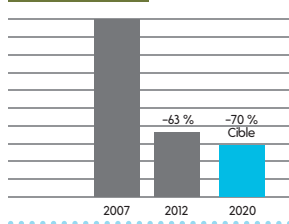
VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo16>

Nous contribuons également à la société belge comme l'un de ses plus importants employeurs et en payant plus de 1,6 milliard EUR d'impôts, de charges sociales et de dividendes.

Nombre de personnes formées en compétences numériques en Belgique



Émissions de CO₂



Promouvoir une culture de travail positive

Nous croyons au développement professionnel de nos collaborateurs, nous oeuvrons à l'émergence d'opportunités égales et promouvons l'équilibre vie privée/vie professionnelle des collaborateurs via de nombreuses initiatives. Nous sommes sélectionnés en tant que «Top Employer» depuis plusieurs années.

➤ PLUS DE DÉTAILS SUR CES INITIATIVES EN P.52

Développer une chaîne d'approvisionnement responsable

Notre objectif consiste à rehausser les normes dans l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement, en étroite collabo-

ration avec nos fournisseurs. En intégrant nos normes en matière de RSE dans nos procédures d'achat, nous pouvons mieux protéger notre bonne réputation et faire une réelle différence pour les communautés où nos fournisseurs sont actifs.

Nous appliquons à nos fournisseurs des normes en matière de travail, d'éthique, de sécurité et d'environnement et vérifions le respect de ces normes par le biais de questionnaires et de discussions avec nos partenaires. Cette année, 235 fournisseurs ont rempli notre questionnaire d'autoévaluation RSE. 92 % de nos fournisseurs «à haut risque» ont répondu positivement à un plan d'actions correctives.



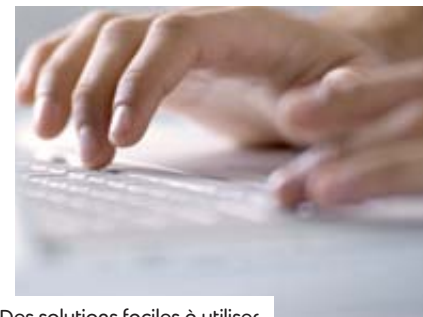
NOUS FORMONS LES ENFANTS À UNE UTILISATION RESPONSABLE D'INTERNET ET DU GSM.

DES HISTOIRES À PARTAGER

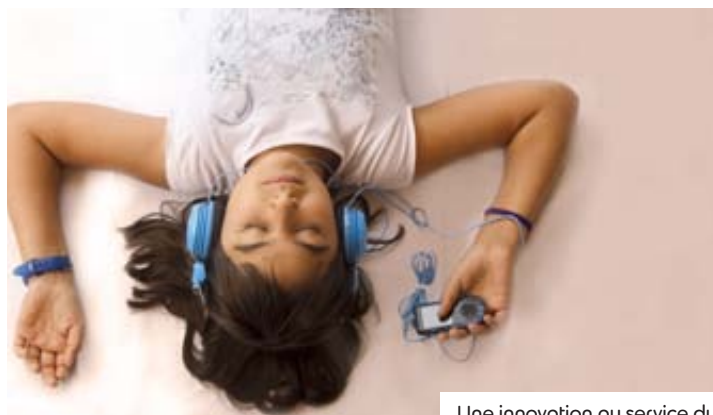


C'EST ÉCOUTER ET COMPRENDRE LE CLIENT
POUR CONSTRUIRE UNE RELATION
DE CONFIANCE AVEC LUI

PARCE QUE NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE NOS PRODUITS COMBINÉS À L'ATTENTION, LE SOURIRE ET LE PRAGMATISME PEUVENT LUI RENDRE LA VIE PLUS BELLE. PARCE QUE NOTRE PRIORITÉ EST TOUJOURS DE LUI OFFRIR LES MOYENS DE COMMUNIQUER SON HISTOIRE EN TOUTE LIBERTÉ.



Des solutions faciles à utiliser



Une innovation au service du client

**SIMPLICITÉ
PARTOUT
PLAISIR**



LA CONVERGENCE EST DEVENUE RÉALITÉ

Communiquer et accéder à des contenus partout, à tout moment et sur tout type d'appareil fixe ou mobile n'est plus réservé à quelques privilégiés. En 2012, Belgacom a enrichi et simplifié son offre pour que la convergence devienne une réalité quotidienne pour tous ses clients résidentiels.

Une stratégie claire : offrir plus de valeur

Après les nombreuses innovations de 2011 (partenariat avec Samsung, TV Partout via les réseaux fixes, mobiles et wi-fi), Belgacom a continué d'offrir plus de valeur à chaque client. Comment ? En lui permettant d'accéder simplement et partout à de nouvelles applications et contenus innovants. Belgacom s'affirme plus que jamais comme la porte unique vers une foule de possibilités de communication et d'interaction. Nous constatons avec fierté que notre stratégie a permis de faire de la «convergence» une réalité pour des centaines de milliers de clients. Cette réalité s'est traduite en 2012 par le succès de nos différents «packs», combinant téléphonie fixe et mobile, TV et internet mobile, réseaux 3G et 4G et contenus exclusifs.

Une offre simplifiée

Le progrès technologique ne peut être partagé par tous que s'il est rendu accessible à travers des produits et solutions faciles à utiliser. C'est pourquoi Belgacom a considérablement simplifié son offre commerciale. Ainsi, nous avons axé nos produits de téléphonie mobile sur trois grands segments de clientèle : les clients qui communiquent essentiellement par appels et SMS (offre Easy), ceux qui souhaitent y ajouter le surf mobile (offre Smart) et enfin les clients, surtout les jeunes, adeptes des

NOUS AVONS RENDU NOTRE OFFRE MOBILE ENCORE PLUS AVANTAGEUSE, AVEC PLUS DE MINUTES ET DE CAPACITÉ DE TÉLÉCHARGEMENT POUR LE MÊME PRIX.

SMS illimités et de l'internet mobile (offre Generation MTV). Au cours du dernier trimestre, nous avons rendu notre offre encore plus avantageuse : davantage de minutes et de capacité de téléchargement pour le même prix. Et nous avons proactivement contacté les clients pour leur proposer d'optimiser leur plan tarifaire.

Des packs «tout compris» à des prix attractifs

Notre «pack combiné» Internet Partout est devenu la référence pour tous les consommateurs qui souhaitent surfer, interagir sur les médias sociaux ou lire leur e-mail à la maison comme sur la route. Ils accèdent ainsi au premier réseau belge polyvalent (fixe, wi-fi, Fon, 3G) au moyen d'un abonnement unique, sans frais supplémentaire. Ceux qui optent pour un «pack» bénéficient même d'une réduction de minimum 5 euros par mois sur leur abonnement mobile.

Par ailleurs, les clients qui choisissent le Pack Maxi «tout compris», profitent de la «connectivité partout» mais aussi de la location gratuite d'une tablette ou de l'une des options suivantes : une sélection de bouquets Belgacom TV, un Pass au choix, l'accès en streaming à plus de

20 millions de titres musicaux sur Deezer, ou encore Belgacom 11+ pour les passionnés de foot.

A chaque fois, le consommateur peut centraliser tous ses besoins télécoms sur une seule facture.

Une tarification plus transparente

La facturation fait justement l'objet d'une attention toute spécifique. Nous visons une transparence totale de nos tarifs. Nous voulons absolument éviter que nos clients aient de mauvaises surprises en découvrant leurs factures.

C'est ainsi que depuis juin 2012, nous facturons à un tarif unique de 99 EUR l'installation internet ou TV par un technicien. Cette simplification a sensiblement réduit le nombre de plaintes à ce sujet.

Nous avons également simplifié nos tarifs de données mobiles. La tarification se fait désormais au volume de données transférées. Si le client surfe à l'étranger, il est régulièrement informé par SMS sur sa consommation en temps réel. Et sa connexion est interrompue si celle-ci excède de 60 EUR la limite fixée par son abonnement.



Dominique Leroy
Executive Vice President Consumer Business Unit



www.belgacom.com/bmcvideo

+ Réaction

«2012 est l'année où la convergence des réseaux et des terminaux s'est matérialisée dans la vie quotidienne de nos clients. Nous sommes fiers d'avoir pu démontrer qu'être connecté partout, c'est possible. En toute simplicité.»

Des contenus et des applications pour tous les goûts

Pour offrir toujours plus de valeur à nos clients, nous proposons également une gamme de contenus variés, parfois même exclusifs. En plus des quatre-vingt chaînes incluses dans l'offre de base, Belgacom TV propose six bouquets thématiques et un large choix de programmes et films à la demande. Depuis 2012, un nombre croissant de chaînes et programmes peuvent en outre être regardés n'importe où, sur ordinateur, tablette ou smartphone, grâce à notre service «TV Partout».

Le sport belge reste un atout majeur de notre offre de télévision numérique. Tout abonné à Belgacom TV bénéficie gratuitement de nos chaînes foot (Belgacom 11) et basket (Belgacom 5). Chaque semaine et en exclusivité, il peut ainsi regarder les 5 matchs du samedi de la Jupiler Pro League ainsi que le meilleur de la Belgacom League (D2) et de la division 1 de basket.



1.237.000
de clients «packs»



51.000 clients
ont souscrit à l'offre
TV partout en 2012



10 millions
de pages de papier
économisées grâce à
Zoomit, la facturation
électronique

BELGACOM A ÉTÉ LE PREMIER À LANCER LA TECHNOLOGIE 4G DANS 8 VILLES BELGES ET AU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG.

Applications Belgacom TV

Belgacom a également lancé en décembre 2012 son Belgacom TV Application store. Ce magasin virtuel propose des statistiques pour les fans de football ou de basket, «TV maps» pour rechercher et visualiser sur la TV n'importe quel endroit dans le monde, ou encore l'application ludo-éducative «Chocolapps» à destination des enfants.

Belgacom 11+

En 2012, nous avons lancé Belgacom 11+, une chaîne payante 100 % foot, unique en Belgique. Nous y proposons la Jupiler Pro League en «multi live», l'UEFA Champions League ainsi que le top des championnats espagnol et portugais.

La musique partout

Grâce à notre partenaire Deezer, nous donnons un accès en streaming à plus de 20 millions de titres musicaux : une immense discothèque à portée d'ordinateur, de téléphone mobile ou de tablette.

L'innovation au service d'une meilleure expérience client

Depuis juin 2012, notre offre de télévision numérique s'appuie sur une toute nouvelle interface TV. Celle-ci facilite la navigation et la recherche de programmes à travers les différents menus. Un service gratuit de recommandation conseille le client selon son profil de cinéophile ou son comportement de téléspectateur. Chaque



85% des clients qualifient de «simple» la procédure de connexion aux e-Services



avec plus de 3.000.000 de visites par mois, Hello! est l'une des applications mobiles gratuites les plus populaires en Belgique

VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo10>

DOWNLOAD APP
[HTTP://WWW.BELGACOM.BE/HELLO](http://WWW.BELGACOM.BE/HELLO)

membre de la famille peut définir son propre profil et l'enrichir en attribuant une cote à une série ou un film. Belgacom propose ainsi une nouvelle façon de regarder la télé, encore plus interactive et personnalisable.

Des réseaux toujours plus performants

Améliorer l'expérience client passe également par un investissement constant dans nos réseaux. Belgacom a été le premier à lancer le 4G dans 8 villes en Belgique. Cette avance technologique s'est traduite sur le terrain commercial, avec le lancement de terminaux et de plans tarifaires spécifiques 4G.

Pour l'internet fixe aussi, la technologie de vectoring permettra à nos clients d'atteindre des vitesses jusqu'à 50 Mbits/s dans les prochaines années.

De nouvelles applications mobiles

Durant l'été 2012, Belgacom a lancé l'application mobile «I am OK». Celle-ci permet aux utilisateurs de facilement rassurer leurs proches lorsqu'ils sont témoins d'un événement grave ou exceptionnel.

Lancée un an plus tôt, l'application mobile Hello! a confirmé son succès. Elle permet à nos clients d'avoir à tout moment une vue sur leurs consommations télécoms et de mieux contrôler leur budget. Elle est considérée comme l'une des applications mobiles gratuites les

plus populaires en Belgique avec près de 400.000 téléchargements en 2012.

Des canaux de vente plus proches du client

Nos canaux de vente déterminent en grande partie la perception, par le client, de notre niveau de service. Notre atout est de lui proposer le canal qui lui convient le mieux : l'un de nos nombreux points de vente, le téléphone ou l'internet.

Un nouveau concept de point de vente

En décembre, nous avons inauguré un nouveau concept de magasin au Westland Shopping Center d'Anderlecht. Dans ce point de vente, nous offrons au client une expérience totale, en l'immergeant dans l'univers des possibilités offertes par Belgacom.

Un service plus personnalisé

Nous voulons fournir un service personnalisé à chaque client qui nous rend visite. Par exemple, le client qui achète un smartphone ou une tablette peut compter sur l'aide d'un vendeur pour configurer l'appareil et ainsi pouvoir l'utiliser dès qu'il sort du magasin. En 2012, 3 smartphones sur 4 et presque 100 % des tablettes ont été configurés sur place. Un plus indéniable pour la satisfaction de la clientèle.

Pour contribuer à réduire la fracture numérique, 13 de nos magasins ont également ouvert leurs portes pour des forma-



LE CLIENT QUI ACHÈTE UN SMARTPHONE OU UNE TABLETTE PEUT COMPTER SUR L'AIDE D'UN VENDEUR POUR CONFIGURER L'APPAREIL.

tions gratuites à l'internet et à Belgacom TV. Plus d'un millier de personnes, clients ou pas, les ont suivies.

Vu l'évolution rapide de la technologie, nous voulons toujours mieux guider le client et lui faciliter la vie en misant sur la complémentarité de nos différents points de contacts, que ce soit de visu, par téléphone ou par internet.

Un réseau étendu et diversifié

Afin d'améliorer encore notre service au client, nous avons lancé un projet pilote avec Kréfel en installant un stand Belgacom dans 3 de ces magasins. Le client peut y faire appel aux conseils d'un spécialiste.

En 2012, nous avons cédé, pour nous conformer aux règles de concurrence, un certain nombre de nos points de vente The Phone House. Les 57 magasins que nous conservons restent un maillon important parmi nos canaux de vente

NOTRE MAGASIN DU FUTUR

Notre nouveau concept de point de vente, installé au Westland Shopping Center d'Anderlecht, permet au client de s'immerger dans l'univers des possibilités offertes par Belgacom. L'accent est particulièrement mis sur l'éducation et la découverte, autant que sur la vente et le service personnalisé. Il est essentiel que le client se familiarise avec nos solutions complètes et se sente guidé pour ne pas se perdre dans le monde des technologies. Nous prévoyons d'ouvrir plusieurs autres shops de ce type en 2013.



VIDEO - [HTTP://VIMEO.COM/58870784](http://vimeo.com/58870784)

EN LANÇANT UN NOUVEAU CENTRE DE SERVICE PAR CHAT, DISPONIBLE DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 21H, SCARLET ALLIE SERVICE FLEXIBLE ET PRIX COMPÉTITIFS.



► Web Experts, quand les juniors forment les seniors

Lancé en octobre 2011, Web Experts a déjà permis de former plus de 1.500 seniors aux rudiments de l'internet. Ce projet a été porté par une centaine d'initiatives provenant d'écoles et d'associations, ou de jeunes à titre personnel. Le «projet du mois» reçoit une allocation supplémentaire de 1.000 EUR. Le «projet de l'année» bénéficie d'un beau coup de pouce de 4.000 EUR supplémentaires. Quant au meilleur projet individuel, il gagne une tablette Samsung.

WWW.WEBEXPERTS.BE

VIDEO - <http://bit.ly/bgcvideo14>

► Une offre de terminaux adaptée pour les personnes porteuses de handicap

Pionnière en Belgique, Belgacom a réalisé en 2012 le premier catalogue de terminaux et applications à destination des personnes souffrant de déficiences visuelles, auditives, motrices et mentales. Celles-ci peuvent choisir le smartphone, la tablette ou le plan tarifaire qui convient mieux à leur type d'invalidité. Ce catalogue est le résultat de tests réalisés par des personnes en situation de handicap, en coordination avec l'ASBL Passe-Muraille, et sera mis à jour régulièrement.

WWW.PASSE-MURAILLE.BE

afin de toucher un public plus large et diversifié.

Un site web plus clair

Notre site web est un canal d'interaction de plus en plus privilégié par nos clients. A cet égard, nous avons fusionné nos deux sites belgacom.be et proximus.be en un seul site plus clair et ergonomique. Le client peut accéder d'un seul clic à toute notre gamme de services et passer sa commande en seulement deux clics. Tout est fait pour rendre la navigation simple, intuitive et rapide. Le client occupe ainsi une place centrale dans notre communication. Nous avons par exemple conçu une rubrique dédiée aux parents qui souhaitent éduquer leurs enfants à une utilisation sécurisée de l'internet. Il est important que toute la famille puisse tirer avantage des produits de Belgacom.

WWW.BELGACOM.BE

Interaction sur les médias sociaux

Notre proximité avec le client passe, bien sûr, de plus en plus par les médias sociaux. En 2012, Eva, notre opératrice virtuelle, a géré environ 15.000 interactions sur Twitter et différents forums. Nous avons également utilisé Facebook pour rechercher des clients prêts à tester

nos produits et services. L'implication des clients via les médias sociaux va encore s'amplifier dans les prochains mois et années.

WWW.FACEBOOK.COM/BELGACOM

Tango en «quadruple play»

La marque luxembourgeoise de Belgacom a été la première à commercialiser au Grand-duché des services 4G pour les smartphones, tablettes et PC. Pour à peine 15 EUR de plus par mois, le client luxembourgeois bénéficie d'une vitesse de connexion 10 fois plus rapide et d'un volume de 50 Go. En 2012, Tango a été le seul acteur au Grand Duché à combiner voix et données sur le réseau 4G.

Tango a également consolidé son offre de contenus de divertissement en lançant Tango Generation, une offre «quadruple play» intégrant la télévision numérique. Le client luxembourgeois accède désormais à un large choix de chaînes et programmes.

Comme sa maison-mère, Tango permet à ses clients de profiter des avantages de la convergence en proposant des «packs» tout compris. Capitalisant sur le succès des tablettes, Tango propose des offres combinant appareils et forfaits 3G. L'engouement est bien présent, puisque



nos ventes de tablettes connectées ont augmenté de 50 %. Sur le terrain des smartphones, Tango a été le premier revendeur officiel de l'iPhone 5 au Luxembourg.

Scarlet, l'alternative «low cost»

Scarlet propose une offre complémentaire à la marque Belgacom pour les clients particulièrement attentifs au prix. 2012 a été une année importante pour Scarlet dans le domaine de la téléphonie mobile. La marque a lancé en juin des cartes prépayées parmi les plus compétitives du marché et adapte régulièrement son offre pour maintenir des prix très avantageux.

Scarlet a par ailleurs étendu son réseau de distribution, principalement à Bruxelles, afin d'améliorer son taux de pénétration du marché. Ses points de vente s'appellent Conway, Alvadis, Lyfra, Cartomat et The Phone House.

NOS DÉFIS POUR 2013

Nous allons poursuivre notre travail d'éducation pour bien faire comprendre tout ce que nos réseaux fixes et mobiles peuvent offrir comme possibilités : téléphonie, internet ou télévision numérique. Cela passe par une simplification encore plus poussée de notre offre. Nous devons également concevoir des campagnes de communication percutantes qui mettent en avant notre proximité avec le client.



GRÂCE À NOTRE PARTENAIRE DEEZER, NOUS
DONNONS UN ACCÈS EN STREAMING À PLUS DE
20 MILLIONS DE TITRES MUSICAUX.



DES SERVICES À PLUS HAUTE VALEUR AJOUTÉE POUR LES ENTREPRISES

En 2012, nous avons lancé de nouveaux services et solutions apportant une valeur considérable aux entreprises, des PME aux multinationales. En améliorant en permanence son réseau et ses solutions informatiques, sur place ou dans le cloud via des serveurs distants, Belgacom a pu renforcer sa position de leader sur le marché professionnel.

**+24%**

Croissance de clients qui choisit un pack de 3 produits minimum

**76.000**
clients PME

utilisent nos solutions cloud, soit deux fois plus qu'en 2011



Croissance du nombre d'utilisateurs mobiles sur le marché des entreprises

AVEC BECLOUD ACCELERATE, BELGACOM A FOURNI
UN SUPPORT TECHNOLOGIQUE À DOUZE PROJETS
NOVATEURS DE CLOUD COMMERCIAUX DÉVELOPPÉS
PAR DES TIERS.



Bart Van Den Meersche
Executive Vice President Enterprise Business Unit



www.belgacom.com/bmcvideo

+ Réaction

«Nous sommes le seul opérateur en Belgique à proposer une intégration aussi poussée de solutions télécoms et informatiques. Grâce à la richesse de notre offre innovante et à notre proximité avec nos clients, nous parvenons chaque année à renforcer notre leadership.»

Croissance de l'IT et stabilisation de notre leadership sur le marché des télécoms

En offrant aux entreprises des services intégrant des solutions télécoms et des solutions informatiques, Belgacom a pu renforcer sa position de leader sur ces deux segments. Sur celui des télécoms, nous avons pu conserver nos parts de marché. Sur celui de l'informatique, âprement disputé, nous avons vu croître nos ventes par rapport aux années précédentes.

Priorité au service

Cette croissance est le fruit de notre stratégie d'innovation appliquée principalement dans les domaines du cloud computing et des données mobiles. Contrairement à bon nombre de ses concurrents, Belgacom s'est principalement concentrée en 2012 sur l'amélioration permanente de son niveau de service et non sur une guerre des prix. Un choix payant ! Les PME, en particulier, optent de plus en plus souvent pour des offres globales de services combinant télécom et IT, voix et données, réseaux fixe et mobile. Il s'agit pour elles de la façon la plus efficace de créer de la valeur pour leurs clients et collaborateurs.

Le cloud computing, une garantie en termes de flexibilité

Le cloud computing permet d'accéder aux solutions informatiques via le réseau internet. Il connaît chaque année un succès grandissant. Au lieu d'installer lui-même la technologie dans ses propres locaux, le client se connecte à l'application souhaitée via l'internet public ou une connexion privée sécurisée. L'application est hébergée dans les centres de données ultramodernes de Belgacom. Avantages pour le client : il ne doit plus investir dans du matériel et des logiciels coûteux ni se soucier de leur maintenance et mise à jour. Tout est compris dans le service. Cette formule est très flexible : chaque entreprise peut externaliser une partie de son parc informatique, en fonction de ses besoins stratégiques ou de ses ressources disponibles. De plus, le client souscrit un abonnement : seule sa consommation réelle lui est donc facturée.

+ WWW.BECLOUD.BE

En 2012, Belgacom a lancé une série d'innovations qui font d'elle un acteur prépondérant dans le domaine du cloud. En effet, plus de 76.000 entreprises utilisent déjà ce nouveau système de gestion informatique. Nous retenons deux développements majeurs au sein de notre offre générique Becloud :



+ Partouttoutletemps

Le groupe Sudpresse (Rossel) a collaboré avec Belgacom et Samsung pour lancer une tablette destinée à lire les journaux du groupe (Partouttoutletemps.be)

Pour un montant fixe par mois à partir de 23 EUR, cette offre unique en Europe comprend la tablette, les données mobiles et l'abonnement aux journaux.

+ WWW.PARTOUTTOUTLETEMPS.BE

+ HTTP://NEWSTABLETTE.LESOIR.BE

Office & Go, la solution tout-en-un pour les PME

Lancé en 2012, Office & Go répond à tous les besoins des PME modernes en matière de transfert de données. Cette solution combine l'internet traditionnel, l'internet mobile et nos solutions Becloud. La PME peut par exemple réaliser des copies de sauvegarde de ses données dans le cloud à tout moment et de n'importe quel appareil (PC, tablette, smartphone, etc.). Nous y avons ajouté une garantie de service et de réparation 24h/24 et 7j/7 et des fonctions de sécurisation étendues. Nos clients peuvent, en toute tranquillité, tirer le meilleur parti de leur «bureau connecté».

vDatacenter : Infrastructure as a Service

Réserver en quelques clics de la capacité informatique et du volume de stockage, c'est également possible avec Infrastructure as a Service (IaaS). Ce service de distribution en ligne a fait de Belgacom



+ 23%

de progression du nombre de nouveaux raccordements à notre réseau Explore



+ de 90% de nos clients PME

sont convaincus que Belgacom garantit la continuité de leurs affaires

une pionnière en Belgique. Les entreprises externalisent, dans nos centres de données hautement sécurisés et performants, la totalité ou une partie de leur infrastructure informatique. Ils peuvent ainsi se concentrer librement sur leur cœur de métier.

En 2012, Belgacom a amélioré la flexibilité, la rapidité et la simplicité de ses solutions cloud. Basées sur le principe «payez ce que vous utilisez», celles-ci ont été également regroupées dans une offre intégrée, Datacenter. Cette offre a reçu un accueil très positif sur le marché. Pour un prix d'entrée relativement bas, les entreprises ont la garantie de disposer de systèmes informatiques fiables, compatibles avec les dernières technologies et toujours disponibles.

En 2012, Belgacom a signé un accord avec le fournisseur informatique TechData. Nous avons ainsi confié à plus de 2.500 vendeurs la distribution de nos services «IaaS».

Explore Smart Networking : une gestion de réseau plus intelligente

L'une de nos principales réalisations en 2012 concerne la gestion de notre réseau

de données Explore. Le service «Application Aware Networking» gère le trafic de données en donnant la priorité aux applications essentielles au fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci peut par exemple autoriser les vidéos professionnelles et bloquer celles qui ne le sont pas. Elle contrôle ainsi beaucoup mieux l'utilisation de la bande passante disponible. Belgacom a été la première en Europe à proposer ce service à grande échelle.

Unification de la téléphonie fixe et mobile

Nous avons également poursuivi l'intégration de nos services de téléphonie fixe et mobile. Notre solution de communications unifiées FMU (Fix Mobile Unification) étend les fonctionnalités téléphoniques fixes de l'entreprise à ses utilisateurs de téléphones mobile. Cette offre propose une tarification transparente, avec appels gratuits entre collègues, et un acheminement optimisé des communications.

Une réponse à la tendance BYOD

Grâce à cette solution exclusive, les entreprises peuvent en outre répondre à la demande croissante de leurs collabo-

TOUTES LES APPLICATIONS CLOUD PROPOSÉES PAR BELGACOM SONT HÉBERGÉES DANS DES CENTRES DE DONNÉES SITUÉS EN BELGIQUE. CET ANCRAGE LOCAL GARANTIT LA CONFIDENTIALITÉ ET LA DISPONIBILITÉ RAPIDE DES DONNÉES.

rateurs d'utiliser leur propre smartphone au travail. Belgacom permet à ses clients de communiquer en toute sécurité et à peu de frais quel que soit le réseau ou l'appareil utilisé. Elle offre ainsi bien plus que les services classiques d'un opérateur téléphonique. Elle propose des solutions uniques aux entreprises désireuses de s'adapter aux nouvelles habitudes de travail.

La solution Mobile Device Management & Protection, permet de gérer et protéger les appareils mobiles au sein de l'entreprise. En l'associant à FMU, Belgacom offre une réponse globale aux nouvelles tendances BYOD («Bring Your Own Device», autrement dit «apportez votre propre appareil»).

Solutions sectorielles pour faire face aux défis du futur

Belgacom a intensifié en 2012 une série de partenariats afin de développer des services et applications à haute valeur ajoutée dans des secteurs-clés. Belgacom met à disposition son expertise technique en matière de sécurisation et de performance des réseaux. Les partenaires, généralement des entreprises de renom dans leur secteur, apportent leurs connaissances du métier.

+ PlaceOf

Dans le cadre d'un partenariat avec la start-up PlaceOf, le service des renseignements en ligne 1307.be permet notamment aux internautes de trouver des professionnels près de chez eux (plombier, architecte, juriste, etc.) et de leur demander des devis en ligne.

+ WWW.1307.BE



Des soins de santé plus efficaces

En collaboration avec le secteur des soins de santé, Belgacom développe actuellement le projet HealthCloud. Cette plateforme offre une réponse conviviale et pratique aux besoins informatiques du secteur.

Quelque 400.000 ménages et 2.000 prestataires ont déjà pu tester la qualité du service et la grande efficacité de cette application.

Belgacom a également participé à un projet pilote lancé dans le cadre de Flanders Care en collaboration avec la

Mutualité chrétienne de Louvain. Ce projet permet aux patients de communiquer visuellement avec un médecin, une infirmière ou un membre de leur famille à l'aide d'une tablette ou d'un smartphone.

Une consommation énergétique mieux contrôlée

En collaboration avec plusieurs gestionnaires de réseau d'électricité, Belgacom a lancé les premiers projets pilotes pour une consommation d'énergie efficace.

Un certain nombre d'habitations, de bâtiments publics et d'immeubles de bureaux ont été équipés de compteurs intelligents. Ceux-ci affichent en temps

+ BeSafe

Belgacom a développé le service BeSafe pour des organisateurs de grands événements afin de garantir une communication et une sécurité optimales. En cas d'urgence, la solution prévoit la diffusion de messages importants sur des écrans géants.

réel une série d'indicateurs permettant une meilleure analyse de la consommation électrique. Le but consiste ensuite à prendre les mesures qui s'imposent pour consommer moins et favoriser l'émergence d'une société durable.

Des transports en commun plus performants

Les compteurs intelligents sont un exemple parfait des possibilités offertes par l'internet dit des objets (Machine-to-Machine). Des appareils collectent et sauvegardent les données et les systèmes informatiques auxquels ils sont reliés les analysent. Cette technologie permet notamment de rationaliser l'utilisation des ressources, comme dans le secteur de l'énergie ou des transports en commun. Ainsi, Belgacom a pu installer ces systèmes dans des bus et des trams de la société De Lijn. Les informations relatives aux trajets sont transmises en temps réel via le réseau mobile et collectées par la société de transports en commun. Elles sont ensuite utilisées pour mieux informer les voyageurs et optimiser les itinéraires.

Respect de l'environnement

La plupart de nos nouvelles solutions (applications cloud, visioconférence, télétravail) contribuent à réduire les émis-



DÉJÀ DISPONIBLE, LE PORTAIL WWW.RDV.OUS.BE FACILITE LA PRISE DE RENDEZ-VOUS, TANT POUR LES PRESTATAIRES DE SOINS QUE POUR LES PATIENTS.

NOUS NOUS ENGAGEONS À RÉAGIR ENCORE MIEUX À L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET ADAPTER NOS SOLUTIONS AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DE NOS CLIENTS.

sions de CO₂, car elles utilisent l'énergie de manière plus rationnelle ou optimisent la mobilité des biens ou des personnes. Elles répondent ainsi à un besoin croissant, chez nos clients professionnels, de gestion et de développement durable, éthique et écologique.

En 2012, nous avons développé le service Publinergie en collaboration avec la société Dapesco. Il s'agit d'une application de cloud permettant aux organismes publics, gros consommateurs d'énergie, de surveiller en permanence leur consommation électrique et de détecter toute disparité. En Wallonie, 27 organismes publics ont déjà eu recours à Publinergie pour optimiser leur consommation d'énergie.

ICT International

En 2012, les 4 filiales internationales de Telindus ont poursuivi leur croissance, en dépit d'une conjoncture économique morose et d'un paysage très concurrentiel. Telindus International a progressé plus vite que les marchés respectifs au Royaume-Uni, en France, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Elle a ainsi largement contribué au développement du Groupe Belgacom et de ses activités ICT en Belgique et à l'étranger.

Les services à valeur ajoutée se développent plus rapidement que les produits. Aussi, nous prévoyons qu'au moins 50 % de nos revenus totaux seront tirés des services dès 2016.

La connaissance du marché local, la présence d'équipes dans le pays et le mix de nos produits et solutions sont les principaux facteurs qui nous différencient de nos concurrents.

Au Luxembourg, par exemple, Telindus Telecom a poursuivi le déploiement de services télécoms et clouds innovants. Elle a remporté pour la deuxième fois consécutive l'award du «Cloud Computing Provider of the Year», confirmant sa position de leader incontesté sur le marché ICT.

Une position forte pour relever les défis de 2013

Deux défis importants nous attendent en 2013. Le premier est de conforter notre leadership sur le marché des télécoms. Le second est d'accroître nos parts de marché sur le segment informatique, dans une conjoncture économique qui incite peu les entreprises à de nouveaux projets.

Nos équipes de ventes et de support continueront à proposer des solutions intégrées (télécom et IT, fixe et mobile) plutôt que des produits distincts. Les clients savent en effet qu'ils en ont plus pour leur argent.

Nous allons également reconsidérer notre offre de communications unifiées en fonction des besoins réels de nos clients : optimiser la connectivité et la gestion du trafic, ajouter des fonctionnalités, assurer un service complet de bout en bout, etc. Enfin, nous étendrons notre offre d'applications cloud avec une attention soutenue pour la convivialité et l'innovation. Les services de communication Machine-to-Machine (M2M) constituent eux aussi un important potentiel

de croissance et nous continuerons de poursuivre leur développement.

Il ne s'agit là que de quelques exemples. Notre mission consiste fondamentalement à aider nos clients professionnels à développer leurs activités et faire du meilleur business. Notre stratégie dite de «Solution Centricity» se conçoit en termes de solutions plutôt que de produits. C'est pourquoi, à court terme, nous nous engageons à réagir encore mieux à l'évolution du marché et adapter nos solutions aux besoins spécifiques de nos clients.



NOTRE STRATÉGIE DITE DE «SOLUTION CENTRICITY» SE CONÇOIT EN TERMES DE SOLUTIONS PLUTÔT QUE DE PRODUITS.

DES TÉLÉCOMMUNICATIONS SANS FRONTIÈRES

A travers BICS, Belgacom fournit en tant que grossiste («carrier» dans le jargon) toute une série de solutions télécoms à plus de 700 opérateurs dans le monde entier. Cela va des services de connectivité pour la voix et les données mobiles à des solutions innovantes de paiements internationaux. BICS est un leader mondial dans ce domaine peu visible pour le grand public, mais ô combien déterminant pour la transmission et la qualité des télécommunications internationales.





28 milliards
de minutes traitées en
2012 (+ 3,4 % par rapport
à 2011)



**plus de
700 clients**
opérateurs dans le monde

BICS (Belgacom International Carrier Services) est une filiale de Belgacom, dont la mission consiste à assurer le bon acheminement des communications voix et données à travers les différents réseaux à l'échelle internationale. Les services proposés par BICS (voix, SMS, roaming, ...) constituent en quelque sorte la «jonction» entre plusieurs centaines d'opérateurs partout dans le monde.

Une belle croissance ...

Malgré les tendances à la baisse du marché, BICS a enregistré en 2012 une croissance de quelque 5 % de son activité et confirmé sa progression sur le marché des opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO). Elle a également poursuivi sa percée sur le segment émergent des acteurs dits «Over the top» (OTT) qui proposent des services télécoms sur l'internet sans passer par les réseaux traditionnels. BICS a signé un partenariat avec certains OTT parmi les plus importants et elle est également fière d'avoir décroché les premiers contrats de roaming 4G.

... dans un contexte difficile

Les «grossistes» comme BICS ressentent directement la forte pression concurrentielle exercée sur leurs clients opérateurs. Les activités-clés comme le trafic voix sont en stagnation, dans le meilleur des cas. BICS tire toutefois son épingle du jeu sur ce marché très fragmenté grâce à sa maîtrise technologique et ses services innovants, en particulier sur les segments encore en croissance des SMS internationaux et du roaming.

La priorité pour 2013

Vu le potentiel de croissance de ces segments, BICS va continuer d'étendre son offre de produits et services de messagerie et de roaming. Notre objectif est d'intégrer les nouvelles technologies (4G, IP, wifi...) dans des solutions à forte valeur ajoutée. Sur un plan stratégique, nous resterons attentifs à toute opportunité de croissance sur un marché international «de gros» en phase de consolidation.



www.belgacom.com/bmcvideo

+ Réaction

«Nous sommes très satisfaits que nos clients partout dans le monde nous aient récompensés pour nos efforts continus à fournir des produits et services de première qualité. Cette confiance renouvelée nous a permis d'afficher une belle croissance en dépit d'un environnement économique difficile.»



Daniel Kurgan, CEO de BICS (Belgacom International Carrier Services)

L'ENGAGEMENT SOCIAL DE BICS

Présente aux quatre coins du monde et particulièrement en Afrique et en Asie, BICS soutient un certain nombre de projets sociaux qui viennent en aide aux populations locales : la fondation Safaricom au Kenya, cofondée par Vodafone et active dans le développement socio-économique, l'ONG belge Close the Gap, qui recycle du matériel informatique à destination des pays du sud, ou la Fondation Soeur Jeanne Devos, qui lutte contre l'exploitation des enfants en Inde.



25 %

des revenus du groupe
Belgacom sont apportés
par bics

7 %

de la rentabilité (EBITDA)
du groupe

DES TALENTS À PARTAGER



C'EST CONSIDÉRER NOS MILLIERS DE **TALENTS**,
QUI CHAQUE JOUR **S'ENGAGENT** POUR NOS CLIENTS,
COMME NOTRE **PLUS GRANDE RICHESSE**.

C'EST LES RESPECTER, INVESTIR EN
EUX, LES FORMER ET LES AIDER À
DÉVELOPPER LEUR POTENTIEL. C'EST
MÉRITER CHAQUE ANNÉE NOTRE LABEL
« TOP EMPLOYER ».



Etre acteur de sa propre carrière

ÉQUIPE
ENGAGEMENT
RESPONSABILITÉ



Stimuler l'engagement des collaborateurs

VALORISER L'ENGAGEMENT

En 2012, notre politique de gestion des ressources humaines s'est attachée tout particulièrement à développer le potentiel humain. Notre gestion dynamique des talents s'inscrit dans un cadre de respect et de confiance. Ce subtil équilibre permet à l'entreprise d'évoluer en douceur mais de manière volontariste vers une culture de la performance, tout en préservant la paix sociale.

1.243 modules de formation de haute qualité



La Belgacom University est devenue un instrument majeur pour développer les compétences et les aptitudes stratégiques au sein du groupe

70% des emplois vacants



chez Belgacom ont été pourvus en interne, ce qui est nettement supérieur à la moyenne des autres entreprises en Belgique

1.300 collaborateurs



ont changé de fonction au sein de Belgacom en 2012. Dans 374 des cas, il s'agissait d'une promotion



Notre programme «Bravo» regroupe des dizaines de marques de reconnaissance par rapport à l'action d'un collègue au sein de l'entreprise



LE RESPECT, LE TRAVAIL D'ÉQUIPE, LA TRANSPARENCE
ET LA RESPONSABILISATION NE PEUVENT SE
TRANSMETTRE QU'EN CULTIVANT LA PROXIMITÉ
ENTRE LES DIFFÉRENTS NIVEAUX HIÉRARCHIQUES.



+ Réaction

«Notre culture d'entreprise évolue de façon constante vers davantage d'empowerment, de confiance et de responsabilisation. Le département RH de Belgacom est à la fois le moteur et l'accompagnateur de cette évolution.»



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

Michel Georgis
Executive Vice President Group Human Resources

Plus proche pour mieux répondre aux attentes

La volonté de notre département des ressources humaines est de nous positionner comme le partenaire stratégique des autres départements. Comment ? En mettant à leur disposition les outils qui leur permettront d'atteindre leurs priorités respectives. Les équipes RH poursuivent ainsi un effort continu pour que la dimension «humaine» soit encore davantage intégrée dans les décisions au quotidien. Car c'est en optimisant l'utilisation de nos ressources humaines (en bref, «la bonne personne au bon endroit au bon moment») que nous améliorons notre efficacité. Une gestion plus transparente est par ailleurs bénéfique à la motivation de chacun.

En 2012, nous avons pu constater avec satisfaction qu'un nombre croissant de collaborateurs ont fait appel aux différentes initiatives et outils interactifs mis à leur disposition. Ils les utilisent pour trouver une solution à un problème, ou pour développer leurs compétences. Il s'agit d'une évolution importante dans l'affirmation des ressources humaines comme partenaire stratégique interne.

Acteur de sa propre carrière

Nos collaborateurs sont de plus en plus conscients du fait qu'ils sont les premiers responsables de la gestion de leur carrière. Ils sont plus réceptifs à nos encouragements et plus ouverts aux diverses possibilités d'évolution. Nous constatons à cet égard une amélioration de la mobilité interne, autant la mobilité verticale (gravir les échelons en acceptant de nouvelles responsabilités) qu'horizontale (s'adapter au changement à travers une nouvelle fonction de même niveau ou un nouveau département). En 2012, de nombreux collaborateurs ont fait appel à l'une de nos formations ou Career Days pour découvrir et acquérir de nouvelles compétences et utilisent de plus en plus les outils interactifs qui les aident à piloter leur carrière.

Coaching des «team leaders»

Courroie de transmission essentielle entre le management et l'ensemble des collaborateurs, nos 1.750 chefs d'équipe jouent un rôle prépondérant dans le développement des compétences. Pour stimuler l'engagement de ses collaborateurs, le «team leader» doit fixer des objectifs clairs et concrets, donner et récolter du feedback et évaluer de façon constructive leur évolution professionnelle. Le programme «Lead 21» lancé cette année vise à garantir que chaque «team leader», en plus de ses compétences techniques, dispose des compétences humaines qui en font un meneur d'équipe. Désormais, la capacité à gérer les problèmes RH fait partie intégrante des critères d'évaluation. Déjà 350 «team leaders» ont suivi le programme «Lead 21», qui sera étendu à tous les chefs d'équipe en 2013.

La transparence renforce l'adhésion

Le respect, le travail d'équipe, la transparence et la responsabilisation ne peuvent se transmettre qu'en cultivant la proximité entre les différents niveaux hiérarchiques. L'une de nos actions en 2012 a été de renforcer cette proximité entre le Management et les collaborateurs de l'entreprise. Concrètement, nous avons lancé des sessions de travail depuis le Comité de direction et se diffusant en cascade dans toute l'organisation. Le but ? Réaffirmer nos valeurs, communiquer notre stratégie de manière plus transparente et susciter une adhésion collective plus forte. Car l'engagement et l'efficacité de toute l'organisation passent d'abord par le respect mutuel au-delà des niveaux hiérarchiques.



Vitality

Nous veillons à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs, en particuliers celle des techniciens qui travaillent sur les sites des antennes GSM. Nous mettons aussi à la disposition de tout un chacun une série d'outils pour promouvoir une hygiène de vie saine : notre programme Vitality regroupe un site intranet regorgeant d'initiatives et de conseils pratiques, une équipe de collaborateurs pour promouvoir toutes les actions «santé» dans l'entreprise et une communauté pour échanger idées et propositions.



Top Employer

Sur base de ses réalisations en 2012, Belgacom s'est de nouveau vu décerner le titre de «Top Employeurs Belgique», une distinction délivrée par une organisation indépendante.

Safe internet, nos collaborateurs s'engagent pour plus de sécurité en ligne

En 2012, trois sessions de formation à un usage responsable d'internet et du GSM ont eu lieu, en février, mai et novembre. Formés par Child Focus, 300 collaborateurs se sont rendus dans des écoles, partout en Belgique, pour former bénévolement 15.000 enfants de 4^e, 5^e et 6^e primaire. Encourager à une utilisation responsable de nos produits est un de nos objectifs prioritaires de responsabilité sociale. Ce programme contribue aussi à créer une culture de travail positive au sein de Belgacom, et renforce l'engagement et la loyauté de nos employés.

WWW.BELGACOM.BE

VIDEO - <http://bit.ly/bgvideo15>

Exprimer notre reconnaissance

Belgacom est une entreprise à forte compétence technique, employant de nombreux ingénieurs, où le travail bien fait est souvent considéré comme allant de soi. Mettre en avant une réalisation personnelle n'est pas vraiment dans notre ADN. Mais même si la discrétion est souvent une qualité, il est important de parfois savoir reconnaître les efforts réalisés. Cette reconnaissance dope généralement la motivation et l'engagement des personnes concernées. Et le fait de «tirer son chapeau» pour la réalisation d'un collègue crée souvent une saine émulation au sein des équipes. C'est pourquoi nous avons mis sur pied une plateforme en ligne, baptisée Bravo, sur laquelle chacun peut saluer la contribution d'un ou d'une collègue.

Mesurer l'engagement individuel

L'engagement personnel de chaque collaborateur envers un travail performant et de qualité est au cœur de notre stratégie RH. Cela passe par un environnement de travail motivant, dynamique et agréable autant que par un climat de confiance. Mais aussi par la mise en place d'un système d'évaluation de cet engagement individuel. Pour la première fois en 2012, notre questionnaire annuel à destination du personnel, baptisé Speak Up, ne vise plus à mesurer uniquement le niveau de satisfaction des collaborateurs.

Il s'attache également à évaluer leur niveau d'engagement à réaliser les objectifs stratégiques du groupe. Cela implique que chaque collaborateur a bien compris les priorités stratégiques, qu'elles ont du sens pour lui et qu'il dispose des moyens nécessaires pour les intégrer à ses actions quotidiennes.

La diversité est un atout

La promotion de la diversité parmi les équipes est un exercice qui a de nouveau retenu toute notre attention en 2012. Nos axes prioritaires sont la mixité (représentation équilibrée des hommes et des femmes) et les enjeux liés à l'âge.

Un travail de fond pour promouvoir la mixité

Les freins au développement professionnel des femmes sont connus : difficultés à combiner carrière et vie de famille, manque de confiance dû à l'absence de référent féminin, etc. La politique de mixité de Belgacom passe par des services favorisant la flexibilité (par exemple, garde d'enfants) ainsi que par des formations spécifiques, notamment sur le leadership féminin.

Notre plan d'action en faveur de la mixité a été passé au crible par le consultant McKinsey, qui en a souligné la solidité et la crédibilité. Nous avons ainsi jeté les bases d'une amélioration durable de la représentation féminine dans nos organes de décision. L'efficacité d'une stratégie en faveur de la mixité se mesure en effet sur le long terme.

Une gestion de carrière qui tient compte de l'âge

La motivation ou la capacité physique à effectuer certaines tâches n'est pas la même selon qu'on ait 25 ans ou 55 ans. Belgacom vise à mettre en œuvre une gestion RH qui intègre le cycle de vie naturel d'une carrière. En 2012, nous avons pris une série d'actions concrètes, axées sur les plus de 50 ans, afin d'adapter le cas échéant leur environnement de travail, le style des formations qui leur sont données ou l'organisation de leurs journées. Tout collaborateur qui atteint l'âge de 50 ans est par ailleurs invité à une session-conseil pour planifier au mieux la suite de sa carrière.

Belgacom compte étendre ce principe plus dynamique de gestion de carrière à l'ensemble des collaborateurs et des générations. Notre programme Vitality incite déjà tout un chacun à prendre soin de son capital-santé. Nous défendons une stratégie proactive pour éviter justement que l'âge ne devienne un problème. Le département des ressources humaines met d'ailleurs un point d'honneur à sensibiliser ses collaborateurs aux risques liés à une discrimination basée sur l'âge dans toute procédure RH.



7.900 h

En 2012, nos collaborateurs ont bénévolement consacré 7.900 heures de leur temps à la formation à la sécurité sur l'internet dans les écoles, à des événements de team-building à finalité sociale, etc. Source : Etude Cisco



Le Conseil d'administration de Belgacom est composé à 36 % de femmes



«Marchons ensemble»

Plus de 1.000 collaborateurs ont répondu à l'appel «Marchons ensemble», qui a réuni des collègues et leurs familles à l'occasion de trois randonnées pédestres sur différents sites en Belgique



Mobilité verte

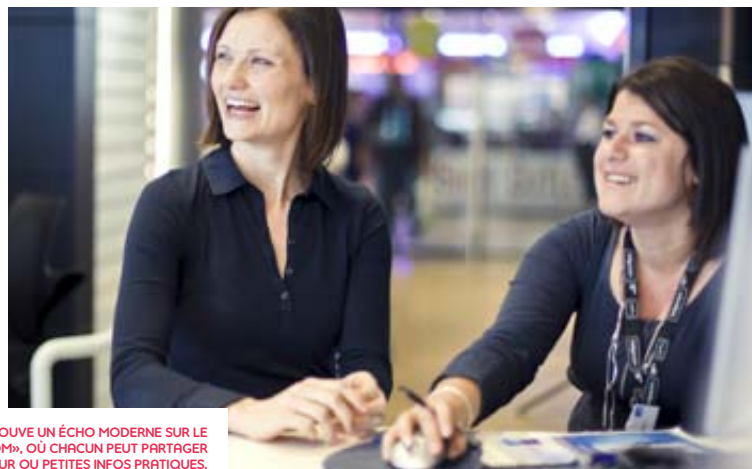
Belgacom œuvre à une mobilité plus écologique en permettant à ses collaborateurs qui bénéficient d'une voiture de société de combiner cet avantage en toute liberté avec l'utilisation des transports en commun

NOS PRIORITÉS POUR 2013

Notre plus gros défi est la gestion de la performance. Nous voulons non seulement évaluer les actions de nos collaborateurs mais aussi stimuler leur engagement et leur motivation. Pour ce faire, nous allons poursuivre le travail de responsabilisation et de coaching de nos «team leaders» mais aussi intensifier une initiative originale comme Vitality.

Une autre priorité sera de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies qui révolutionnent notre vie professionnelle. En étroite collaboration avec les organisations syndicales, nous définirons un cadre clair qui facilite une adoption progressive, transparente et responsable de nouvelles habitudes de travail (télétravail, «flex desks», horaires flexibles, ...).

Enfin, et malgré une harmonisation certaine des statuts et des structures de notre entreprise ces deux dernières années, nous continuerons de simplifier notre organisation et de la rendre plus efficiente. Le service au client ne pourra que s'en améliorer.



UNE CONDUITE À PARTAGER



C'EST REMPLIR NOS **ENGAGEMENTS** AVEC **HONNÊTÉTÉ**,
DANS LE RESPECT DES NORMES ET DES PRINCIPES
ÉTHIQUES LES PLUS STRICTS.

C'EST APPLIQUER À TOUS LES ÉCHELONS, LES BONNES PRATIQUES DE GESTION ET DE CONTRÔLE DANS NOS ACTIVITÉS QUOTIDIENNES. NOTRE VOLONTÉ : INSPIRER À TOUS CEUX QUI INTERAGISSENT AVEC NOUS UNE CONFIANCE SOLIDE ET DURABLE.

**GUIDANCE
TRANSPARENCE
RESPONSABILITÉ**



Appliquer les bonnes pratiques de gestion



Remplir nos engagements

DÉCLARATION RELATIVE À LA 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.

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Didier Bellens	57	Administrateur Délégué	2003 - 2015
Theo Dilissen	59	Président/Administrateur	2004 - 2015 ^(*)
Martine Durez	62	Administrateur	1994 - 2012 ^(**)
Mimi Lamote	48	Administrateur	2006 - 2012 ^(**)
Michèle Sioen	47	Administrateur	2006 - 2012 ^(**)
Michel Moll	65	Administrateur/Président a.i.	1994 - 2012 ^(***)
Paul Van de Perre	60	Administrateur	1994 - 2012 ^(**)

^(*) Le mandat de M. Theo Dilissen en qualité de Président du Conseil d'Administration a pris fin le 29 février 2012. Conformément aux statuts de l'entreprise, il appartient à l'État belge de désigner le nouveau Président. Entre-temps, la présidence est assurée par M. Michel Moll, qui compte la plus grande ancienneté parmi les membres du Conseil d'Administration désignés par l'État belge.

^(**) Les mandats de Mme Martine Durez, Mme Mimi Lamote, Mme Michèle Sioen, M. Michel Moll et M. Paul Van de Perre ont pris fin le 23 décembre 2012. Conformément aux statuts de l'entreprise, il appartient à l'État belge de renouveler ces mandats ou de remplacer les membres concernés. Entre-temps et conformément au principe de continuité, les mandats sont prolongés tacitement.

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Jozef Cornu	68	Administrateur indépendant	2009 - 2015
Pierre Demuelenaere	54	Administrateur indépendant	2011 - 2017
Guido J.M. Demuyne	62	Administrateur indépendant	2007 - 2013
Pierre-Alain De Smedt	69	Administrateur indépendant	2004 - 2016
Carine Dautrelepoint	52	Administrateur indépendant	2004 - 2013
Oren G. Shaffer	70	Administrateur indépendant	2004 - 2013
Lutgart Van den Berghe	61	Administrateur indépendant	2004 - 2016

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.

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 revues une dernière fois en septembre 2012. La principale modification est l'adaptation de la Charte de gouvernance d'entreprise aux prescriptions de la loi du 20 décembre 2010 relative aux droits spécifiques des actionnaires d'entreprises cotées en Bourse.

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), Guido J.M. Demuynck, Michel Moll, Oren G. Shaffer et Paul Van de Perre.

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (Nomination and Remuneration Committee, NRC) se compose de 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 de l'Administrateur Délégué et la désignation, sur proposition de l'Administrateur Délégué, des membres du Comité de direction;
- la désignation du Secrétaire général;
- la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des comités du Conseil;
- la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction;
- l'analyse annuelle de la philosophie et de la stratégie de rémunération de l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les packages salariaux de la haute direction;
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction;
- 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 2012, le Comité de nomination et de rémunération se composait de MM. Theo Dilissen (membre et Président jusqu'au 29 février 2012), Michel Moll (membre et Président a.i. à partir du 1^{er} mars 2012), Jozef Cornu, Pierre-Alain De Smedt et de Mmes Martine Durez et Lutgart Van den Bergh.

Comité stratégique et de développement

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

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1 - DIDIER BELLENS

Administrateur Délégué de Belgacom depuis mars 2003. Plus d'informations le concernant en page 64, Membres du Comité de direction.



2 - JOZEF CORNU

M. 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 plus tard d'Alcatel-Lucent) 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 titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil électricien et mécanicien de la KUL (Katholieke Universiteit Leuven) et d'un doctorat en électronique de la Carleton University d'Ottawa au Canada.



3 - THEO DILISSEN

Depuis janvier 2011, M. Dilissen est membre du Conseil d'Administration d'Eurostar. Il a été Président du Conseil d'Administration de Belgacom d'octobre 2004 à mars 2012. M. Dilissen a été l'administrateur délégué d'Arcadis Belgium de juin 2010 à mars 2012. De septembre 2005 à la fin mars 2009, il a successivement occupé les poste d'administrateur délégué et président d'Aviapartner. 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). Sociologue de formation, il détient également un Master en administration des affaires.



4 - PIERRE DEMUELENAERE

M. De Muelenaere est cofondateur et administrateur délégué d'I.R.I.S. (Image Recognition Integrated Systems), une entreprise créée en 1987 en vue de commercialiser les résultats de sa thèse de doctorat. Il dispose de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de l'imagerie et de l'intelligence artificielle. Il a acquis une solide expérience dans les domaines de la gestion des entreprises technologiques, de la recherche et du développement ainsi que dans l'établissement de partenariats internationaux avec des entreprises américaines et asiatiques (HP, Kodak, Adobe, Fujitsu, Samsung, Canon, etc.). Ayant contribué au développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits ainsi qu'à l'enregistrement de plusieurs brevets, il reste très impliqué dans la définition de la vision d'I.R.I.S. au niveau de la recherche et du développement. M. De Muelenaere a été couronné «Manager de l'Année» en 2001 tandis qu'I.R.I.S. a reçu le prix «Entreprise de l'Année» en 2002. Il occupe également un poste d'administrateur chez Pairs Daiza, BSB et Guberna.



M. De Muelenaere est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en microélectronique de l'Université Catholique de Louvain (UCL), où il a obtenu son doctorat en sciences appliquées en 1987.

5 - GUIDO J.M. DEMUYNCK

Jusqu'en décembre 2010, M. Demuyck était administrateur délégué de Liguavista. Auparavant, il a occupé différentes fonctions chez Royal Philips Electronics NV entre 1976 et 2002. Il a notamment exercé les fonctions de Vice-Président Marketing Audio aux USA, d'administrateur délégué de Philips en Corée du Sud, de General Manager Line of Business Portable Audio à Hong Kong et d'administrateur délégué de Group Audio à Hong Kong. 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. Demuyck a rejoint les rangs de Royal KPN, où il est devenu membre du comité de direction et administrateur délégué de la division mobile (KPN Mobiel Nederland, Base Belgium, E-Plus Germany). Jusqu'en juillet 2008, il a occupé le poste d'administrateur délégué de Kroymans Corporation BV aux Pays-Bas. M. Demuyck est également membre, depuis juin 2005, du conseil de surveillance de Tom Tom. Depuis janvier 2011 il est également membre des Conseils d'Administration d'Apollo Vredestein BV et de Xsens BV. Depuis janvier 2012, il est administrateur de Divitel BV et Aito 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.).



6 - PIERRE-ALAIN DE SMEDT

M. De Smedt est, depuis mars 2011, président de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB). Avant cela et depuis juin 2006, il était 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 d'Alcopa (Groupe Moorkens) et Recticel S.A. Il est diplômé en ingénierie et en sciences économiques de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

7 - CARINE DOUTRELEPONT

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, spécialisée en technologies de l'information et de la communication, en propriété intellectuelle, en droit des médias, en droit de la

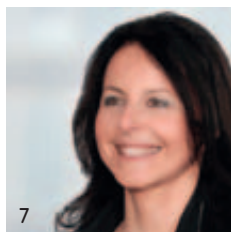
concurrence et en droit européen. Elle est titulaire d'un doctorat en droit européen de l'Université libre de Bruxelles (ULB). Elle enseigne le droit des médias, le droit de la propriété intellectuelle et le droit européen à la Faculté de droit de l'ULB, à l'Institut d'Études européennes ainsi que dans différentes universités étrangères. Pendant de nombreuses années, elle a travaillé en qualité d'experte pour la Commission européenne, 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. Mme Doutrelepon est également membre du conseil d'administration de la Fondation Roi Baudouin et de la Belfius Banque.

8 - MARTINE DUREZ

Mme Durez a été Chief Financial and Accounting Officer chez bpost jusqu'en janvier 2006, avant d'en devenir la présidente du conseil d'administration. 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).

9 - MIMI LAMOTE

Mme Lamote 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-Lituanie), une société cotée en Bourse sur le marché belge. De 2007 à octobre 2009, Mme Lamote a exercé les fonctions de COO au sein du ZNA (réseau hospitalier d'Anvers). De novembre 2009 à juin 2012 elle était vice-présidente de GrandVision B.V. à Amsterdam. Mme Lamote conseille actuellement des membres de la direction et du conseil de diverses sociétés internationales. 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.



10 - MICHEL MOLL

Président intérimaire du Conseil d'Administration de Belgacom, depuis le 1^{er} mars 2012, M. Moll est administrateur non exécutif de sociétés industrielles et financières telles la Société Nationale de Construction Aéronautique (Sonaca), la Société belge d'Investissement International (SBI), la Société belge d'Investissement pour les pays en développement (BIO). Il est également Censeur de la Banque Nationale de Belgique. Auparavant il a présidé une dizaine d'années la direction et le Conseil d'une société de capital-risque dans le secteur des télécommunications (Bruficom), et par la suite, jusqu'en 2007, la direction d'une société spécialisée dans l'électronique de sécurité (BATS pour Belgian Advanced Technology Systems). Il a également présidé le Conseil d'Administration de cette dernière société durant quelque dix ans. M. Moll est ingénieur de gestion, diplômé de la «School of Management» de l'Université Catholique de Louvain (UCL).



11 - OREN G. SHAFFER

M. Shaffer a été auparavant vice-président et Chief Financial Officer de Quest 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 siège actuellement au sein des conseils d'administration de DEMAG Cranes A.G. (Allemagne), Intermec Inc., Terex Corporation et XPO Logistics (Etats-Unis). 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.

12 - MICHÈLE SIOEN

Michèle Sioen est administratrice déléguée du groupe Sioen Industries. La société cotée Sioen Industries est une entreprise de production et de traitement de textiles techniques et est leader sur le marché mondial. Michèle Sioen a également assumé la présidence de Fedustria dans le passé. Elle est vice-présidente de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) et siège au sein de divers conseils d'administration, notamment celui d'ING Belgique et de D'Ieteren. Elle est également membre de la Commission Corporate Governance. Michèle Sioen est titulaire d'un diplôme en économie ainsi que de plusieurs diplômes postuniversitaires.

13 - LUTGART VAN DEN BERGHE

Mme Van den Berghe est administratrice exécutive de Guberna, l'institut belge des administrateurs, et professeur extraordinaire à l'Université de Gand. Elle est également partenaire de la Vlerick Business School, où elle a assumé pendant de nombreuses années la fonction de présidente du centre de compétence «Entrepreneurship, Governance and Strategy». Elle est membre de la Commission Corporate Governance et administratrice non exécutive de plusieurs sociétés internationales, comme SHV (aux Pays-Bas), Electrabel (en Belgique) et Belfius (en Belgique). Elle est membre du conseil d'administration de la Confédération européenne des Associations d'Administrateurs (EcoDa) et présidente de son Comité «Policy». Mme Van den Berghe a obtenu un doctorat en économie à l'Université de Gand.

14 - PAUL VAN DE PERRE

M. Van de Perre a cofondé la GIMV (une société de capital-risque) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor-Mittal) et d'autres sociétés. Il est actuellement administrateur de Greenbridge Incubator (Université de Gand), président de Thenergo (cotée à l'Euronext) 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-risque). Également expert-comptable (IAB), il est titulaire d'un MBA en économie.



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.

En 2012, le Comité stratégique et de développement était composé de MM. Theo Dilissen (Président jusqu'au 29 février 2012), Michel Moll (Président a.i. à partir du 1^{er} mars 2012), Didier Bellens, Jozef Cornu, Guido J.M. Demuyne, et Mme Carine Doutrelepon.

Modification de la composition du Conseil d'Administration

Le mandat de Monsieur Theo Dilissen en tant que Président du conseil est venu à échéance le 29 février 2012. Monsieur Michel Moll, membre désigné par l'État belge comptant la plus grande ancienneté, est le Président a.i. depuis le 1^{er} mars 2012.

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 et 4.7. 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.

Transactions entre la société et ses administrateurs et directeurs exécutifs

Une règle générale relative au conflit d'intérêts est en vigueur au sein de la société. Elle interdit la possession d'intérêts financiers susceptibles d'affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles au détriment du Groupe Belgacom.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, 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 1^{er} mars 2012 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.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, Madame L. Van den Bergh a déclaré être en conflit d'intérêt en ce qui concerne le point à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration du 26 juillet 2012 relatif à Electrabel : Contrat de fourniture d'électricité. Elle a informé le commissaire-réviseur de Belgacom de ce conflit d'intérêt et a pris la décision de ne pas participer à la délibération et au vote de ce point à l'ordre du jour.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, Madame M. Durez a déclaré être en conflit d'intérêt en ce qui concerne le point à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration du 13 décembre 2012 relatif à bpost : contrat facturation pour le fixe et le

mobile. Madame M. Durez a informé le commissaire-réviseur de Belgacom de ce conflit d'intérêt et a pris la décision de ne pas participer à la délibération et au vote de ce point à l'ordre du jour.

En date 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 a des relations contractuelles et fournit également 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. Ces transactions ont lieu dans le déroulement normal des opérations et dans des conditions normales de libre concurrence. Belgacom est par ailleurs partenaire institutionnel de Guberna, l'institut belge des Administrateurs (associé à Mme Lutgart Van den Bergh, Administratrice Exécutive de Guberna), pour lequel elle a versé une contribution de 30.250 EUR en 2012.

Rapport d'activités du Conseil et des comités

En 2012, il y a eu 8 réunions du Conseil d'Administration, 5 réunions du Comité d'audit et de supervision, 7 réunions du Comité de nomination et de rémunération et 2 réunions du Comité stratégique et de développement.

Une liste des présences individuelles des membres est reprise dans le Rapport de Rémunération.

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

Afin de se conformer à la législation en matière de délit d'initié et de manipulations de marché, Belgacom a adopté un code de transactions (Dealing Code) avant l'introduction en Bourse. Ce code vise à faire prendre conscience aux collaborateurs, aux dirigeants et aux administrateurs des comportements inappropriés et des éventuelles sanctions. Ce Dealing Code a été largement communiqué et est à la disposition de tous les collaborateurs. Une liste des personnes clés est tenue à jour et tous les administrateurs et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu et compris les dispositions du Dealing Code et s'engagent à les respecter. Des périodes fermées («closed periods», comprenant des périodes proscrites) sont définies et toute transaction doit être communiquée au préalable au responsable de Compliance Services et être approuvée par ce dernier (voir chapitre «Conformité» à la page 71).

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a procédé en décembre 2012 à une auto-évaluation afin d'évaluer sa taille, sa composition, ses résultats et la manière dont il interagissait avec la direction. 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 entre l'expert externe et chaque membre. 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 28 février 2013, de mettre en oeuvre les actions à court terme suivantes :

- Etablir annuellement un agenda pour les comités;
- Organiser une session didactique relative au rôle des comités et à la gestion des risques;
- Donner annuellement une présentation au Conseil d'Administration relative à la planification de succession;
- Développer un système de reporting permettant au Conseil d'Administration de suivre les facteurs opérationnels clés de la société;
- Prévoir une réunion supplémentaire du comité stratégique

Management

Administrateur Délégué

L'Administrateur Délégué est nommé par l'État belge, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres.

Son mandat est renouvelable tous les six ans et ne peut prendre fin que par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres. Conformément à la loi de 1991 et aux

statuts de la société, l'Administrateur Délégué est membre du Conseil d'Administration. L'Administrateur Délégué et le Président du Conseil d'Administration doivent appartenir à des rôles linguistiques différents.

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

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

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

L'Administrateur Délégué actuel est M. Didier Bellens. Le contrat à durée déterminée de six ans de M. Bellens a pris cours le 1^{er} mars 2003 et a été renouvelé en décembre 2008 pour un nouveau mandat de six ans qui se termine 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.

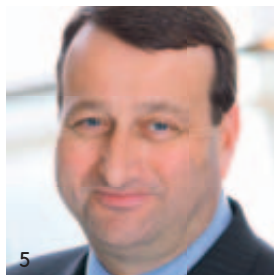
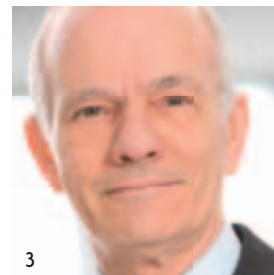
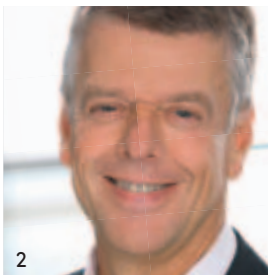
En 2012, le Comité de direction se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué (voir tableau ci-dessous).

M. Scott Alcott, qui était l'Executive Vice President de la Consumer Business Unit et, précédemment, Executive Vice President Service Delivery Engine, a quitté la société fin juin 2012.

Membres du Comité de direction

Nom	Âge	Fonction
Bruno CHAUVAT	50	Executive Vice President Strategy & Content
Michel GEORGIS	60	Executive Vice President Group Human Resources
Dominique LEROY	48	Executive Vice President Consumer Business Unit
Geert STANDAERT	43	Executive Vice President Service Delivery Engine & Wholesale
Ray STEWART	64	Executive Vice President Finance
Bart VAN DEN MEERSCHKE	55	Executive Vice President Enterprise Business Unit

MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION (BELGACOM MANAGEMENT COMMITTEE)



1 - DIDIER BELLENS

M. Bellens a entamé sa carrière chez Deloitte Haskin & Sells. Il a exercé les fonctions de directeur financier du Groupe Bruxelles Lambert jusqu'en 1985 avant de devenir directeur général adjoint du Groupe Pargesa, où il était responsable des holdings, des fusions et des acquisitions. De retour au sein du Groupe Bruxelles Lambert en 1992, il y exerce la fonction de directeur général, poste qu'il occupe jusqu'en 2000. Il était responsable, à ce titre, des participations stratégiques dans des sociétés telles la Royale Belge, la BBL et la CLT. Il a joué un rôle décisif dans la fusion entre AXA et la Royale Belge, dans le changement d'actionnariat de la BBL et dans la fusion entre la CLT et l'UFA. Entre 2000 et 2003, il a exercé les fonctions d'administrateur délégué du Groupe RTL en mettant l'accent sur le développement international du groupe. Il a conclu la fusion avec Pearson Television et l'introduction en Bourse du Groupe RTL. M. Bellens a été désigné pour la 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 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).

2 – MICHEL GEORGIS

De juin 2007 jusqu'en décembre 2011, Michel Georgis était l'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom. Depuis le 1^{er} janvier 2012, il exerce les fonctions d'Executive Vice President Group Human Resources. Il est également président du conseil d'administration de Tango Luxembourg. Michel Georgis siège aussi au sein des conseils d'administration de Scarlet nv Holland, The Phone House et BICS et est 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 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 fonctions 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).

3 – RAY STEWART

Ray Stewart exerce les fonctions d'Executive Vice President Finance & CFO. Auparavant, de 1994 à 1997, il a occupé le poste de Chief Financial Officer de Matav, l'opérateur de télécommunication historique en Hongrie. De 1991 à 1994, il a été le Chief Financial Officer d'Ameritech International, c'est-à-dire le département de développement des activités internationales de la société Ameritech établie à Chicago. M. Stewart est titulaire d'un diplôme en comptabilité et d'un MBA en finance. Il est également expert-comptable. Ray Stewart est aussi membre du conseil d'administration de Nyrstar depuis septembre 2007.

4 – BART VAN DEN MEERSCHE

Bart Van Den Meersche est l'Executive Vice President de l'entité Enterprise Business Unit de Belgacom. M. Van Den Meersche a 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 d'IBM Belgique/Luxembourg. 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, de la VOKA et de la FEB.

5 – BRUNO CHAUVAT

Bruno Chauvat a rejoint le Comité de direction de Belgacom en qualité d'Executive Vice President Strategy & Content en septembre 2011. Il a débuté sa carrière en 1983 en tant que Media Financial Analyst. Au fil des ans, il a exercé plusieurs fonctions de direction dans le secteur des médias et des télécoms, à la fois dans de petites entreprises et dans de grandes sociétés internationales cotées en Bourse. Il a été responsable adjoint de European Media Research à UBS, administrateur délégué d'Audiofina (filiale du Groupe Bruxelles-Lambert), Managing Director et Chief Strategy Officer du Groupe RTL, consultant/consillier de l'Administrateur Délégué en charge du projet Belgacom TV (Groupe Belgacom), fondateur et administrateur délégué de MusicMakesFriends.com/Playtime Luxembourg. En tant qu'administrateur délégué de Broadcasting Communication & Media Consulting, en 2010, il a également permis à Belgacom de conclure plusieurs

partenariats stratégiques innovants (OnLive, Jinni, Softkinetic, Blinkx, Mubi...). Il est également administrateur de Tango et Telindus Luxembourg. Bruno Chauvat est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de gestion et d'un certificat professionnel d'expert en analyse financière.

6 – GEERT STANDAERT

Geert Standaert a rejoint le Comité de direction de Belgacom en qualité d'Executive Vice President Service Delivery Engine & Wholesale en mars 2012. Dans cette fonction, il supervise l'ensemble des opérations, de l'infrastructure technique, du service engineering et des développements IT pour le Groupe ainsi que les activités wholesale. M. Standaert a rejoint le Groupe en 1994. Il a occupé différents postes de Director dans divers domaines, notamment IT, Infrastructure Operations et Data Operations avant de devenir Vice President Customer Operations en 2007. M. Standaert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'Université de Gand.

7 – DOMINIQUE LEROY

Depuis le 1^{er} juin 2012, Dominique Leroy exerce la fonction d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom. Elle a rejoint Belgacom en octobre 2011 en qualité de Vice President Sales pour la Consumer Business Unit. Avant de rejoindre Belgacom, Mme Leroy a travaillé 24 ans chez Unilever. Elle a siégé au comité de direction d'Unilever Belux et y a également occupé le poste de Managing Director. Auparavant, elle a exercé diverses fonctions dans le domaine du marketing, de la finance et du développement de la clientèle. Mme Leroy est membre des conseils d'administration de Tango et de Scarlet et membre indépendant du conseil d'administration de Lotus Bakeries. Mme Leroy est titulaire d'un diplôme en sciences économiques de la Solvay Business School.

Rapport de rémunération

Belgacom attache une grande importance à la transparence de la rémunération du top management. Dès lors, conformément à la loi du 6 avril 2010 en matière de gouvernance d'entreprise et au principe 7 du Code de gouvernance d'entreprise de 2009, l'entreprise fournit les informations suivantes à ses actionnaires et à toutes les autres parties prenantes : une description de la rémunération des administrateurs et une explication générale de la politique du Groupe en matière de rémunération. Elles comprennent par ailleurs une analyse de la rémunération de notre top management et fournissent un aperçu des principales dispositions en matière de relations contractuelles.

Rémunération des administrateurs

Politique en matière de rémunération des administrateurs

Les rémunérations et les indemnités versées aux administrateurs ont été fixées par l'assemblée générale des actionnaires de 2004. Les principes régissant ces indemnités n'ont pas changé en 2012 et prévoient 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. Ce jeton est doublé pour le Président.

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. Le montant de ces jetons de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs. Les membres perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour 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 que des primes ou plans d'intéressement à long terme, pas plus que des avantages liés aux plans de pension.

Aperçu de la rémunération des administrateurs

Le tableau ci-contre présente la rémunération des différents administrateurs pendant l'exercice fiscal 2012, sur base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des comités.

Politique de rémunération

Belgacom mène une politique de rémunération innovante, régulièrement évaluée et mise à jour par le biais d'une étroite collaboration avec des universités et des forums externes consacrés aux ressources humaines. Les politiques de rémunération des membres du personnel de Belgacom sont déterminées dans un processus de dialogue avec le Conseil d'Administration ainsi que les partenaires sociaux.

La politique de rémunération de Belgacom a pour objectif d'offrir, tant au personnel statutaire qu'au personnel contractuel du Groupe, une rémunération équitable tenant compte des per-

formances 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 influence considérable sur l'évolution de sa politique de rémunération. Le département des ressources humaines de Belgacom a ainsi 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 clés, 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 traditionnelles de rémunération liées à l'emploi statutaire.
- Belgacom conserve et modernise également des instruments clés 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 années, Belgacom a décroché plusieurs prix consacrant les efforts continus déployés par l'entreprise pour ménager à son personnel un environnement de

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

Nom	Conseil (total 8)	CAS (total 5)	CNR (total 7)	CSD (total 2)	Rémunération totale (en EUR)
Didier BELLENS	7/8			2/2	0
Jozef CORNU	8/8		7/7	2/2	89.500
Pierre DEMUELENAERE	8/8				67.000
Guido DEMUYNCK	8/8	5/5		2/2	84.500
Pierre-Alain DE SMEDT	7/8	5/5	6/7		102.000
Theo DILISSEN ⁽¹⁾	7/8		1/7	1/2	74.000
Carine DOUTRELEPONT	8/8			2/2	72.000
Martine DUREZ	8/8		7/7		84.500
Mimi LAMOTE	8/8				67.000
Michel MOLL ⁽²⁾	8/8	5/5	6/7	2/2	182.000
Oren G. SHAFFER	7/8	5/5			74.500
Michèle SIOEN	7/8				62.000
Lutgart VAN DEN BERGHE	7/8		7/7		79.500
Paul VAN DE PERRE	8/8	5/5			79.500

⁽¹⁾ Fin de mandat le 1^{er} mars 2012 en tant que Président Rémunération totale : avantages télécoms inclus

⁽²⁾ Début de mandat le 1^{er} mars 2012 en tant que Président a.i.

CAS : Comité d'Audit et de Supervision ; CNR : Comité de Nomination et de Rémunération ;

CSD : Comité Stratégique et de Développement

travail équilibré. La composante «sec-teur public» représente également un outil important de valorisation de Belgacom en tant qu'employeur. L'objectif de Belgacom consiste à traiter tous les membres du personnel de manière équitable et à créer un environnement de travail où toute différence est acceptable pour chacun.

Rémunération des membres du top management

Politique de rémunération du top management

Belgacom a élaboré pour le top management une politique de rémunération équilibrée qui prévoit une rémunération compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires. L'entreprise entend attirer et conserver des cadres supérieurs de valeur pour son Comité de direction et son top management. Elle récompense les personnes qui jouent un véritable rôle d'exemple et qui s'engagent à fournir d'excellentes performances et à respecter les valeurs de l'entreprise.

Les tops 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 autres avantages. L'un des principes fondamentaux de sa politique de rémunération réside dans le degré de liberté laissé au top managers, leur permettant de choisir en partie leur mode de rémunération.

La société entend aligner la rémunération du top management sur la médiane du marché pour les salaires de base et pour la réalisation des objectifs à 100%. En cas d'excellentes performances continues, la rémunération totale est alignée sur le quartile supérieur.

Grâce à notre politique de rémunération nous entendons permettre aux collaborateurs qui enregistrent les meilleurs résultats de tirer avantage 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 des top managers 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 de la haute direction à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur Financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT.

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 base d'informations financières erronées, et ce sans transgresser les différentes dispositions légales applicables entre les personnes concernées et l'entreprise (notamment les 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.)

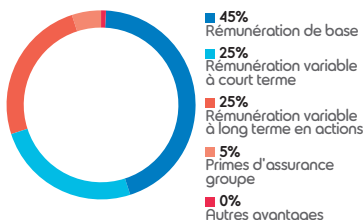
Il n'est à ce jour pas prévu de modifier cette politique de manière fondamentale dans les deux prochaines années.

Cependant une initiative gouvernementale actuellement en discussion vise à limiter les salaires des administrateurs délégués (CEO) et des membres du comité de direction des entreprises publiques autonomes. Si cette initiative venait à déboucher sur une loi, celle-ci engendrerait une modification de la politique de rémunération de Belgacom à partir du prochain mandat d'Administrateur Délégué ou lors de la nomination d'un nouveau membre du comité de direction.

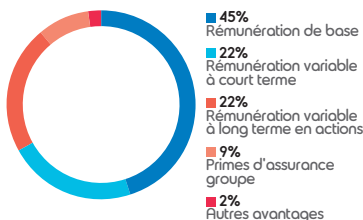
La relation entre les différents éléments de la rémunération des membres du Comité de direction et de l'Administrateur Délégué de Belgacom est illustrée ci-dessous (schéma 1).

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

Administrateur Délégué



Comité de direction de Belgacom



Aperçu de la rémunération du top management

La politique de rémunération du Comité de direction repose sur **des éléments fixes**, soit la rémunération de base, les avantages de pension et postérieurs à l'emploi ainsi que d'autres avantages, et **des éléments variables** basés sur les performances, soit la rémunération variable à court terme et la rémunération variable à long terme en actions.

Depuis l'année de performance 2011 le Conseil d'Administration a, dans le cadre de l'application de la loi en matière de gouvernance d'entreprise, approuvé le rééquilibrage entre les éléments de rémunération variable à court terme et de rémunération variable à long terme en actions, afin de parvenir à une pondération égale entre le paiement après 1 an et le paiement différé.

La rémunération variable annuelle est calculée en confrontant les performances à des indicateurs de performance clés fixés par le Conseil d'Administration sur l'avis du Comité de Nomination et de Rémunération. Pour 2012, ces indicateurs de performance incluaient 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.

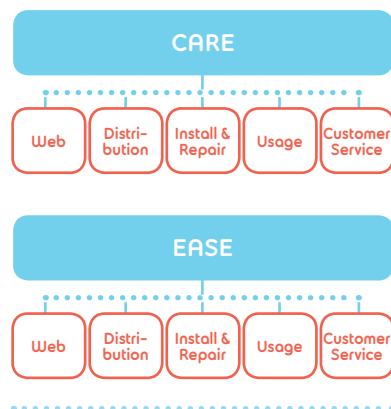
- Le principal indicateur financier clé utilisé est le **cash-flow opérationnel**.
- Parmi les indicateurs non financiers essentiels figurent l'indicateur **Care & Ease** (schéma 2) et l'indice de fidélité du personnel (Employee Loyalty Index - ELIX). L'indicateur «Care & Ease» sous-tend l'ambition de Belgacom d'offrir à chaque client un service de qualité supérieure (Care) et de réintroduire une culture de qualité supérieure des processus (Ease). L'indicateur Care mesure la satisfaction de nos clients d'un bout à l'autre de la chaîne de fourniture de service. L'indicateur Ease mesure l'excellence opérationnelle dans nos interactions avec le client. La satisfaction et l'excellence opérationnelle de nos interactions et canaux 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. Il sert de base à la définition d'actions futures.

Pour l'année 2013, de nouveaux indicateurs de performance clés ont été définis. Ces indicateurs financiers et non financiers reflètent les priorités et les piliers de la stratégie de Belgacom.

Au niveau du Groupe, l'indicateur Care & Ease fait place à Simplicity & Customer Experience mesurant le progrès réalisé dans la simplification et l'optimisation des processus et l'expérience vécue du client. Le KPI d'engagement sera basé sur la nouvelle enquête du personnel Speak Up, un indicateur reflétant l'engagement, l'agility et le strategic alignment.

Au niveau Business Unit, les indicateurs de performances clés porteront entre autres sur la convergence, le value management, solution centricity et la transformation du réseau fixe et mobile.

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



Rémunération de base (en kEUR)

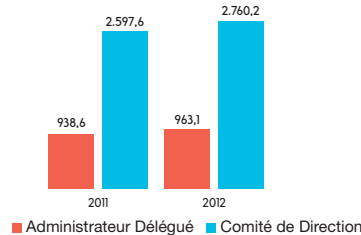


Schéma 3 : La politique du Comité de direction de Belgacom tient compte des performances du Groupe, des Business Units et des personnes individuelles

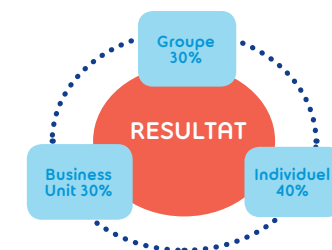
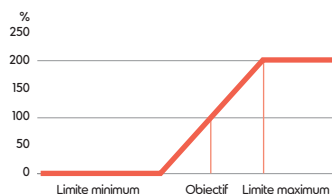
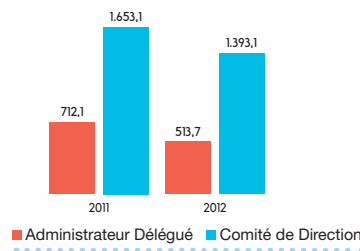


Schéma 4 : Rémunération variable à court terme : Courbe de paiement



Rémunération variable à court terme (en kEUR)



Rémunération de base

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 fournie par l'Administrateur Délégué, ainsi que sur des données de comparaison externes.

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 concernée. Didier Bellens, Administrateur Délégué, est également membre non rémunéré du Conseil d'Administration. En 2012, ni l'Administrateur Délégué ni aucun autre membre du Comité de direction n'ont bénéficié d'une augmentation du mérite. Les variations de montants résultent essentiellement de l'indexation légale de mars 2012 et de changements intervenus dans la composition du Comité de direction.

Rémunération variable à court terme

Le système de rémunération variable du Groupe Belgacom reflète les valeurs du Groupe, souligne les atouts des Business Units et stimule les réalisations individuelles (schéma 3).

La rémunération variable à court terme inclut le bonus réel versé en 2012 pour les performances de l'année 2011. Une courbe de paiement linéaire comprenant une limite minimum et maximum est adoptée pour chacune des trois composantes de la rémunération variable à court terme. Celle-ci détermine la rémunération variable à court terme qui sera octroyée à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité de direction en fonction du résultat effectif de chaque KPI. La rémunération variable à court terme est versée par le biais d'une des

options du plan d'intéressement à court terme.

A partir de l'année 2013, si les paramètres pris en considération dans la formule définissant la rémunération variable à court terme allouée à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité de direction restent inchangés, leur poids a été revu afin que l'impact des KPI du Groupe prévale par rapport aux KPI individuels et des Business-Units.

L'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir leur bonus en espèces ou dans le cadre d'un plan d'achat.

Le plan d'achat d'actions avec décote donne le droit d'acheter des actions attribuées en bénéficiant d'une décote de 16,67 %. 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 avec décote. Les autres membres du Comité de direction ont opté pour un bonus cash.

La rémunération variable à court terme de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction a diminué par rapport à l'année dernière. Cette diminution résulte des changements intervenus dans la composition du Comité de direction et du rééquilibrage des pourcentages de target entre les incentives à court et long terme conformément aux nouvelles règles de la gouvernance d'entreprise Belge.

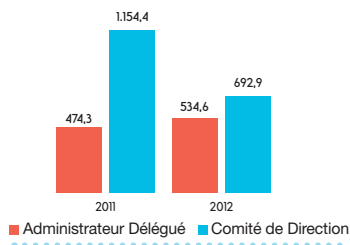
Rémunération variable à long terme en actions

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

Le plan d'intéressement à long terme a été modifié conformément à la nouvelle

Rémunération variable à long terme en actions (en kEUR)



loi en matière de gouvernance d'entreprise, à partir de l'octroi des options sur actions en 2011, de la façon suivante :

- le régime de dévolution est de 50 % après minimum 2 ans et 50 % après minimum 3 ans après l'octroi;
- une condition de dévolution en vertu de laquelle le prix de clôture de l'action doit être supérieur au prix d'exercice diminué du montant total des dividendes bruts correspondant aux actions susceptibles d'être acquises via l'exercice des options;
- les options sont bloquées pour une période de trois ans à compter de leur octroi;
- en cas de résiliation du contrat de travail, la dévolution des options sur actions continue de se faire conformément aux conditions de dévolution mentionnées ci-avant. Les options sur actions dévolues doivent, sous peine de nullité, être exercées moyennant le respect de la période de blocage de

3 ans à compter de leur octroi et avant la première des expirations suivantes : expiration des 5 ans suivant la résiliation du contrat de travail ou expiration de la période d'exercice.

Sur une base individuelle, le Comité de direction a reçu les options mentionnées dans le tableau ci-dessous.

Pour l'Administrateur Délégué, les variations de montants de rémunération variable à long terme en actions sont essentiellement dues au rééquilibrage des pourcentages de target entre les incentives à court et long terme conformément aux nouvelles règles de la gouvernance d'entreprise Belge.

Pour les membres du comité de direction, les variations sont essentiellement dues à des changements intervenus dans la composition du Comité de direction et la nouvelle législation belge en matière d'avantage en nature liée aux stock-options qui a impacté le taux d'acceptation.

Aperçu du plan d'options sur actions : Administrateur Délégué et autres membres du Comité de Direction

		Didier Bellens	Scott Alcott	Bruno Chauvat	Michel Georgis	Dominique Leroy	Geert Standaert	Ray Stewart	Bart Van Den Meersche
Au 1 ^{er} janvier 2012, options sur actions restantes d'années antérieures :		536.585	170.898	0	192.646	0	31.590	293.112	55.000
Acceptées pendant l'année du rapport	Nombre	135.414	0	0	65.857	12.665	6.000	75.988	15.000
	Prix d'exercice (en EUR)	22,275	22,275		22,275	22,275	22,275	22,275	22,275
Exercées pendant l'année du rapport	Nombre	86.225	0	0	0	0	4.147	71.822	0
	Année d'attribution des options exercées	2005	-	-	-	-	2009	2006 & 2008	-
Perdues pendant l'année du rapport	Nombre		32.406						
	Année d'attribution des options expirées		2010 & 2011						
TOTAL		585.774	138.492	0	258.503	12.665	33.443	297.278	70.000

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	
	2011	2012	2011	2012
Rémunération de base	938.591	963.096	2.597.582	2.760.207
Rémunération variable à court terme	712.056	513.715	1.653.134	1.393.093
Rémunération variable à long terme en actions	474.330	534.614	1.154.360	692.914
Avantages de pension et avantages postérieurs à l'emploi	109.440	113.032	514.310	538.377
Autres avantages	9.663	14.773	203.409	154.819
TOTAL (hors charges sociales patronales)	2.244.080	2.139.231	6.122.795	5.539.410
TOTAL (charges sociales patronales comprises)	2.580.147	2.484.136	7.438.289	6.916.767

Avantages en pension extralégale et avantages postérieurs à l'emploi

L'Administrateur Délégué est affilié à un plan de pension complémentaire qui prévoit une contribution annuelle indexée de 77.970,53 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 de soins de santé, un véhicule et d'autres avantages en nature.

Récapitulatif

Le tableau ci-dessus reprend la rémunération et les autres avantages qui ont été accordés directement ou indirectement aux membres du Comité de direction de Belgacom en 2012, par Belgacom ou par toute autre entreprise du Groupe Bel-

gacom (avantages basés sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

L'évolution des chiffres d'une année à l'autre résulte principalement :

- des changements survenus dans la composition de l'équipe de direction ;
- de l'indexation légale des salaires ;
- de la nouvelle législation belge en matière d'avantage en nature liée aux stock-options qui a impacté le taux d'acceptation.

Principales dispositions des relations contractuelles**Accord contractuel 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 des cotisations de sécurité sociale dans le chef du travailleur, conformément à l'article 11, § 1^{er}, 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 en soit pas applicable à ces personnes.»

Clauses

L'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, 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 après le départ du

Groupe 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, Dominique Leroy, Bruno Chauvat, Geert Standaert, Ray Stewart et Bart Van Den Meersche disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération.

Michel Georgis dispose 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.

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 VERSTRAETEN, qui préside le Collège des Commissaires ;
- Romain LESAGE, membre de la Cour des comptes ;
- Pierre RION, membre de la Cour des comptes ;
- Luc Callaert SC sfd SPRLU, représentée par Luc CALLAERT.

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 2012 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Reviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et Luc Callaert SC sfd SPRLU.

En 2012, le Groupe a dépensé un montant de 343.462 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	62.145	26.000
Conseils fiscaux	6.805	
Autres missions	241.193	7.319
Total	310.143	33.319

En 2012, le Groupe a également dépensé un montant de 1.593 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	1.593
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	1.593

Commissaire du gouvernement

M. Paul Vanwambeke a été le Commissaire du gouvernement jusqu'au 17 avril 2012, le gouvernement a ensuite désigné M. Michel Vanden Abeele en tant que nouveau Commissaire du gouvernement afin de superviser, conformément à la loi de 1991, la gestion de Belgacom d'un point de vue administratif. Il veille au respect de cette loi, des statuts et du contrat de gestion. Il s'assure de ce que la politique de la société ne porte pas préjudice à la mise en oeuvre par la Société de ses tâches de service public.

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 conjuncture 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 clef dans notre stratégie Responsabilité Sociétale (plus d'infos disponible 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.

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 différents 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. Dans la ligne des actions des années précédentes, en 2012, les efforts suivants ont été entrepris afin d'améliorer la visibilité du Code de Conduite et ses politiques :

- un e-learning sur le Code de conduite a été lancé, tous les employés de Belgacom ont été invités à suivre cette formation qui aborde les principaux thèmes de notre programme de conformité;
- un logo «Chacun responsable, tous gagnants» a été créé, il permet aux employés de Belgacom de mieux identifier nos campagnes de conformité;

- un accent tout particulier a été donné sur la confidentialité de l'information : la police sur la classification des documents a été revue, une grande campagne d'information a été également lancée par l'intranet et voie d'affichage dans toutes les salles de réunions.

Les domaines de conformité qui ont été les axes prioritaires en 2012 étaient les suivants :

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

Rapport relatif aux systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Belgacom définit un risque comme étant toute incertitude pesant sur la réalisation de ses objectifs de performance :

La prise de risques est inhérente à toute activité commerciale. La mise en place d'un système interne efficace de contrôle et de gestion de ces risques est créatrice de valeur pour les différentes parties prenantes de Belgacom.

L'identification et l'évaluation des incertitudes et risques particuliers susceptibles d'affecter les activités de Belgacom sont analysées, actualisées et rapportées chaque année dans le cadre d'un vaste exercice de gestion des risques d'entreprise.

Le rapport détaillé relatif à l'évaluation de l'efficacité des systèmes internes de contrôle et de gestion des risques est disponible aux pages 101 à 104.

UNE TRANSPARENCE À PARTAGER



C'EST DONNER DES **INFORMATIONS CLAIRES** AU MONDE FINANCIER, AFIN QU'IL PUISSE COMPRENDRE NOTRE **PERFORMANCE**, NOS **OBJECTIFS** ET NOTRE **VISION**.

NOTRE BUT : LEUR DONNER LES MOYENS DE
PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS, À TOUT
MOMENT, EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE.

CONFIANCE
SOLIDITÉ
CLAIRVOYANCE



Des objectifs et une vision clairs



Une information transparente à tout moment

L'ACTION BELGACOM

Depuis mars 2004, les actions Belgacom sont cotées à la Bourse Euronext de Bruxelles sous le symbole BELG. L'action Belgacom est notamment reprise dans les grands indices suivants : BEL20, indice EURO STOXX Telecommunications, indice STOXX Europe 600 Telecommunications, indice FTSE Eurofirst 300 et MSCI Euro.

Performance de l'action Belgacom en 2012

2012 a été une année difficile pour le secteur des télécoms. Par rapport au marché global (hausse de 14,4 % de l'indice SXXP en glissement annuel), le secteur des télécoms a enregistré des performances inférieures de l'ordre de 25,1 p.p. (baisse de 10,7 % de l'indice SXKP en glissement annuel). En outre, le BEL20 a clôturé l'année 2012 sur une hausse de 18,8 % par rapport à la fin 2011. Les faibles résultats du secteur s'expliquent principalement par la

concurrence féroce, la pression sur le chiffre d'affaires, la hausse du CAPEX et la flexibilité limitée en matière de coûts. De nombreux opérateurs télécoms historiques ont également dû réduire la rémunération versée à leurs actionnaires. La crise financière et souveraine a par ailleurs continué de sévir en 2012. L'insécurité permanente et la volatilité des marchés ont également affecté le secteur des télécoms, en particulier les entreprises endettées. Grâce à la position financière solide et la stratégie stable de Belgacom, l'action a enregistré de bons résultats en 2012, comparé à la plupart des autres opérateurs télécoms.

Sur l'année 2012, l'action Belgacom a perdu 8,4 %, clôturant à 22,21 EUR au 31 décembre 2012. Le volume moyen des échanges a pour sa part diminué de 4,1 %. L'action a atteint son niveau annuel le plus élevé le 11 janvier 2012, avec un cours de clôture de 24,60 EUR, et son niveau le plus bas le 5 juin 2012, avec un cours de clôture de 20,80 EUR. Les marchés financiers européens

reflétaient alors les vives inquiétudes suscitées par une éventuelle sortie de la Grèce de l'Union européenne et la crise qui malmenait le sud de l'Europe.

En 2012, le coup d'envoi de la saison des rapports télécoms donnait des résultats décevants pour 2011, des prévisions pessimistes et une baisse de rendement pour ses actionnaires. Cette annonce, combinée aux résultats décevants d'autres opérateurs sur le marché, a eu une influence négative sur le prix de l'action Belgacom en février. L'action a toutefois totalement retrouvé son niveau en mars, après l'annonce d'une bonne nouvelle pour Belgacom : le remplacement des deux experts dans le cadre de l'action en justice relative aux tarifs on-net. Un regain de confiance général des marchés et le roadshow de la direction ont également contribué à ce rétablissement. L'action Belgacom a été cotée ex-dividende le 24 avril 2012. Malgré des résultats inespérés au premier trimestre, l'action a continué de subir l'influence négative des résultats décevants de certains autres opérateurs, des inquiétudes des marchés à propos d'une éventuelle sortie de la Grèce de l'Union européenne et des préoccupations générales relatives à l'euro. Le cours de l'action est ensuite reparti à la hausse sous l'effet des rumeurs de fusion et acquisition sur le marché des télécoms en juin, de l'abandon en août, par le Commissaire européen, du projet de réglementation en matière de large bande visant à stimuler le déploiement de la fibre, et de la déci-



Cotation de l'action

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

sion, en septembre, de la Cour d'appel belge de ne pas suspendre l'ouverture du câble. Conformément aux prévisions, les résultats du deuxième trimestre de Belgacom publiés fin juillet ont permis de maintenir le prix de l'action à un niveau stable. En octobre, les résultats du troisième trimestre de certains opérateurs ont pris le marché par surprise, avec des prévisions à la baisse, une diminution des dividendes ou une non-satisfaction des attentes du marché. Ces éléments ont fortement mis sous pression le prix de l'action Belgacom au cours des deux semaines précédant l'annonce des résultats du troisième trimestre de Belgacom.

Belgacom a toutefois agréablement surpris le marché en affichant des résultats supérieurs aux attentes pour le troisième trimestre, en revoyant ses prévisions revues à la hausse pour l'année complète et en annonçant un dividende intérimaire supplémentaire unique. Finalement, Belgacom a été cotée ex-dividende intérimaire le 11 décembre. Combinée aux prévisions négatives de différentes publications financières pour le secteur des télécoms en 2013, la pression à la baisse sur l'action et le marché des télécoms s'est poursuivie en fin d'année.

Performance de l'action Belgacom

	2008	2009	2010	2011	2012
Info sur l'action					
Cours le plus haut	33,31	28,65	29,11	27,64	24,60
Cours le plus bas	24,58	21,67	24,31	21,40	20,80
Cours au 31 décembre	27,33	25,32	25,13	24,24	22,21
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	281.419.643	181.364.309	138.569.376	148.786.324	142.139.111
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	1.099.295	708.454	532.959	578.935	555.231
Nombre d'actions en circulation	320.334.261	320.614.683	321.482.641	317.648.821	318.321.665
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	326.179.820	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049
Chiffres clés par action rapportés					
EBITDA ¹	5,84	6,14	7,56	5,93	5,55
Bénéfice net (part du Groupe) ¹	2,45	2,82	3,94	2,36	2,24
Dividende ordinaire (brut)	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68
Dividende intérimaire (brut)	0,50	0,40	0,50	0,50	0,81
Rendement sur dividende brut ²	8,0%	8,2%	8,7%	9,0%	11,2%
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ²	11,15	8,98	6,37	10,26	9,94
Chiffres clés par action éléments non récurrents exclus					
EBITDA ¹	6,10	6,10	6,18	5,97	5,61
Bénéfice net (part du Groupe) ¹	2,71	2,79	2,57	2,41	2,29
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ²	10,09	9,09	9,79	10,06	9,68
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR) ³	8,75	8,12	8,08	7,70	7,07

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

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

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



www.belgacom.com/bmcvideo

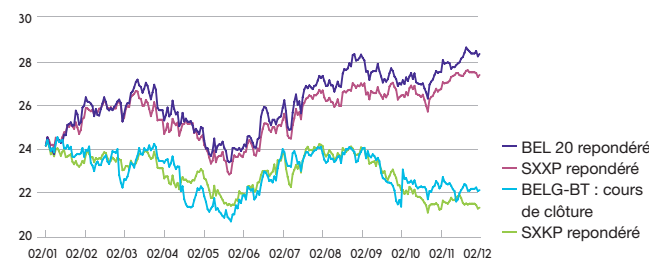
+ Réaction

«2012 a été une année difficile pour le secteur européen des télécoms. L'action Belgacom a toutefois relativement bien tenu le choc grâce à la stabilité et au succès de la stratégie de convergence de Belgacom, combinées à la rémunération attrayante de ses actionnaires et à sa position financière saine.»

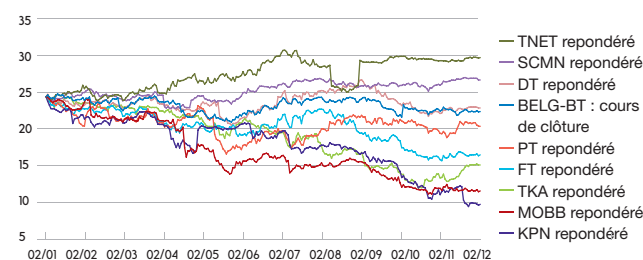


Ray Stewart
Executive Vice President Finance & CFO

Performance de l'action Belgacom en 2012 par rapport au BEL20, au STOXX Euro Telecom 600 (SXKP) et STOXX Euro 600 (SXXP)



Performance de l'action Belgacom en 2012 par rapport à certains de ses pairs



Nos actionnaires

L'État belge demeure actionnaire principal avec 53,5 % des actions Belgacom. Fin 2012, Belgacom détenait 5,8 % de ses actions propres. L'actionnariat flottant représente 40,7 %, les principaux actionnaires institutionnels se trouvant aux États-Unis et au Royaume-Uni, suivis de la Belgique, de l'Allemagne et de la France.

Fin 2012, Belgacom détenait 19.703.470 actions propres, soit 5,8 % de l'ensemble des actions. Au cours de l'année 2012, 208.433 actions propres ont été utilisées dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote proposé à la direction de Belgacom et 464.411 options ont été exercées.

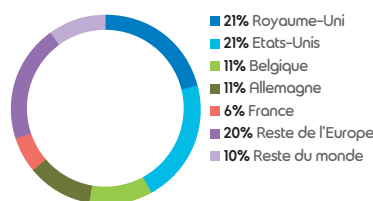
Les droits de vote liés aux actions propres sont suspendus par la loi. Les droits de dividende relatifs aux actions propres acquises en 2004 sont également suspendus. Quant aux droits de dividende liés aux actions acquises à partir de 2005, ils ont été supprimés.

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 %.

Actions institutionnelles par localisation



(source : analyse des actionnaires, septembre 2012)

Situation au 31 décembre 2012

Structure d'actionnariat	nombre d'actions	% actions	% droits de vote	% droits de dividende
Etat belge	180.887.569	53,5%	56,8%	56,0%
Belgacom actions propres	19.703.470	5,8%	0,0%	1,5%
Flottant	137.434.096	40,7%	43,2%	42,5%
TOTAL	338.025.135	100,0%	100,0%	100,0%

Evolution des actions propres

Situation au 31 décembre 2011	20.376.314
Options exercées pendant 2012	-464.411
Discount Purchase Plan des employés	-208.433
Situation au 31 décembre 2012	19.703.470

Aucune déclaration de transparence n'a été effectuée pour l'année 2012.

Belgacom S.A. détient 19.703.470 actions propres, soit 5,8 % du nombre total d'actions en circulation. L'État belge détient pour sa part 180.887.569 actions propres, soit 53,5 % du nombre total d'actions en circulation.

À la connaissance de Belgacom, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2012, 3 % ou davantage des actions Belgacom en circulation.

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

- FSMA (ex-CBFA) à l'adresse trp.fin@fsma.be
- Belgacom à l'adresse investor.relations@belgacom.be

Département Investor Relations

Le département Belgacom Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Le Groupe entend assurer, grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, un montant équitable de l'action basé sur des informations financières de première qualité. Dans ce contexte, Belgacom est fière de s'être vu décerner par l'Association belge des Analystes financiers, en octobre 2012, l'Award de la meilleure information financière.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Belgacom, les dirigeants de l'entreprise


2,49 EUR

 dividende brut par action
en 2012

s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque communication des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique ou une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses. Deux fois par an, dans la foulée des résultats annuels et semestriels, Belgacom organise avec ses hauts dirigeants un roadshow couvrant les principaux centres financiers d'Europe et des États-Unis. De plus, Belgacom participe à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. Entre ces événements, des réunions et des conférences téléphoniques sont organisées avec la haute direction. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe Belgacom IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes.

Une période fermée est observée quatre semaines avant la publication du reporting trimestriel et six semaines avant l'annonce des résultats annuels.

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 annuel¹ 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'évé-

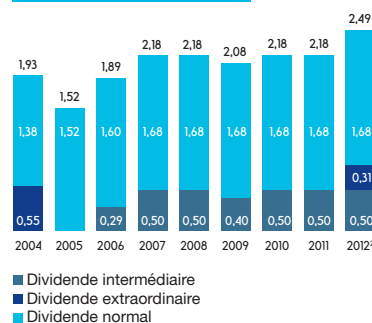
¹ Belgacom définit le cash-flow libre comme le cash-flow généré par les activités d'exploitation, moins les dépenses d'investissement, y compris d'autres activités d'investissement, comme les acquisitions ou les ventes.

Calendrier financier

17 avril 2013	Assemblée générale annuelle des actionnaires
23 avril 2013	Cotation ex-dividende des actions
26 avril 2013	Paiement du dividende ordinaire
03 Mai 2013	Annnonce des résultats du premier trimestre 2013
26 Juillet 2013	Annnonce des résultats semestriels 2013
25 octobre 2013	Annnonce des résultats du troisième trimestre 2013

Remarque : ces dates sont susceptibles d'être modifiées

Dividende par action (en EUR)



² Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

nements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

Rémunération des actionnaires pour l'exercice 2012

Le Conseil d'Administration a approuvé en octobre 2012 le paiement d'un dividende intérimaire d'un montant brut de 0,81 EUR par action (montant net de 0,6075 EUR par action). Ce dividende combine le dividende intérimaire ordinaire de 0,50 EUR brut par action et un dividende intérimaire supplémentaire unique de 0,31 EUR par action. Belgacom a en effet opté pour un dividende supplémentaire au lieu de verser le solde de 100 millions EUR sous la forme d'un rachat d'actions.

Le 28 février 2013, le Conseil d'Administration a décidé de proposer un dividende ordinaire de 1,68 EUR par action à l'Assemblée annuelle des actionnaires du 17 avril 2013. En conséquence, Belgacom devrait porter son dividende, à titre exceptionnel, à 2,49 EUR bruts par action pour les résultats de l'ensemble de l'année 2012. Après approbation par l'Assemblée annuelle des actionnaires, le dividende normal sera versé le 26 avril 2013, avec date d'enregistrement le 25 avril 2013 et date de détachement du dividende le 23 avril 2013.

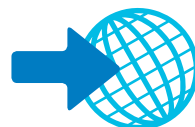
La rémunération totale des actionnaires pour 2012 s'élève donc à 798 millions EUR, y compris le dividende intérimaire.

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

A partir du 31 décembre

(en millions EUR)	Annexe	2011	2012
ACTIFS NON COURANTS		6.217	6.160
Goodwill	3	2.323	2.339
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	1.155	1.097
Immobilisations corporelles	5	2.401	2.467
Entreprises associées	6	3	1
Autres participations	7	31	7
Latences fiscales actives	8	121	113
Actifs relatifs aux pensions	9	2	2
Autres actifs non courants	10	180	134
ACTIFS COURANTS		2.095	2.051
Stocks	11	116	133
Créances commerciales	12	1.328	1.341
Impôts à récupérer	8	143	151
Autres actifs circulants	13	152	141
Placements de trésorerie	14	36	83
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	320	202
TOTAL DE L'ACTIF		8.312	8.211



Les états financiers consolidés, établis selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), peuvent être consultés sur la version web de ce rapport annuel, à l'adresse www.belgacom.com/rapportannuel

Possif

A partir du 31 décembre

(en millions EUR)	Annexe	2011	2012
CAPITAUX	16	3,303	3,228
Capitaux propres	16	3,078	3,016
Capital souscrit		1,000	1,000
Actions propres		-570	-551
Réserve légale		100	100
Compensation en actions		13	14
Résultats reportés		2,532	2,451
Ecart de conversion		2	1
Intérêts minoritaires	16	225	212
DETTES A LONG TERME		2,749	2,512
Dettes portant intérêts	17	1,931	1,761
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	9	479	402
Provisions	18	180	203
Impôts différés et latences fiscales passives	8	157	144
Autres dettes à long terme	19	2	1
DETTES A COURT TERME		2,260	2,472
Dettes portant intérêts	17	41	215
Dettes commerciales		1,343	1,310
Dettes fiscales	8	229	236
Autres dettes à court terme	20	647	711
TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX		8,312	8,211



COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Année se terminant le 31 décembre

(en millions EUR)	Annexe	2011	2012
Chiffre d'affaires	21	6.361	6.415
Autres produits d'exploitation	22	45	47
Revenus non récurrents	23	11	0
REVENUS TOTAUX		6.417	6.462
Achats de matériel et de services liés aux ventes	24	-2.517	-2.611
Frais de personnel et de pensions	25	-1.117	-1.141
Autres charges d'exploitation	26	-860	-925
Charges non récurrentes	27	-26	-18
CHARGES OPÉRATIONNELLES TOTALES AVANT AMORTISSEMENTS		-4.520	-4.696
Bénéfice opérationnel avant amortissements		1.897	1.766
Amortissements	28	-756	-748
Bénéfice opérationnel		1.141	1.018
Produits financiers		30	16
Coûts financiers		-137	-127
Coûts financiers nets	29	-106	-111
Bénéfice avant impôts		1.035	906
Charge d'impôts	8	-262	-177
Bénéfice net		773	729
Intérêts minoritaires	16	17	19
Bénéfice net (part du groupe)		756	711
Résultat de base par action (en EUR)	30	2,36 EUR	2,24 EUR
Résultat dilué par action (en EUR)	30	2,36 EUR	2,23 EUR
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	30	319.963.423	318.011.049
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	30	320.514.286	318.688.078



ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Année se terminant le 31 décembre

(en millions EUR)	2011	2012
Bénéfice net	773	729
Autres éléments du résultat global:		
Différences de change suite à la conversion des activités étrangères	-1	-1
Autres éléments du résultat global après impôts	-2	-1
Résultat global total	772	728
Attribuable aux:		
Actionnaires de la maison mère	755	710
Intérêts minoritaires	17	19



TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Année se terminant le 31 décembre

(en millions EUR)	Note	2011	2012
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Bénéfice net (part du groupe)		756	711
Ajustements pour:			
Intérêts minoritaires	16	17	19
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.5	756	748
Augmentation de pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.5	2	4
Augmentation de provisions pour risques et charges		2	40
Charges d'impôts différés	8	20	-6
Pertes de valeurs sur participations		0	27
Revalorisation à la juste valeur des instruments financiers		4	-6
Amortissement des emprunts obligataires subordonnés		-1	5
Perte sur vente d'entreprises consolidées	6	6	0
(Gain) / perte sur vente d'entreprises mises en équivalence	29	0	-1
Gain sur réalisation d'actifs immobilisés corporels		-3	-5
Autres mouvements non cash		9	9
Cash flow d'exploitation avant variation des besoins en fonds de roulement		1.569	1.546
Augmentation des stocks		-8	-10
Augmentation des créances commerciales		-103	-3
Diminution des impôts à récupérer		1	2
Diminution des autres actifs circulants		42	11
Augmentation des autres actifs non courants		-34	0
Augmentation / (diminution) des dettes commerciales		82	-31
Augmentation des dettes fiscales		86	7
Augmentation des autres dettes à court terme		28	55
Diminution de la dette nette de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	9	-85	-77
Diminution des autres dettes à long terme et provisions		-26	-19
Augmentation des besoins en fonds de roulement, nets des acquisitions et ventes de filiales		-17	-66
Cash flow net d'exploitation ⁽¹⁾		1.551	1.480



Année se terminant le 31 décembre

(en millions EUR)	Note	2011	2012
Cash flow des activités d'investissement			
Cash payé pour l'acquisition d'actifs immobilisés incorporels et corporels	4, 5	-757	-773
Cash payé pour l'acquisition d'autres participations		-6	-4
Cash net payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées	6	-14	-23
Cash net reçu de la vente d'entreprises consolidées	6	4	0
Cash reçu de la vente d'actifs immobilisés incorporels et corporels		7	7
Cash reçu d'autres actifs non courants		1	3
Cash flow net des activités d'investissement		-764	-789
Cash flow avant activités de financement		788	691
Cash Flow des activités de financement			
Dividendes payés aux actionnaires	31	-701	-798
Dividendes payés aux minoritaires	16	-24	-31
Vente / (achat) net(te) d'actions propres		-86	19
(Achat net) / vente nette de placements de trésorerie		8	-42
Diminution des capitaux propres		-2	-3
Emission de dette à long terme		495	0
Remboursement de dette à long terme		-773	-4
Emission de dette à court terme		32	50
Cash flow net dépensé pour les activités de financement		-1.051	-809
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		-264	-118
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		584	320
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	15	320	202
⁽¹⁾ Le cash flow net d'exploitation comprend les mouvements de cash suivants:			
Intérêts payés		-91	-81
Intérêts reçus		8	3
Impôts payés sur le résultat		-154	-175



VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions EUR)	Capital souscrit	Actions propres	Réserve légale	Ecarts de conversion	Compensation en actions	Résultats reportés	Capitaux propres (CP)	Intérêts minoritaires (IM)	Capitaux totaux
Solde au 1 ^{er} janvier 2011	1.000	-484	100	4	11	2.476	3.108	235	3.342
Ecarts de conversion	0	0	0	-2	0	0	-2	0	-1
Mouvement des CP sans passer par le compte de résultats	0	0	0	-2	0	0	-2	0	-2
Bénéfice net	0	0	0	0	0	756	756	17	773
Résultat global total	0	0	0	-2	0	756	755	17	772
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2010)	0	0	0	0	0	-540	-540	0	-540
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2011)	0	0	0	0	0	-159	-159	0	-159
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	-24	-24
IM provenant d'un regroupement d'entreprise	0	0	0	0	0	-1	-1	-3	-4
Actions propres (AP)									
Exercice d'options sur actions	0	5	0	0	0	0	5	0	5
Acquisition d'AP	0	-100	0	0	0	0	-100	0	-100
Vente d'AP dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	0	8	0	0	0	-1	7	0	7
Options sur actions									
Options sur actions accordées et acceptées	0	0	0	0	3	0	3	0	3
Compensation en actions différée	0	0	0	0	-3	0	-3	0	-3
Amortissement de la compensation en actions différée	0	0	0	0	3	0	3	0	3
Exercice d'options sur actions	0	0	0	0	-1	1	0	0	0
Total des transactions avec les actionnaires	0	-86	0	0	2	-700	-784	-27	-811
Solde au 31 décembre 2011	1.000	-570	100	2	13	2.532	3.078	225	3.303



(en millions EUR)	Capital souscrit	Actions propres	Réserve légale	Ecart de conver- sion	Compén- sation en actions	Résultats reportés	Capitaux propres (CP)	Intérêts minoritaires (IM)	Capitaux totaux
Solde au 31 décembre 2011	1.000	-570	100	2	13	2.532	3.078	225	3.303
Ecart de conversion	0	0	0	-1	0	0	-1	0	-1
Mouvement des CP sans passer par le compte de résultats	0	0	0	-1	0	0	-1	0	-1
Bénéfice net	0	0	0	0	0	711	711	19	729
Résultat global total	0	0	0	-1	0	711	710	19	728
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2011)	0	0	0	0	0	-534	-534	0	-534
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2012)	0	0	0	0	0	-258	-258	0	-258
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	-31	-31
Actions propres (AP)									
Exercice d'options sur actions	0	13	0	0	0	0	13	0	13
Vente d'AP dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	0	6	0	0	0	-1	4	0	4
Options sur actions									
Options sur actions accordées et acceptées	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Compensation en actions différée	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1
Amortissement de la compensation en actions différée	0	0	0	0	2	0	2	0	2
Exercice d'options sur actions	0	0	0	0	-1	1	0	0	0
Total des transactions avec les actionnaires	0	19	0	0	1	-792	-772	-31	-804
Solde au 31 décembre 2012	1.000	-551	100	1	14	2.451	3.016	212	3.228



COMMENTAIRES DE GESTION¹

GROUPE BELGACOM

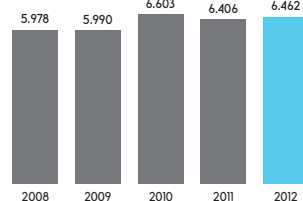
- Hausse de 0,9 %² des revenus du Groupe en 2012 pour atteindre 6.462 millions EUR
- EBITDA du Groupe de 1.784 millions, soit 6,7 %³ de moins qu'en 2011
- Marge d'EBITDA de 27,6 % pour l'ensemble de l'année, soit 2,2 p.p. de moins qu'en 2011
- Belgacom a généré un cash-flow libre de 691 millions EUR en 2012.

Revenus

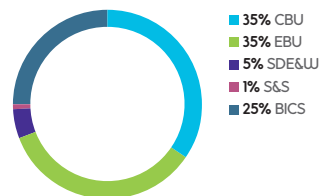
Le Groupe Belgacom a clôturé l'année 2012 sur des revenus totaux de 6.462 millions EUR. Contrairement à certains de ses pairs dans le secteur européen des télécoms, Belgacom affiche une évolution positive de ses revenus de +0,9 %, soit une augmentation de 56 millions EUR par rapport à l'année passée. Belgacom est parvenue à ce résultat grâce aux très bons résultats financiers de son segment résidentiel et à la croissance réalisée dans le segment des services internationaux de carrier. L'érosion des revenus dans le segment des entreprises est quant à elle restée limitée en dépit du fait que ce segment opère dans un environnement économique défavorable. Abstraction faite de l'impact net des sociétés acquises et revendues, les revenus du Groupe Belgacom ont augmenté de 0,5 %. Ce résultat inclut une perte de revenus due à des mesures réglementaires⁴ pour un montant total de -90 millions EUR, soit

une baisse de 1,4 %. Abstraction faite de cet élément, les revenus sous-jacents du Groupe Belgacom ont progressé de 1,9 % par rapport à 2011.

Revenus (en mio EUR) avant éléments non récurrents



Revenus du Groupe 2012, part de chaque BU



1. Résultats financiers détaillés sur le website www.belgacom.com/rapportannuel
2. Variance abstraction faite des revenus non récurrents. En incluant les revenus non récurrents de 2011, les revenus du Groupe pour 2012 ont augmenté de 0,7 %
3. Variance abstraction faite des éléments non récurrents. En incluant les éléments non récurrents, l'EBITDA a baissé de 6,9 %

4. Principalement liées à la baisse des tarifs de terminaison mobile et des tarifs de roaming vocal et de données
5. À la suite de l'acquisition de la chaîne par Belgacom, les résultats financiers de The Phone House sont consolidés depuis janvier 2012
6. Autres charges opérationnelles

Charges opérationnelles

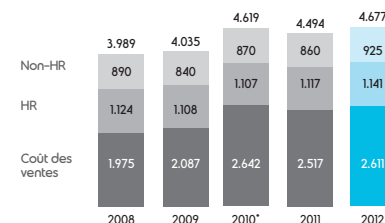
En 2012, les charges opérationnelles totales du Groupe Belgacom s'élevaient à 4.677 millions EUR avant éléments non récurrents, soit une hausse de 4,1 % par rapport à l'année précédente.

Le Groupe Belgacom a clôturé l'année 2012 sur des coûts liés aux ventes d'un montant de 2.611 millions EUR, soit 3,7% de plus que l'année précédente. Cette hausse est principalement due : 1- aux services internationaux de carrier (BICS), opérant à moindres marges ; 2- à l'augmentation des coûts liés aux ventes dans le segment résidentiel, partiellement liée à l'intégration de The Phone House⁵ ; 3- à un ajustement comptable unique de 22 millions EUR résultant de l'adoption de la nouvelle loi télécom.

Dans le courant de 2012, les effectifs du Groupe Belgacom ont augmenté, en raison de l'acquisition de The Phone House et de recrutements dans des fonctions critiques. Cette hausse a toutefois été partiellement neutralisée par le départ de collaborateurs dans le cadre du programme de restructuration «Tutorat». Fin 2012, le Groupe Belgacom comptait 15.859 équivalents temps plein, soit 71 ETP de plus que l'année précédente.

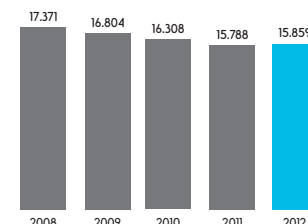
Les dépenses HR se sont élevées en 2012 à 1.141 millions EUR, soit 2,2 % de plus qu'en 2011. Cette hausse s'explique essentiellement par les indexations salariales résultant de l'inflation et la hausse des effectifs.

Charges d'exploitation (en mio EUR) avant éléments non récurrents



* 2010 impactée par la consolidation complète de BICS

Evolution des effectifs (en ETP)

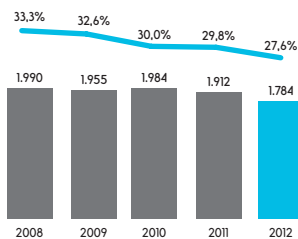


Les dépenses non HR du Groupe Belgacom en 2012 ont augmenté de 7,6 % pour atteindre un total de 925 millions EUR, y compris les coûts liés à The Phone House, certains coûts liés aux efforts fournis par Belgacom à des fins d'efficacité et un écart négatif pour certains éléments non récurrents.

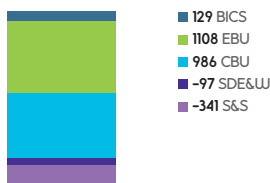
EBITDA

Demeurant sous pression en 2012, l'EBITDA du Groupe Belgacom avant éléments non récurrents s'élève à **1.784 millions EUR**, soit un fléchissement de 6,7 % par rapport à 2011. Il en résulte une **marge d'EBITDA de 27,6 %** pour l'année complète. Diverses mesures réglementaires ont eu un impact négatif pour un montant total de 55 millions EUR, soit -2,9 %. Abstraction faite de l'impact de la réglementation, l'EBITDA pour l'ensemble de l'année a baissé de 3,8 % ou 72 millions EUR par rapport à l'année précédente. En outre, l'introduction de la nouvelle loi télécom le 1^{er} octobre 2012 a suscité un ajustement comptable de -34 millions EUR au niveau de l'EBITDA. Pour le reste, cette baisse de l'EBITDA résulte essentiellement de la hausse des dépenses HR et non HR. Les marges directes sont quant à elles mises sous pression par une évolution du mix de produits.

EBITDA (en mio EUR) & marge avant éléments non récurrents



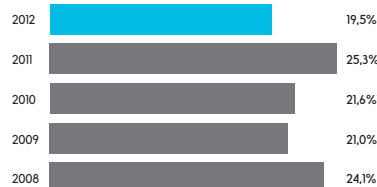
2012 EBITDA contribution par BU (en mio EUR)



Charges d'impôts

Le taux d'imposition réel résultant de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge s'élève à 19,5 % pour toute l'année 2012, contre 25,3 % en 2011. Cette baisse provient d'une diminution des bénéfices avant impôts combinés à un ajustement plutôt stable de la base d'imposition, d'une utilisation (plus rapide) des déductions fiscales et d'un taux d'imposition réel relativement plus élevé en 2011 en raison de l'imposition sur 5 % des dividendes intragroupe.

Taux d'imposition réel⁽¹⁾

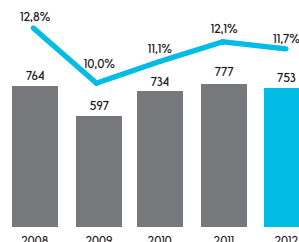


⁽¹⁾ Taux d'imposition réel normalisé, abstraction faite du bénéfice non imposable non récurrent de 436 millions EUR

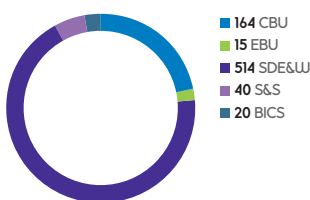
CAPEX

Le Groupe Belgacom a investi au total **753 millions EUR en 2012, soit 11,7 % des revenus du Groupe**. Afin de supporter sa stratégie de convergence, Belgacom a continué d'investir dans ses réseaux et a encore augmenté la couverture et la vitesse de ses réseaux fixe et mobile. À cet égard, Belgacom a poursuivi le déploiement de la fibre jusqu'à la borne et a installé le VDSL 2. Fin de l'année, la couverture de la fibre dépassait ainsi les 85 %.

Capex (en mio EUR) & Capex en % des revenus



2012 Capex par BU (en mio EUR)

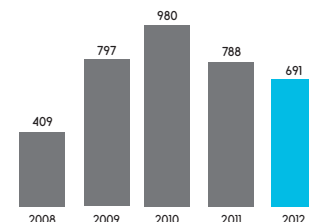


Cash-flow libre⁽¹⁾

Belgacom a clôturé l'année 2012 avec un **cash-flow libre de 691 millions EUR**. Cette diminution de 97 millions EUR par rapport à 2011 s'explique par une baisse de l'EBITDA (ajustée dans le cadre des impacts uniques non monétaires consécutifs à la nouvelle loi télécom), l'acquisition de Wireless Technologies BVBA pour 23 millions EUR, le paiement de la licence liée au spectre 4G pour un montant de 20 millions EUR et la hausse des paiements liés aux impôts sur le revenu pour 21 millions EUR.

⁽¹⁾ Cash-flow avant activités de financement.

Cash-flow libre (en mio EUR)

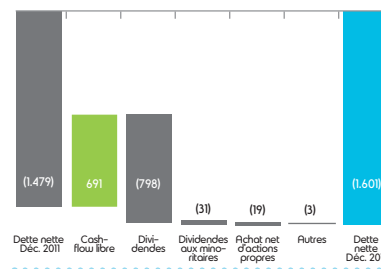


Position financière nette

Belgacom a clôturé l'année 2012 dans une position financière nette très saine. Son endettement financier s'élevait à **1.601 millions EUR fin 2012, soit 0,9 fois l'EBITDA** (avant éléments non récurrents). Il s'agit de l'un des niveaux d'endettement net les plus bas du secteur européen des télécoms. La dette nette a augmenté de 122 millions EUR, les montants versés en espèces aux actionnaires sous forme de dividendes ayant dépassé le cash-flow libre de 2012.

La dette financière brute à long terme non encore échue s'élevait à 1,9 milliard EUR (revalorisée à sa juste valeur).

Position financière nette (en mio EUR)



CONSUMER BUSINESS UNIT - CBU

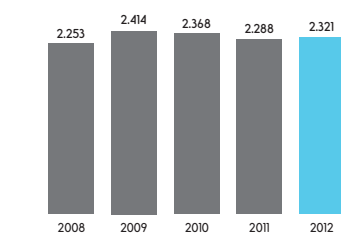
- 2.321 millions EUR de revenus générés en 2012 par le segment résidentiel, soit une hausse de 1,4 % par rapport à 2011
- Érosion des revenus vocaux entièrement compensée par les revenus tirés des données, de la télévision et de The Phone House
- Croissance de la base de clients (+175.000 pour Belgacom TV et +50.000⁷ pour internet) et limitation de l'érosion des lignes fixes grâce aux Packs multiplayer
- Résultat du segment pour l'année complète : 986 millions EUR, soit une baisse de 3,8% par rapport à 2011

Revenus de CBU

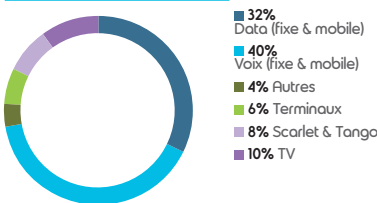
Pour l'ensemble de l'année 2012, CBU a enregistré des revenus de 2.321 millions EUR, soit une hausse de 1,4 % par rapport à 2011. Cette amélioration en glissement annuel est due à la contribution solide de Belgacom TV, des données mobiles et de l'internet fixe aux revenus ainsi qu'à la contribution de The Phone House aux revenus. Abstraction faite de la contribution nette des sociétés acquises et cédées, et un ajustement comptable unique entraîné par l'entrée en vigueur de la nouvelle loi télécom, donnant lieu à une baisse des revenus du segment résidentiel de l'ordre de 10 millions EUR au deuxième trimestre de 2012, les revenus organiques de CBU sont restés relativement stables (-0,3 %) par rapport à l'année précédente. Ce résultat inclut l'effet négatif de l'impact de mesures réglementaires, qui ont réduit les revenus de 2012 de 40 millions EUR (-1,8 %). Cette situation est la conséquence de la nouvelle diminution des tarifs de roaming vocal, de la baisse des tarifs de terminaison mobile et de la diminution des tarifs des appels fixe à mobile qui en a résulté ainsi que du plafonnement régle-

menté des tarifs en matière de roaming de données mobiles en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2012. Les revenus sous-jacents, c'est-à-dire abstraction faite de l'impact susmentionné, ont augmenté de 1,5 % par rapport à 2011.

Revenus (en mio EUR)

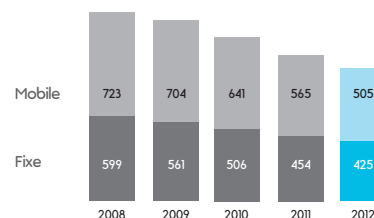


Détail des revenus CBU 2012



Les lignes de produits plus classiques de Belgacom, tels le trafic vocal fixe et le trafic vocal mobile, sont restées sous pression en 2012, en raison notamment de la réglementation. La part des revenus tirés du trafic vocal dans les revenus totaux du marché résidentiel a continué à décroître pour atteindre 40 % en 2012, contre 45 % en 2011.

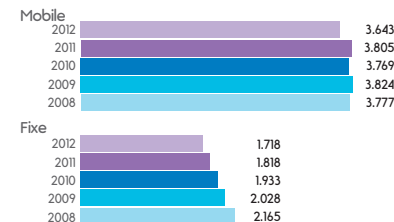
Revenus voix fixe & mobile (en mio EUR)



Le segment résidentiel a généré 425 millions EUR de revenus tirés du trafic vocal fixe pour l'ensemble de l'année 2012, en progression séquentielle au fil des trimestres. Le ralentissement de la perte de revenus résulte de la maîtrise soutenue de l'érosion des lignes vocal grâce au succès des Packs multiplayer et de Happy

Time XL. En 2012, l'érosion des lignes a continué d'être endiguée et s'est limitée à une perte de 81.000 lignes, contre 115.000 en 2011. Fin 2012, CBU dénombrait au total 1.718.000 clients pour le trafic vocal fixe⁸. Les revenus tirés de la ligne fixe ont ressenti la pression de certaines mesures réglementaires⁹, même s'ils ont bénéficié des indexations de prix du 1^{er} janvier 2012.

Clients voix fixe & mobile (en '000)



Les revenus tirés du trafic vocal mobile s'élèvent à 505 millions EUR, soit 10,5 % de moins qu'en 2011. Ce résultat tient compte de l'impact notable de diverses mesures réglementaires. Par rapport à fin 2011, la base de clients mobiles de CBU s'est réduite de 152.000 clients, passant à un total de 3.643.000. Alors que le premier semestre de 2012 a vu la base de clients mobiles de CBU continuer à augmenter, le second semestre de 2012, lui, a connu une perte nette significative de clients. Cette baisse était particulièrement visible dans

7. Abstraction faite des 11.000 clients internet (internet for Employees) resegmentés d'EBU dans CBU

8. Y compris les clients VoIP de Scarlet

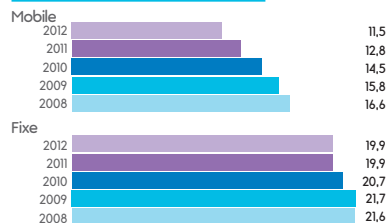
9. Mise en œuvre d'un modèle de recouvrement financier et baisse des tarifs de fixe à mobile à la suite de la diminution des tarifs de terminaison mobile

10. L'affectation des revenus tirés de l'accès mobile au trafic vocal et de données a été ajustée en 2011 pour mieux refléter les plans tarifaires. Les revenus tirés en 2010 du trafic vocal mobile et des données mobiles ont été reformulés à l'avenant ; ceux de 2009 n'ont toutefois pas été reformulés

11. Diminution des tarifs de roaming, double baisse des tarifs de terminaison mobile et instauration d'un modèle de recouvrement des services Premium Rate

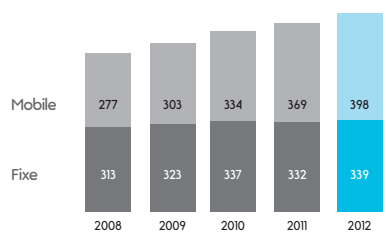
le segment prepaid (-192,000), le segment postpaid (+40,000) étant préservé par le succès croissant des cartes de données, grâce aux Packs incluant la téléphonie mobile et internet Partout. Toutefois, le segment postpaid s'est également retrouvé sous pression à partir d'octobre 2012, en raison des tarifs agressifs des concurrents et de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi télécom.

ARPU voix fixe & mobile (en EUR)



Les revenus tirés des données fixes et mobiles ont affiché une évolution positive par rapport à 2011, portant la part des données dans le total des revenus de CBU à 32 %, contre 31 % en 2011.

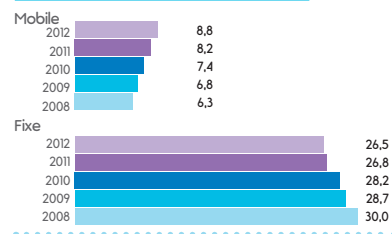
Revenus données fixe & mobile (en mio EUR)



Pour l'ensemble de l'année, les revenus tirés des données mobiles s'élèvent à 398 millions EUR, soit 7,8 % de plus que l'année précédente. Les données mobiles incluent les revenus provenant des SMS et des données non SMS (données avancées).

Contrairement à la tendance constatée dans d'autres pays européens, les revenus de Belgacom provenant des SMS ont continué de croître en 2012 pour atteindre 342 millions EUR, soit une hausse de 6,9 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance, portée par le succès confirmé de plans tarifaires incluant des SMS gratuits, a pour effet de doper les volumes totaux de SMS, qui ont augmenté de 12,5 % pour atteindre une moyenne de 282 SMS/utilisateur/mois. Les revenus tirés des données avancées ont connu une forte croissance au cours du premier semestre de 2012 en raison de la demande importante dans les domaines de l'internet mobile et du roaming de données mobiles. Depuis juillet 2012, la tendance à la hausse des revenus a été atténuée par la réglementation européenne en matière de roaming. Celle-ci a en effet entraîné une baisse significative des tarifs dans le domaine du roaming de données mobiles. Pour l'ensemble de l'année 2012, les revenus tirés des données avancées ont augmenté de 14,3 % pour atteindre 56 millions EUR.

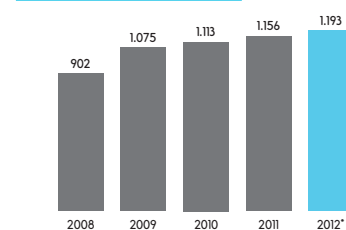
ARPU données fixe & mobile (en EUR)



Les revenus tirés de l'internet fixe ont enregistré une hausse de 2,1 % par rapport à l'année précédente. Malgré un marché mature et concurrentiel, CBU a continué à enrichir sa base de clients

internet fixe en 2012, grâce au succès des Packs multiplay. CBU a vu sa base de clients internet fixe s'enrichir de 50.000 clients pour atteindre un total de 1.193.000. L'ARPU tiré de la large bande s'élève à 26,5 EUR en 2012, contre 26,8 EUR en 2011.

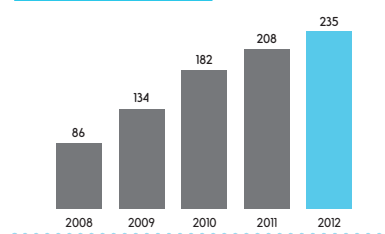
Clients internet fixe (en '000)



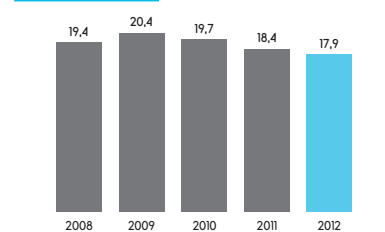
* La différence en glissement annuel ne correspond pas avec le nombre de clients supplémentaires nets à cause d'une ré-segmentation entre les divisions de l'entreprise

Bénéficiant de l'attrait et du bon positionnement des Packs de Belgacom, Belgacom TV a continué à remporter un franc succès en 2012. Sa base de clients s'est enrichie de 175.000 clients pour atteindre un total de 1.386.000, en ce compris 230.000 utilisateurs de décodeurs multiples. Le revenu mensuel moyen par utilisateur (ARPU) de Belgacom TV s'élevait à 17,9 EUR, contre 18,4 EUR en 2011. L'impact de l'offre de football gratuit s'étant estompé, les revenus tirés de Belgacom TV sont repartis à la hausse au cours du second semestre de 2012. Pour l'ensemble de l'année 2012, ils ont progressé de 13,5 % par rapport à 2011 pour atteindre 235 millions EUR. En 2012, les revenus tirés de Belgacom TV représentaient 10 % des revenus totaux de CBU.

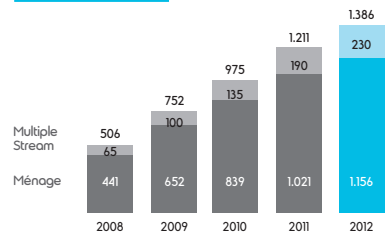
Revenus TV (en mio EUR)



ARPU TV (en EUR)



Clients TV (en '000)



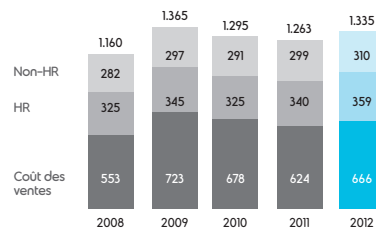
Charges opérationnelles de CBU

Le total des dépenses de CBU a augmenté de 5,7 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation résulte d'une hausse des coûts liés aux ventes, qui ont augmenté de 6,8 % en glissement annuel pour atteindre 666 millions EUR. Cette hausse s'explique pour l'essentiel par les coûts liés à The Phone House et comprennent un ajustement comptable de 16 millions EUR consécutif à l'adoption de la nouvelle loi télécom. Cet impact a été partiellement compensé par l'effet positif des mesures réglementaires¹², de la capitalisation des modems et des initiatives prises en vue d'améliorer la rentabilité des produits.

La hausse des effectifs provenant de The Phone House ainsi que les indexations salariales liées à l'inflation (juin 2011 et mars 2012) ont entraîné une hausse de 5,5 % en glissement annuel des coûts HR pour atteindre 359 millions EUR.

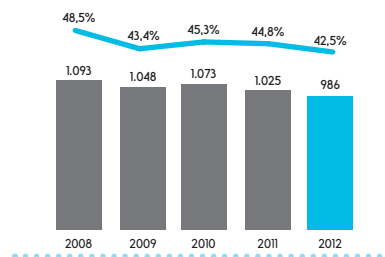
En 2012, les coûts non HR s'élevaient à 310 millions EUR, soit 3,7 % de plus qu'en 2011, en ce compris les dépenses non HR de The Phone House.

Charges opérationnelles (en mio EUR)



CBU a enregistré, pour l'ensemble de l'année, des résultats de segment de 986 millions EUR, soit un recul de 39 millions ou 3,8 % par rapport à 2011. Ce chiffre inclut un impact négatif de la réglementation à hauteur de 22 millions EUR (-2,1 %) et un ajustement comptable unique de l'ordre de -26 millions EUR à la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi télécom. La marge de contribution¹³ pour l'ensemble de l'année 2012 a baissé pour atteindre 42,5 %, contre 44,8 % en 2011.

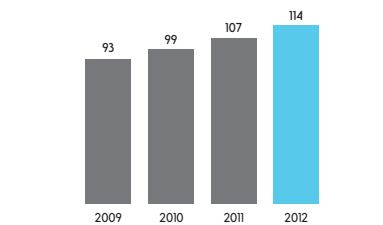
Résultat de segment (en mio EUR) & marge



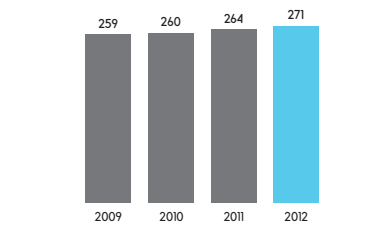
Tango

Pour l'ensemble de l'année 2012, Tango, l'opérateur mobile luxembourgeois de Belgacom, a continué à réaliser de bonnes performances et a enregistré 114 millions EUR de revenus, soit une hausse de 6,5 % par rapport à 2011. Cette progression est due aux fortes ventes de smartphones et d'iPhones au Luxembourg. Venant s'ajouter à la migration en cours des offres prepaid vers des offres postpaid et à la hausse des revenus tirés des forfaits, ce résultat a permis de confirmer la hausse des revenus. De plus, Tango a conquis 7.000 nouveaux clients en 2012.

Revenus (en mio EUR)



Clients Tango mobile (en '000)



12. Baisse des tarifs de terminaison mobile

13. Belgacom ne procède pas à une allocation complète des coûts. Les coûts IT et de réseau sont donc centralisés pour l'essentiel au sein du segment SDE&W



ENTERPRISE BUSINESS UNIT – EBU

- Revenus en baisse de 2,3 % par rapport à 2011 dans un paysage concurrentiel et un contexte économique défavorable
- Impact significatif des baisses de prix imposées par la réglementation sur les revenus et les résultats du segment
- Croissance sous-jacente des données mobiles et de l'ICT compensant le déclin du trafic vocal, abstraction faite de la réglementation
- Résultat total du segment en 2012 : 1.108 millions EUR

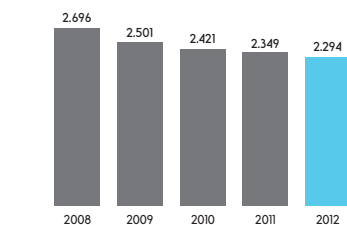
Revenus d'EBU

Sur l'ensemble de l'année 2012, le segment de la clientèle professionnelle de Belgacom a généré 2.294 millions EUR de revenus, soit une baisse de 2,3 % par rapport à 2011. Ce tassement s'explique en partie par la vente de Telindus Espagne, partiellement compensée par l'acquisition d'Eudasys par Telindus France. Organiquement, c'est-à-dire abstraction faite de l'impact des fusions et acquisitions, l'érosion des revenus s'est limitée à -1,5 % et a résulté essentiellement de mesures réglementaires¹⁴, responsables d'une baisse de 46 millions EUR des revenus d'EBU en 2012, soit -1,9 %. Hormis l'impact des fusions et acquisitions et de la réglementation, les revenus sous-jacents d'EBU ont augmenté de 0,4 % par rapport à 2011. La variance positive des revenus sous-jacents résulte de la croissance du volume de données mobiles et de la hausse des revenus provenant de l'ICT,

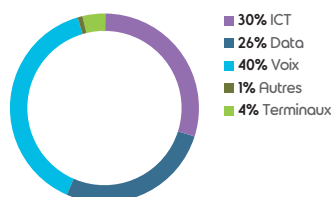
14. Baisse des tarifs de terminaison mobile et répercussion sur les tarifs de fixe à mobile, baisse des tarifs de roaming
 15. Revenu moyen par utilisateur sur une base mensuelle
 16. Y compris le trafic vocal mobile, les données mobiles et les cartes M2M

compensant la pression pesant sur le trafic vocal fixe et mobile.

Revenus (en mio EUR)



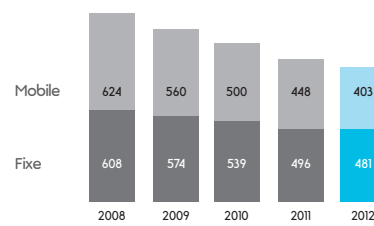
Détail des revenus EBU 2012



Les produits vocaux classiques, tant fixes que mobiles, ont continué à se ressentir des effets des mesures réglementaires¹⁶, c'est-à-dire la baisse des tarifs de terminaison mobile, la baisse des tarifs de fixe à mobile qui en résulte et la baisse des tarifs de roaming.

En 2012, le trafic vocal fixe et mobile représentait 40 % du total des revenus d'EBU.

Revenus voix fixe & mobile (en mio EUR)



En 2012, EBU a enregistré 481 millions EUR de revenus tirés du **trafic vocal fixe**, soit 3,1 % de moins qu'en 2011. Ce résultat s'explique d'une part par la baisse des tarifs de fixe à mobile et d'autre part par la poursuite de l'érosion des lignes vocales fixes. En 2012, EBU a vu sa base de lignes vocales fixes baisser de 57.000 lignes, passant à un total de 1.356.000. L'indexation de prix du 1^{er} janvier 2012 a permis d'améliorer quelque peu l'ARPU¹⁵ de la voix fixe en 2012. Celui-ci est resté relativement stable à 28,5 EUR.

Clients voix fixe & mobile (en '000')



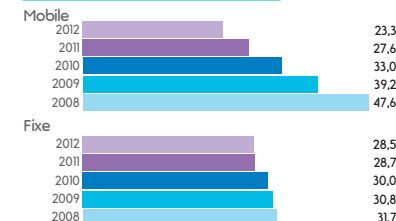
* La différence en glissement annuel ne correspond pas avec le nombre de clients supplémentaires nets à cause d'une ré-segmentation entre les divisions de l'entreprise

Les revenus tirés du **trafic vocal mobile** se sont élevés en 2012 à 403 millions EUR, soit 10 % de moins qu'en 2011.

Les baisses des tarifs de terminaison mobile et des tarifs de roaming imposées par la réglementation ont continué à peser sur les revenus tirés du trafic vocal mobile.

À cela s'ajoutent l'érosion continue des prix résultant du succès des plans tarifaires mobiles incluant des minutes de communication vocale gratuites et la concurrence acharnée sur le marché mobile des entreprises. La pression tarifaire a toutefois été partiellement compensée par une forte hausse de la clientèle, les 95.000 nouveaux clients mobiles actifs¹⁶ permettant de clôturer l'année 2012 sur un chiffre total de 1.486.000 clients mobiles. La consommation par client n'a baissé que légèrement par rapport à l'année précédente, avec une consommation moyenne de 315 minutes par mois.

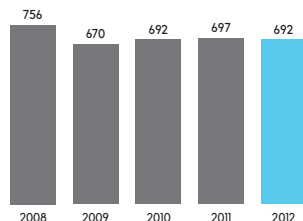
ARPU voix fixe & mobile (en EUR)



En 2012, EBU a affiché 692 millions EUR de revenus tirés de l'ICT, contre 697 millions EUR en 2011. Cet écart reflète toutefois l'impact de la vente de Telindus Espagne et de l'acquisition

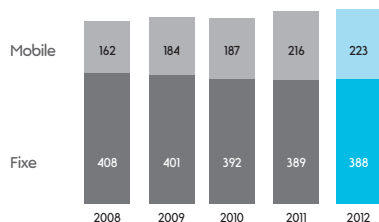
d'Eudasy par Telindus France. Organiquement, les revenus tirés de l'ICT ont progressé de 2,8 % par rapport à l'année précédente, en dépit d'une conjoncture défavorable en 2012.

Revenus ICT (en mio EUR)



La tendance à la hausse des revenus tirés des données mobiles s'est confirmée en 2012, soit une progression de 3,3 % pour atteindre 223 millions EUR. Les revenus tirés des données mobiles incluent tant les revenus tirés des SMS que ceux provenant des données non SMS (données mobiles avancées).

Revenus données fixe & mobile (en mio EUR)

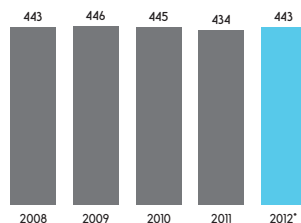


En 2012, les revenus tirés des SMS ont continué leur forte progression, enregistrant une hausse de 10,3 % en glisse-

ment annuel pour atteindre 108 millions EUR. L'utilisation par client a augmenté de 24 % pour atteindre une moyenne de 110 SMS par utilisateur et par mois.

Pour l'ensemble de l'année 2012, les revenus tirés des données mobiles non SMS s'élèvent à 115 millions EUR, soit une baisse de 2,5 % par rapport à 2011. Les revenus tirés des données avancées ont augmenté considérablement au cours du premier semestre de 2012, grâce à une forte croissance de la base de clients Mobile internet et à une croissance du volume dans le domaine du roaming de données mobiles. Toutefois, cette tendance positive des revenus s'est inversée depuis mi-2012, vu l'impact important sur les revenus de la réglementation relative aux tarifs de roaming de données mobiles, en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2012.

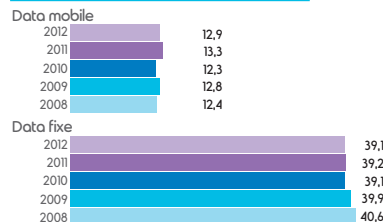
Clients internet fixe (en '000)



¹⁷ La différence en glissement annuel ne correspond pas avec le nombre de clients supplémentaires nets à cause d'une ré-segmentation entre les divisions de l'entreprise

Pour 2012, EBU affiche 388 millions EUR de revenus tirés des données fixes, un résultat relativement stable (-0,2 %) par rapport à l'année précédente. En 2012, la migration d'anciennes technologies (ATM, Frame Relay, lignes louées) vers la plateforme Belgacom Explore aux tarifs plus avantageux s'est poursuivie. Sur un marché internet professionnel saturé et âprement disputé, EBU est parvenue à stabiliser dans une large mesure sa base de clients de l'internet fixe, clôturant l'année 2012 avec 443.000¹⁷ clients internet présentant un ARPU de 39,1 EUR.

ARPU données fixe et mobile (en EUR)



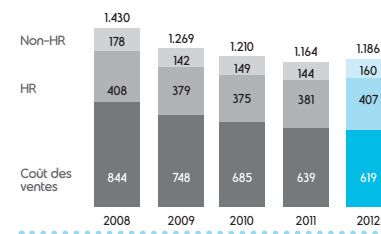
Charges opérationnelles d'EBU

EBU a clôturé l'année 2012 sur des coûts liés aux ventes d'un montant de 619 millions EUR, soit 3,1 % de moins qu'en 2011. La baisse des tarifs de terminaison mobile imposée à tous les opérateurs mobiles belges a eu un impact positif sur les coûts, pour EBU, de la terminaison des appels mobiles sur les réseaux mobiles alternatifs. En outre, la vente de Telindus Espagne a influencé favorablement la variance du premier semestre. Cette vente compense amplement l'évolution sous-jacente défavorable des coûts liés aux ventes dus à l'évolution du mix de produits.

Par rapport à 2011, les dépenses HR d'EBU ont augmenté de 6,7 % pour

atteindre 407 millions EUR, principalement en raison d'un changement dans l'allocation interne des coûts liés aux installations clients et des frais généraux. Pour le reste, l'augmentation est due aux indexations salariales liées à l'inflation¹⁸ et aux recrutements supplémentaires dans des fonctions critiques dans le domaine ICT.

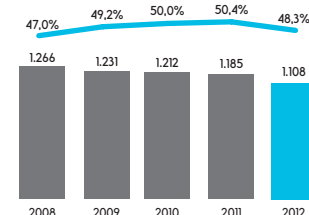
Charges opérationnelles (en mio EUR)



Résultat de segment et marge de contribution d'EBU

Le résultat de segment d'EBU pour l'ensemble de l'année 2012 s'élève à 1.108 millions EUR, soit 6,5 % ou 77 millions EUR de moins que l'année précédente. Ce résultat tient compte d'un impact négatif de la réglementation à concurrence de 30 millions EUR et d'un impact négatif net des ventes et acquisitions opérées dans le domaine ICT. La marge de contribution¹⁹ a enregistré une baisse en 2012, passant à 48,3 %.

Résultat du segment (en mio EUR) & marge



17. Y compris l'impact de la resegmentation vers CBU de 11.000 clients de la large bande (internet for Employees)

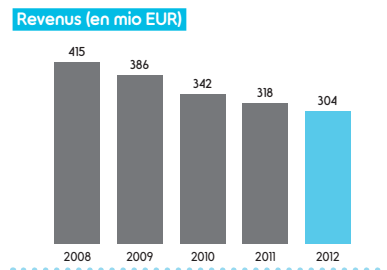
18. Le salaire des membres du personnel de Belgacom S.A. a été indexé de 2 % le 1^{er} octobre 2010 et le 1^{er} juin 2011. Cette indexation a eu lieu le 1^{er} janvier 2011 pour tous les autres membres du personnel

19. Belgacom ne procède pas à une allocation complète des coûts. Les coûts IT et de réseau sont donc centralisés pour l'essentiel au sein du segment SDE&W

SERVICE DELIVERY ENGINE & WHOLESALE – SDE&W

Revenus de SDE&W

Les revenus au sein du segment SDE&W sont essentiellement liés aux activités wholesale de Belgacom. Pour l'ensemble de l'année 2012, les revenus de SDE&W se sont élevés à 304 millions EUR, soit 4,4 % de moins qu'en 2011. Ce résultat tient compte de l'effet négatif de certaines mesures réglementaires²⁰, qui ont entraîné en 2012 une baisse de 3,6 millions EUR des revenus de SDE&W. Pour le reste, la baisse s'explique par une diminution du volume des lignes louées et une baisse des tarifs de roaming, qui n'ont été que partiellement compensées par une hausse des volumes de roaming.



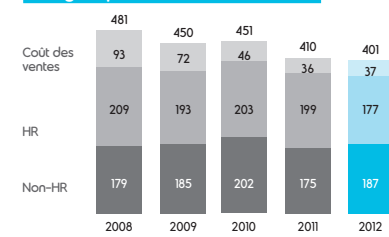
Dépenses opérationnelles de SDE&W

Les dépenses opérationnelles totales de 2012 s'élèvent à 401 millions EUR, soit 2,1 % de moins qu'en 2011. En 2012, les coûts liés aux ventes de SDE&W ont enregistré une légère progression de 3,3 % pour atteindre 37 millions EUR.

L'effet positif sur les dépenses HR de la baisse des effectifs et d'un changement au niveau de l'attribution des coûts sans effet au niveau du Groupe compense totalement les indexations salariales liées à l'inflation, avec à la clé une baisse de 11 % des dépenses HR en 2012.

Pour l'ensemble de l'année 2012, les dépenses non HR s'élèvent à 187 millions EUR, en nette progression par rapport à l'année précédente. En 2011, SDE&W a en effet bénéficié de reprises de provisions positives²¹ supérieures à l'élément positif unique enregistré en 2012.

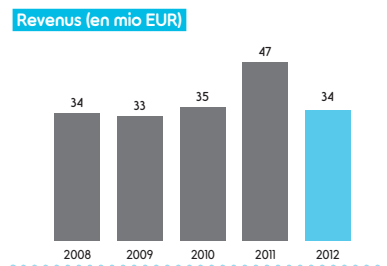
Charges opérationnelles (en mio EUR)



STAFF & SUPPORT – S&S

Revenus de S&S

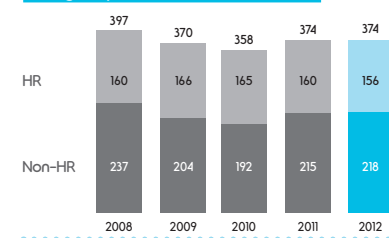
Staff & Support a enregistré 34 millions EUR de revenus en 2012. La baisse observée au cours de l'année précédente résulte cependant de la comptabilisation de revenus internes uniques en 2011, neutralisés au niveau du Groupe.



Dépenses opérationnelles de S&S

Les charges opérationnelles totales sont restées relativement stables par rapport à 2011. Les dépenses non HR ont légèrement augmenté tandis que les dépenses HR ont diminué de 2,1 % grâce à la baisse des effectifs compensant largement l'impact des indexations salariales.

Charges opérationnelles (en mio EUR)



20. Impacts réglementaires liés aux tarifs de terminaison mobile et à la baisse des tarifs de dégroupage de la boucle locale et du débit binaire

21. Relatives à des reprises de provisions dues au règlement de contentieux



INTERNATIONAL CARRIER SERVICES – BICS

- Hausse de 5,3 % des revenus par rapport à 2011
- Hausse des revenus engendrés par le trafic vocal : forte croissance des volumes, mix favorable de destinations et renforcement du dollar
- Essor important des données mobiles
- Marge brute en hausse de 9,3 % en 2012 par rapport à 2011

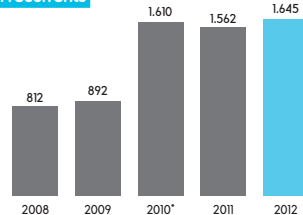
Revenus d'ICS

En dépit d'un marché de plus en plus disputé et de la pression qui pèse sur ses revenus en raison de la baisse des tarifs de terminaison mobile décrétée à l'échelle européenne, BICS a pu accroître ses revenus de 5,3 % pour atteindre 1.645 millions EUR.

Les revenus tirés du trafic vocal ont augmenté de 3,6 % pour atteindre 1.457 millions EUR grâce à une hausse des volumes (+3,4 % pour atteindre 28 milliards de minutes), renforcée par un meilleur mix de destinations et un effet favorable du renforcement du taux moyen du dollar en glissement annuel. Ces éléments ont largement compensé l'effet négatif des tarifs de terminaison mobile.

La croissance du volume du trafic non vocal s'est accélérée pour atteindre 45,1 %, entraînant une hausse de revenus de 10,2 % par rapport à 2011.

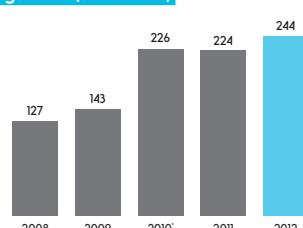
Revenus (en mio EUR) avant éléments non récurrents



Marge brute d'ICS

ICS a enregistré pour l'ensemble de l'année 2012 une marge brute de 244 millions EUR, en hausse de 9,3 % en glissement annuel. Ce résultat représente une nette amélioration par rapport à la baisse de 1,1 % enregistrée en 2011. Cette évolution positive résulte de la croissance de la marge brute non liée à la voix (+10,2 %) et de la hausse de la marge brute du trafic vocal (+8,4 %).

Marge brute (en mio EUR)

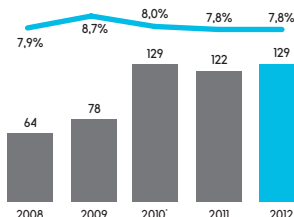


EBITDA et marge d'ICS

ICS a enregistré en 2012 un EBITDA de 129 millions EUR, en hausse de 6,1 % par rapport à l'année précédente, en raison d'une hausse de la marge brute.

La marge d'EBITDA est restée relativement stable (7,8 %) en 2012 par rapport à l'année précédente.

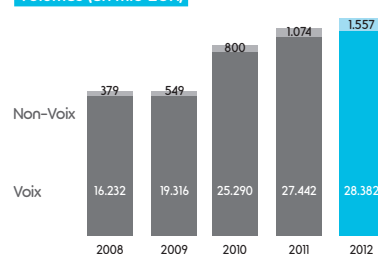
EBITDA (en mio EUR) & marge



Volumes d'ICS

Les volumes ont continué à croître en 2012, avec une progression de 3,4 % pour les volumes de trafic vocal (actuellement plus de 28 milliards de minutes), et une progression de 45 % en glissement annuel pour les volumes de trafic non vocal.

Volumes (en mio EUR)



(*) 2010 impactée par la consolidation complète de BICS



RÉSULTATS TRIMESTRIELS RAPPORTÉS

Résultats du Groupe

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus du Groupe ⁽¹⁾	1.583	1.612	1.596	1.616	6.406	1.588	1.611	1.620	1.644	6.462
Consumer Business Unit	565	579	571	572	2.288	577	575	587	581	2.321
Enterprise business unit	593	593	572	591	2.349	579	576	560	579	2.294
Service Delivery engine & Wholesale	81	80	77	80	318	78	76	75	76	304
Staff&Support	8	7	25	8	47	9	7	7	11	34
International Carrier Services	372	388	401	401	1.562	382	409	424	430	1.645
Intersegment eliminations	-36	-36	-51	-36	-159	-37	-34	-33	-33	-137
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-609	-621	-633	-655	-2.517	-614	-667	-649	-680	-2.611
Frais de personnel et de pensions	-274	-282	-278	-283	-1.117	-282	-285	-294	-282	-1.141
Autres charges d'exploitation	-220	-196	-213	-232	-860	-226	-224	-218	-257	-925
EBITDA ⁽¹⁾	480	512	472	446	1.912	466	434	460	425	1.784
Marge EBITDA ⁽¹⁾	30,3%	31,8%	29,6%	27,6%	29,8%	29,3%	27,0%	28,4%	25,9%	27,6%
Éléments non récurrents	0	-18	0	4	-15	0	-10	-3	-4	-18
EBITDA après éléments non récurrents	480	494	472	450	1.897	466	424	456	421	1.766

⁽¹⁾ avant éléments non récurrents

Groupe - des résultats rapportés aux résultats sous-jacents

	Q111	Q112	Var en %	Q211	Q212	Var en %	Q311	Q312	Var en %	Q411	Q412	Var en %	2011	2012	Var en %
GROUPE - REVENUS															
Rapportés	1.583	1.588	0,3%	1.612	1.611	-0,1%	1.596	1.620	1,5%	1.616	1.644	1,7%	6.406	6.462	0,9%
Éléments uniques	0	0		0	12		0	0		0	0		0	12	
Fusions & acquisitions	-16	-19		-17	-16		-2	-19		0	-17		-35	-70	
Données comparables	1.567	1.569	0,1%	1.595	1.607	0,8%	1.594	1.601	0,4%	1.616	1.627	0,7%	6.371	6.404	0,5%
Réglementation		14			16			36			23		0	90	
Sous-jacente	1.567	1.583	1,0%	1.595	1.623	1,8%	1.594	1.637	2,7%	1.616	1.650	2,1%	6.371	6.493	1,9%
GROUPE - EBITDA															
Rapporté	480	466	-3,1%	512	434	-15,3%	472	460	-2,7%	446	425	-4,8%	1.912	1.784	-6,7%
Éléments uniques	6	0		-17	34		6	-2		-7	4		-2	36	
Fusions & acquisitions	1	4		-1	3		-1	3		0	2		-1	12	
Données comparables	487	470	-3,6%	495	471	-4,7%	478	461	-3,5%	439	431	-1,8%	1.909	1.833	-4,0%
Réglementation		6			7			27			14		0	55	
Sous-jacente	487	476	-2,3%	495	479	-3,2%	478	488	2,1%	439	445	1,4%	1.909	1.887	-1,1%

Éléments uniques : impact comptable de la nouvelle loi télécom au deuxième trimestre de 2012, capitalisation des modems à partir de 2012, impact net considérable des changements intervenus au niveau des provisions exceptionnelles et perte unique en capital pour S&S au quatrième trimestre de 2012 – M&A: acquisition de The Phone House, désinvestissement de Telindus Spain et Scarlet Curaçao

Regulation: incluant l'impact des tarifs de terminaison mobile et roaming, et les autres impacts de la réglementation

Évolution des revenus en pourcentage

	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
GROUPE										
Variance en glissement annuel rapportée	-3,5%	-3,2%	-2,7%	-2,6%	-3,0%	0,3%	-0,1%	1,5%	1,7%	0,9%
Variance en glissement annuel à données comparables	-3,5%	-3,3%	-2,0%	-1,6%	-2,6%	0,1%	0,8%	0,4%	0,7%	0,5%
Variance en glissement annuel sous-jacente	-0,4%	-1,3%	-0,9%	-1,0%	-0,9%	1,0%	1,8%	2,7%	2,1%	1,9%
CBU										
Variance en glissement annuel rapportée	-4,3%	-2,1%	-2,3%	-4,6%	-3,3%	2,1%	-0,7%	2,8%	1,5%	1,4%
Variance en glissement annuel à données comparables	-4,3%	-2,1%	-2,3%	-4,0%	-3,2%	0,5%	-0,8%	0,3%	-1,0%	-0,3%
Variance en glissement annuel sous-jacente	-0,1%	0,4%	-0,8%	-3,2%	-0,9%	1,7%	0,7%	2,8%	0,7%	1,5%
EBU										
Variance en glissement annuel rapportée	-3,7%	-2,8%	-3,1%	-2,4%	-3,0%	-2,2%	-2,9%	-2,2%	-2,1%	-2,3%
Variance en glissement annuel à données comparables	-3,7%	-3,1%	-1,1%	-0,2%	-2,1%	-1,0%	-0,3%	-2,5%	-2,4%	-1,5%
Variance en glissement annuel sous-jacente	-0,8%	-0,7%	0,3%	0,6%	-0,2%	0,1%	0,8%	1,3%	-0,3%	0,4%
SDE&W										
Variance en glissement annuel rapportée	-13,9%	-6,1%	-2,3%	-3,9%	-6,9%	-4,3%	-4,9%	-3,2%	-5,0%	-4,4%
Variance en glissement annuel à données comparables	-13,9%	-6,1%	-2,3%	-3,9%	-6,9%	-5,1%	-6,1%	-4,5%	-6,3%	-5,5%
Variance en glissement annuel sous-jacente	-3,6%	-2,9%	-0,8%	-3,4%	-2,7%	-4,3%	-4,9%	-3,3%	-5,0%	-4,4%
BICS										
Variance en glissement annuel rapportée	-1,5%	-6,5%	-3,4%	-0,3%	-3,0%	2,6%	5,5%	5,7%	7,3%	5,3%

Données comparables i.e. abstraction faite de l'impact des fusions & acquisitions, de la resegmentation et de la correction comptable à cause de la nouvelle loi en matière de télécoms

Sous-jacente: i.e. données comparables abstraction faite de la réglementation

CAPEX du Groupe

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
CAPEX DU GROUPE										
Consumer Business Unit	173	161	163	279	777	186	174	160	234	753
Enterprise business unit	44	27	24	40	134	61	33	30	42	164
Enterprise business unit	4	4	3	8	18	4	4	3	5	15
Service Delivery Engine & Wholesale	115	119	125	193	552	116	126	114	158	514
Staff&Support	7	9	9	26	51	5	8	8	19	40
International Carrier Services	3	2	3	14	22	1	3	5	12	20



Résultats financiers de CBU

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus	565	579	571	572	2.288	577	575	587	581	2.321
de Fixe	281	278	271	269	1.099	274	270	274	277	1.096
Voix	118	115	111	110	454	110	105	105	105	425
Data	85	83	82	82	332	85	84	85	85	339
TV	51	53	51	53	208	55	57	61	62	235
Terminaux (excl. TV)	7	6	7	7	26	6	6	7	7	25
Scarlet	21	21	20	18	79	19	18	17	18	71
de Mobile	265	279	279	280	1.104	281	282	292	278	1.133
Voix	139	147	143	136	565	130	123	133	120	505
Data	87	92	93	97	369	97	102	98	100	398
Terminaux	14	14	16	19	63	27	29	32	28	116
Tango	25	26	28	28	107	27	28	28	30	114
Autres revenus	19	23	21	23	86	22	23	22	25	92
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-149	-149	-158	-168	-624	-162	-182	-157	-166	-666
Frais de personnel et de pensions	-83	-85	-86	-87	-340	-90	-88	-92	-88	-359
Autres charges d'exploitation	-70	-74	-71	-84	-299	-74	-73	-77	-86	-310
Résultat du segment	264	271	257	233	1.025	251	232	261	242	986
Marge de contribution du segment	46,7%	46,8%	45,0%	40,8%	44,8%	43,5%	40,4%	44,5%	41,6%	42,5%



Chiffres opérationnels de CBU

	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
DE FIXE										
Nombre de canaux d'accès (en milliers)	3.028	3.006	2.977	2.974	2.974	2.938	2.926	2.918	2.912	2.912
Voix	1.896	1.870	1.839	1.818	1.818	1.780	1.758	1.737	1.718	1.718
Large bande	1.131	1.136	1.138	1.156	1.156	1.159	1.169	1.181	1.193	1.193
Trafic (en millions de minutes)	1.061	977	936	1.036	4.011	1.086	1.027	965	1.060	4.138
National	875	795	765	821	3.256	828	754	703	768	3.053
Fixe à mobile	95	96	89	123	402	164	179	170	187	701
International	91	87	82	92	352	94	93	92	104	383
TV (en milliers)	1.029	1.087	1.139	1.211	1.211	1.254	1.301	1.340	1.386	1.386
Nombre de ménages	879	925	963	1.021	1.021	1.057	1.093	1.125	1.156	1.156
Multiple settop boxes	149	162	176	190	190	196	209	216	230	230
ARPU (en EUR)										
ARPU Voix	20,2	20,0	19,7	19,8	19,9	20,2	19,7	19,7	20,0	19,9
ARPU large bande	27,6	27,0	26,7	26,1	26,8	26,9	26,4	26,5	26,1	26,5
ARPU Belgacom TV	19,4	19,2	17,8	17,5	18,4	17,6	17,6	18,1	18,2	17,9
DE MOBILE										
Nombre de clients actifs (en milliers)	3.723	3.726	3.774	3.805	3.805	3.805	3.811	3.748	3.643	3.643
Prepaid ⁽¹⁾	2.117	2.096	2.111	2.116	2.116	2.116	2.071	1.992	1.923	1.923
Postpaid	1.606	1.630	1.663	1.690	1.690	1.690	1.739	1.756	1.720	1.720
Taux de désactivation annualisé (mixte) ⁽²⁾	21,3%	20,4%	20,4%	25,2%	21,8%	20,4%	19,9%	25,8%	36,0%	25,9%
ARPU Net (en EUR)										
Prepaid	14,1	15,3	14,4	14,9	14,7	14,0	14,2	13,6	14,4	14,0
Postpaid	29,2	30,0	30,0	28,6	29,5	27,9	27,3	28,9	26,6	27,7
Mixte	20,5	21,6	21,1	20,7	21,0	20,1	20,1	20,8	20,1	20,3
Mixte Voix	12,7	13,4	12,9	12,2	12,8	11,6	11,1	12,0	11,1	11,5
Mixte données	7,8	8,2	8,2	8,5	8,2	8,5	9,0	8,7	9,0	8,8
UoU (en unité)	338,0	357,5	335,4	373,3	351,6	377,9	391,7	357,5	389,9	379,1
MoU (en minute)	102,2	106,6	103,6	103,8	104,3	101,5	104,7	100,5	101,7	102,1
SMS (en unité)	238,7	254,1	235,1	273,0	250,5	279,8	291,3	262,1	294,2	281,7

(1) Prepaid inclut les clients Mobisud qui étaient précédemment rapports comme clients MVNO

(2) Q4 2011 impacté par la suppression de cartes prépayées non actives. Ce nettoyage n'a d'impact ni sur le nombre de clients actifs prépayés ni sur les additions nettes



Résultats financiers d'EBU

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus	593	593	572	591	2.349	579	576	560	579	2.294
de Fixe	420	417	398	420	1.655	408	409	398	418	1.633
Voix	128	125	121	122	496	124	120	118	119	481
Data	98	97	96	97	389	99	99	96	95	388
Terminaux	18	18	18	18	72	18	18	18	18	72
ICT	175	177	163	182	697	167	172	167	186	692
de Mobile	169	171	169	168	677	166	162	158	155	640
Voix	115	115	110	108	448	106	102	100	96	403
Data	50	53	56	57	216	56	58	55	54	223
Terminaux	4	3	3	3	13	3	3	3	5	14
Autres revenus	4	5	5	4	17	5	5	4	6	21
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-162	-160	-154	-164	-639	-149	-157	-150	-163	-619
Frais de personnel et de pensions	-94	-98	-93	-96	-381	-100	-103	-103	-101	-407
Autres charges d'exploitation	-37	-37	-34	-36	-144	-40	-39	-39	-41	-160
Résultat du segment	300	298	291	296	1.185	289	277	267	274	1.108
Marge de contribution du segment	50,6%	50,3%	50,9%	50,0%	50,4%	50,0%	48,1%	47,8%	47,4%	48,3%

Chiffres opérationnels d'EBU

	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
DE FIXE										
Nombre de canaux d'accès (en milliers)	1.861	1.849	1.834	1.820	1.820	1.841	1.824	1.815	1.799	1.799
Voix	1.425	1.412	1.400	1.385	1.385	1.394	1.379	1.370	1.356	1.356
Large bande	436	436	434	434	434	446	445	444	443	443
Trafic (en millions de minutes)	782	732	672	716	2.901	754	699	636	686	2.775
National	526	485	445	476	1.932	502	459	416	451	1.828
Fixe à mobile	165	160	147	160	633	167	161	147	160	635
International	90	86	80	80	336	84	79	73	75	311
ARPU (en EUR)										
ARPU Voix	29,1	28,9	28,1	28,6	28,7	28,9	28,4	27,9	28,6	28,5
ARPU large bande	39,6	39,3	39,1	38,9	39,2	39,5	39,0	39,1	38,8	39,1
DE MOBILE										
Nombre de clients actifs (en milliers)	1.327	1.357	1.380	1.408	1.408	1.413	1.449	1.470	1.486	1.486
Postpaid	1.327	1.357	1.380	1.408	1.408	1.413	1.449	1.470	1.486	1.486
Taux de désactivation annualisé (mixte - variance en pp)	11,1%	10,8%	9,4%	10,2%	10,3%	11,7%	11,0%	10,8%	16,8%	12,7%
Net ARPU (EUR)										
Postpaid	41,8	41,9	40,6	39,5	41,0	38,7	37,2	35,5	33,9	36,3
Postpaid voix	29,2	28,7	26,9	25,9	27,6	25,3	23,7	22,9	21,6	23,3
Postpaid données	12,6	13,2	13,8	13,7	13,3	13,5	13,5	12,6	12,2	12,9
UoU (en unité)	356,5	369,6	343,3	363,4	358,8	375,8	377,0	339,9	366,8	364,7
MoU (en minute)	317,1	328,3	305,0	322,8	318,9	327,8	326,6	293,3	314,3	315,4
SMS (en unité)	83,7	90,1	87,3	95,6	89,4	106,6	111,7	104,7	118,1	110,3

Résultats financiers de SDE&W

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus ⁽¹⁾	81	80	77	80	318	78	76	75	76	304
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-9	-9	-9	-9	-36	-9	-9	-9	-10	-37
Frais de personnel et de pensions	-49	-50	-50	-50	-199	-43	-44	-47	-43	-177
Autres charges d'exploitation	-52	-33	-48	-42	-175	-48	-50	-41	-48	-187
Résultat du segment	-29	-12	-30	-21	-92	-23	-26	-21	-26	-97

Chiffres opérationnels de SDE&W

	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
DE FIXE										
Nombre de canaux d'accès (en milliers)										
Voix ⁽¹⁾	-	-	-	-	12	12	11	11	11	11
Large bande ⁽¹⁾	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
DE MOBILE										
Nombre de clients actifs de Mobile (en milliers)										
Retail ⁽¹⁾	-	-	-	-	8	8	9	8	8	8
MVNO	-	-	-	-	-	5	7	8	8	8

(1) i.e. les produits retail de Belgacom vendus via SDE&W (usage propre des OLO's ou revente)

Résultats financiers de S&S

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus	8	7	25	8	47	9	7	7	11	34
Achats de matériel et de services liés aux ventes	0	0	0	-1	-1	1	-1	0	-2	-2
Frais de personnel et de pensions	-39	-40	-40	-40	-160	-38	-39	-41	-39	-156
Autres charges d'exploitation	-47	-41	-66	-61	-215	-51	-51	-49	-67	-218
Résultat du segment	-79	-74	-81	-95	-328	-79	-83	-82	-97	-341

Résultats financiers d'ICS

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus	372	388	401	401	1.562	382	409	424	430	1.645
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-320	-333	-342	-342	-1.338	-326	-347	-361	-367	-1.400
Frais de personnel et de pensions	-10	-9	-9	-9	-37	-10	-10	-11	-11	-43
Autres charges d'exploitation	-18	-17	-15	-16	-65	-18	-17	-17	-20	-73
Résultat du segment	24	29	35	33	122	28	34	35	32	129
Marge bénéficiaire du segment	6,5%	7,5%	8,7%	8,3%	7,8%	7,3%	8,4%	8,3%	7,3%	7,8%

Chiffres opérationnels d'ICS

Volumes (en millions)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Voix	6.574	6.997	6.853	7.018	27.442	6.907	6.984	6.934	7.556	28.382
Non-Voix (SMS/MMS)	230	253	276	315	1.074	323	361	428	445	1.557

GESTION DES RISQUES

Cette partie du rapport traite de la Gestion des Risques par le Groupe, ce qui inclut une description des risques et incertitudes majeurs auxquels le Groupe est confronté et aussi des principaux efforts de prévention déployés.

Risques principaux	Description	Actions d'atténuation et mesures de contrôle
Dynamique concurrentielle sur le marché	L'arrivée sur le marché d'un nouveau venu ou le comportement perturbateur d'un concurrent pourrait réduire la valeur de marché, mettre sous pression la part de marché de Belgacom et avoir un impact négatif sur les revenus et les bénéfices.	Stratégie tarifaire rationnelle Simplification et amélioration de l'offre postpaid Accent sur la stratégie de convergence Maintien de sa position de leader en ce qui concerne la qualité du réseau mobile Produits et services innovants
Évolution du modèle d'entreprise	Les communications alternatives basées sur les nouvelles technologies et la demande des clients requièrent une innovation interne rapide. Or, elles dégagent des marges moins élevées et risquent dès lors d'affecter les revenus et les bénéfices.	Pionnière en matière de nouvelles technologies, Belgacom offre aux clients les nouveaux avantages de la convergence. Elle a développé également de nouveaux modèles commerciaux dans le segment des entreprises. ICS explore de manière proactive de nouveaux territoires, tant géographiques que technologiques.
Personnel dûment qualifié et motivé	Vu la redéfinition constante des compétences requises, Belgacom pourrait être confrontée à une pénurie de talents. L'introduction d'un plafonnement légal de la rémunération des cadres dirigeants pourrait désavantager Belgacom par rapport à ses concurrents.	Belgacom jouit d'une bonne réputation en tant qu'employeur, applique des programmes sur mesure, comme la planification stratégique des effectifs, et investit en permanence dans la formation professionnelle par le biais de formations internes. Le programme «Young Potential» attire de jeunes talents.
Dépendance vis-à-vis des équipements et de la technologie	Les systèmes de réseau ne sont pas à l'abri d'une avarie, d'un virus informatique, d'une catastrophe naturelle ou d'un accès non autorisé, susceptible d'entraîner la perte d'activités et des actions en responsabilité.	Répartition des technologies sur différents sites. Depuis 2003, la technologie de fibre optique remplace progressivement les câbles en cuivre classiques vieillissants. Les systèmes traditionnels sont progressivement démantelés et remplacés par des systèmes intégrés. Contrôle strict des SLA contractuels ainsi que des termes et conditions des responsabilités des fournisseurs et vendeurs du Groupe. Des assurances adaptées couvrent les dégâts causés par les pannes de réseau, les virus informatiques, les failles de sécurité et autres.

Belgacom considère que la gestion des risques joue un rôle fondamental dans la gouvernance d'entreprise et le développement d'une activité durable. Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximiser la réussite des activités et la valeur pour les actionnaires en équilibrant de manière efficace risques et avantages. La gestion des risques a non seulement pour objectif de préserver les actifs et la santé financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Belgacom. Les objectifs et règlements en matière de gestion des risques financiers sont repris dans la note 32 des états financiers consolidés, publiés sur le site web de Belgacom. Les risques liés à d'importants contentieux et procédures judiciaires en cours sont repris dans la note 34 de ces états. Les autres risques majeurs concernent les risques d'entreprise et les risques liés au reporting financier. Ces risques ainsi que les mesures de prévention et de contrôle connexes sont détaillés ci-dessous.

Risques d'entreprise

La politique de Gestion des Risques d'Entreprise du Groupe (ERM) couvre le spectre complet des risques ("événements négatifs potentiels") et incertitudes auxquels pourrait être confrontée Belgacom. La gestion des risques d'entreprise de Belgacom offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Belgacom. Elle vise à maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents provenant de la réglementation, des nouvelles technologies ou du marché et en développant une tolérance et des stratégies d'atténuation du risque. Depuis 2006, Belgacom s'attache chaque année à analyser et mettre à jour sa politique de gestion des risques. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle de planification stratégique annuelle de Belgacom. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Comité de Direction, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit. Parmi les risques identifiés lors de l'exercice de gestion des risques de 2012, les catégories suivantes ont été considérées comme prioritaires : 1- dynamique

concurrentielle sur le marché, 2- évolution du modèle d'entreprise, 3- personnel dûment qualifié et motivé, 4- dépendance vis-à-vis des équipements et de la technologie.

Dynamique concurrentielle sur le marché

La Belgique est un petit pays qui ne compte qu'une poignée de grands acteurs télécoms. Belgacom, opérateur historique, est l'un d'entre eux. Dans de telles circonstances, la valeur de marché est vulnérable au comportement perturbateur des concurrents. De plus, les principaux concurrents de Belgacom, à savoir Mobistar, BASE et Telenet, sont des filiales de grands opérateurs internationaux, respectivement France Telecom, KPN et Liberty Global.

L'arrivée sur le marché d'un nouveau venu ou l'émergence d'une guerre des prix radicale pourrait coûter à Belgacom des parts de marché et avoir un impact négatif sur ses revenus et bénéfices. Ainsi, la nouvelle loi télécom en vigueur en Belgique le 1er octobre 2012 pourrait entraîner une augmentation plus forte et plus longue que prévue du taux de désengagement des clients. Si la concurrence maintenait des tarifs mobiles agressifs, le taux de désengagement pourrait s'aggraver et la part de marché mobile de Belgacom pourrait encore

baisser. En outre, la concurrence sur le marché mobile pourrait s'intensifier davantage en Wallonie si le câblo-opérateur concerné lançait une offre mobile agressive. Si la concurrence réduisait considérablement ses tarifs, Belgacom pourrait être forcée de revoir ses plans tarifaires mobiles en conséquence, ce qui pourrait entraîner une baisse des revenus mobiles. Toutefois, Belgacom a toujours adopté une stratégie tarifaire rationnelle. Elle restera la plus disciplinée possible dans ses offres aux clients en veillant à ne pas entraîner de destruction supplémentaire de la valeur de marché. Belgacom a revu et simplifié son offre postpaid mobile et a ainsi accru la valeur pour ses clients. De plus, sa stratégie de convergence offre à Belgacom une base solide pour faire face à la concurrence. Elle lui permet de proposer des offres multiplay attrayantes à ses clients tout en réduisant le taux de désengagement. Belgacom continue également d'investir dans ses réseaux afin de conserver sa position de leader en matière de qualité de réseau et d'être reconnue en tant qu'opérateur innovant. Belgacom a ainsi été le premier opérateur belge à fournir des services LTE à ses clients.

À l'instar d'autres opérateurs télécoms, Belgacom risque de voir la valeur de ses services vocaux mobiles être de plus en plus mise à mal par les acteurs OTT

(Over The Top), comme Skype sur GSM. Belgacom s'attache à se distinguer de la concurrence OTT en jouant sur ses offres virtualisées de divertissement pour le marché privé et sur ses services de cloud computing pour les clients professionnels. Parallèlement, Belgacom continue à étendre sa couverture large bande pour offrir à ses clients une expérience internet optimale. Belgacom puise également son inspiration auprès des acteurs OTT, en lançant une offre de contenu adaptée aux TV connectées et accessible également aux utilisateurs non clients de Belgacom.

Sur le marché des services internationaux de carrier, les marges vocales par minute ont été considérablement mises sous pression au cours de ces dernières années en raison de la guerre des prix, de la consolidation des concurrents et de la facilité, pour les clients, de changer de fournisseur. Si la pression sur les marges vocales persiste ou si le Groupe ne compense pas les baisses de prix par une augmentation des volumes, le taux de croissance, les revenus d'exploitation et le bénéfice net de l'entité ICS de Belgacom pourraient être mis sous pression. De plus, la pression sur le marché des données mobiles pourrait s'intensifier et affecter par conséquent le profil de croissance d'ICS.

Modèle d'entreprise en évolution

En tant qu'entreprise télécom, Belgacom opère dans un environnement dynamique en rapide évolution, sous l'influence des nouveaux développements technologiques et des attentes fluctuantes de ses clients. Le modèle d'entreprise de Belgacom évolue dès lors lui aussi. Il s'éloigne de plus en plus de son activité classique, dominée par les services vocaux à marges élevées, pour privilégier de plus en plus les communications alternatives, comme le wi-fi, l'internet mobile et le VoIP. Cette évolution pourrait avoir un impact sur les futurs revenus et bénéfices que Belgacom tire des minutes d'appel ou des SMS. Le segment International Carrier Services est tributaire, lui aussi, des mutations de ce modèle d'entreprise et les revenus qu'il tire du trafic vocal pourraient être mis sous pression, du fait de la place croissante occupée par la technologie IP dans les communications traditionnelles.

L'évolution rapide des technologies impose également une innovation interne rapide. Celle-ci peut toutefois être entravée par des délais de développement interne prolongés, entraînant du coup le report de lancement de nouveaux services.

Pour atténuer tout effet négatif sur les revenus du Groupe Belgacom et de ses

segments commerciaux, Belgacom a choisi de se tourner vers de nouvelles technologies et d'offrir à ses clients les nouveaux avantages de la convergence. C'est le cas notamment avec le réseau national de hotspots déployé en partenariat avec Fon. Belgacom a par ailleurs introduit de nouveaux plans tarifaires adaptés aux attentes de ses clients pour ces nouvelles formes de communication, par exemple en proposant des forfaits associant SMS illimités, voix et volume de données mobiles. Dans le segment des entreprises également, marqué par une contraction de l'activité vocale, de nouveaux modèles d'entreprise, comme le cloud computing, ont été élaborés pour neutraliser cette évolution. ICS explore aussi de manière proactive de nouveaux territoires, tant géographiques que technologiques.

Dépendance vis-à-vis d'un personnel dûment qualifié et motivé

Belgacom est fortement tributaire de son personnel : dirigeants de haut vol, collaborateurs techniques dotés des compétences requises ou vendeurs bien formés et dotés d'une parfaite maîtrise des produits et services de Belgacom.

L'introduction d'un plafonnement légal de la rémunération des cadres dirigeants dans les nouveaux contrats, comme le

prévoit un projet de loi du ministre des Entreprises publiques, pourrait empêcher Belgacom d'attirer et de retenir des cadres dirigeants hautement qualifiés. Une baisse de flexibilité dans la rémunération des cadres dirigeants pourrait désavantager Belgacom par rapport à ses principaux concurrents sur le marché belge et entraîner en fin de compte une baisse des performances de l'entreprise et par conséquent de ses revenus.

Les changements technologiques rapides et l'évolution permanente des produits et services impliquent une redéfinition constante des types de profils requis. Sans réaction adéquate de sa part, Belgacom pourrait être confrontée à une pénurie de talents. Au sein du segment des entreprises, par exemple, l'accent mis sur la fourniture de services de bout en bout et la complexification des contrats avec les clients requièrent du personnel doté de compétences et d'une expertise spécifiques. Par ailleurs, une pénurie de collaborateurs dotés de compétences IT pourrait empêcher EBU de décrocher des contrats complexes et ralentir la stratégie de croissance de la division en matière d'approche centrée sur les solutions.

Le succès futur de Belgacom dépendra notamment de son aptitude globale à attirer et à garder des collaborateurs hautement qualifiés. Pour faire face à

ces nouveaux besoins en termes de compétences, le département Human Resources a conçu des programmes sur mesure, comme la planification stratégique des effectifs ou le programme "Young Potential". En outre, Belgacom investit en permanence dans la formation professionnelle de ses collaborateurs par le biais de formations internes. De manière générale, Belgacom jouit d'une bonne réputation en tant qu'employeur.

Au niveau du Groupe Belgacom, environ un collaborateur sur trois est statutaire et bénéficie de ce fait d'une plus grande protection contre le licenciement que les collaborateurs du secteur privé. Cette situation pourrait empêcher Belgacom d'améliorer son efficacité et d'accroître sa flexibilité pour atteindre des niveaux comparables à ceux de ses concurrents.

Dépendance vis-à-vis des équipements et de la technologie

L'activité de Belgacom est fortement tributaire de l'infrastructure technique, comme les équipements de télécommunication et les plateformes IT. Belgacom ne peut fournir ses services que dans la mesure où elle est capable de protéger ses systèmes de réseau contre les dommages causés par des pannes télécoms, des virus informatiques, des catastrophes naturelles et un accès non

autorisé. Toute panne de système, tout incident ou toute faille de sécurité entraînant une interruption (d'une partie) des activités de Belgacom pourrait affecter sa fourniture de services à (une partie de) ses clients et avoir d'éventuelles conséquences sur le plan financier et en termes de réputation. Pour limiter les risques liés à des incidents affectant des bâtiments techniques (comme un incendie), Belgacom a dispersé sa technologie sur différents sites et bâtiments (p. ex. 3 centres de données, scission des services ICT pour les gros clients et les particuliers), 10 noeuds de services réseau et des centaines de centraux locaux.

Le portefeuille de services de Belgacom dépend de plus en plus de différentes plateformes IT. Pour conserver la qualité de service fournie à ses clients, Belgacom doit offrir des garanties en termes de stabilité, de délai de traitement et de réaction. La responsabilité de Belgacom peut être engagée en cas de dérangement ou de faille de sécurité entraînant la perte ou l'endommagement de données ou d'applications des clients ou donnant lieu à la divulgation inappropriée d'informations confidentielles. En outre, le Groupe pourrait faire face à des coûts supplémentaires afin de réparer les dégâts causés par ces dérangements ou failles de sécurité. Belgacom possède une assurance erreurs et omissions,

une assurance perte d'exploitation et une assurance la protégeant spécifiquement contre certaines pertes dues, par exemple, à des virus informatiques et des failles de sécurité.

Belgacom n'en a pas moins mis en œuvre différentes mesures visant à résoudre les problèmes dans les plus brefs délais en cas d'interruption informatique ou de panne de réseau. D'une part, Belgacom dispose d'un centre de contrôle avancé permettant de détecter et d'identifier très rapidement tout problème mettant en péril le bon fonctionnement des opérations. D'autre part, elle a mis en œuvre des procédures élaborées et dûment préparées afin de résoudre au plus vite tout incident à impact élevé par l'entremise d'Emergency Response Teams. Opérationnelles 24h/24 et 7j/7, celles-ci incluent les meilleurs experts dans leur domaine.

Belgacom possède un réseau d'accès national, dont l'installation remonte pour une part à un certain nombre d'années (le réseau cuivre historique). Le vieillissement des câbles de cuivre pourrait entraîner un nombre croissant de pannes et une baisse des performances. Le réseau mobile pourrait subir des défaillances techniques affectant la qualité du service ou causant des interruptions temporaires, avec toutes les conséquences qui en découlent en termes

de satisfaction de la clientèle. Parmi les priorités figure également le programme de transformation de son réseau, dont la mise en œuvre pourrait subir des retards. Ces contretemps engendreraient, du même coup, un report des économies liées à la fermeture progressive de bâtiments techniques.

Belgacom investit énormément dans l'amélioration constante de son réseau. Ces dernières années, le déploiement d'un réseau de la fibre à la borne a figuré parmi les priorités absolues de Belgacom. Dans ce contexte, les câbles de cuivre obsolètes sont remplacés et les nouvelles technologies augurent une évolution prometteuse pour le «dernier kilomètre» en cuivre. Belgacom continue d'investir dans l'amélioration de la stabilité de ses réseaux de base fixe et mobile en mettant sur pied de nouvelles architectures permettant une plus grande redondance. En outre, des programmes élaborés de résilience du réseau ont été mis en place afin de renforcer davantage sa capacité à maintenir le réseau en service en cas de panne. Un plan de résilience similaire sera implémenté le 1^{er} janvier 2013 pour certaines applications IT critiques. En outre, soucieuse de prévenir tout problème dans la chaîne d'approvisionnement, Belgacom supervise de manière rigoureuse les SLA contractuels ainsi que les termes et conditions des

responsabilités de ses fournisseurs et vendeurs.

Risques liés au reporting financier

En plus des risques d'entreprise généraux ayant également un impact sur le reporting financier (par exemple le personnel), les risques majeurs identifiés dans ce domaine comprennent les aspects suivants : nouvelles transactions et évolution des normes comptables, changements dans la législation et les réglementations fiscales et procédure de clôture des états financiers.

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables :

De nouvelles transactions pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers, directement dans les comptes de résultats, ou dans les notes. Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers qui ne donnent plus une image fidèle. Les changements apportés à la législation (âge de la pension, protection des consommateurs, etc.) pourraient également avoir un impact significatif sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter le recueil de nouvelles informations et l'adoption de systèmes (de facturation) complexes. Si de telles opérations ne sont pas anticipées de

manière adéquate, la ponctualité et la fiabilité du reporting financier pourraient s'en trouver compromises.

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes (tant au niveau local, pour les normes GAAP, que pour les normes IFRS). Les changements sont identifiés et leur impact sur le reporting financier de Belgacom fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée, etc.) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et la conformité avec les normes internes et externes fait l'objet d'une analyse systématique. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori.

Le Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee - ACC) est régulièrement informé des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers du Groupe.

Changements dans les législations et réglementations fiscales:

Les changements apportés aux législations et réglementations fiscales (impôt des sociétés, T.V.A., etc.) ou à leur application par les autorités fiscales pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers. Le respect des règles de conformité implique souvent la mise en place, dans un bref délai, de procédures administratives complémentaires en vue de rassembler les informations pertinentes ou d'implémenter des mises à jour dans des systèmes IT existants (par ex. les systèmes de facturation).

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations, par les autorités fiscales, des lois fiscales existantes. La législation, la doctrine, la jurisprudence, les déclarations politiques, les projets de loi disponibles, etc. servent de base à une analyse d'impact dans une perspective financière et opérationnelle.

Procédure de clôture des états financiers :

La mise à disposition d'états financiers fiables et ponctuels reste tributaire d'une procédure adéquate de clôture de ces états financiers.

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers du Groupe. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle des états financiers font l'objet d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

Un calendrier de clôture très détaillé est établi pour Belgacom et ses principales filiales. Ce calendrier comprend le détail des réunions préparatoires interdivisionnelles, les échéances des procédures spécifiques, les dates et heures précises de verrouillage de sous-systèmes IT, les réunions de validation et les informations requises en matière de reporting.

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé. Une attention spécifique est consacrée aux tests de raisonnable, qui consistent à analyser les informations financières à l'aide de moteurs opérationnels sous-jacents plus profonds, ainsi qu'aux tests de cohérence impliquant la compilation d'informations financières provenant de différents domaines

pour confirmer certains résultats ou tendances, etc. Les différentes entrées comptables sont testées dans le cas de transactions substantielles ou uniques. Pour les autres, des contrôles sont opérés par coups de sonde. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Réglementation du câble

Pendant de nombreuses années, seul le réseau de Belgacom a été réglementé, les câblo-opérateurs étant, pour leur part, exemptés de toute obligation de partager leur réseau avec d'autres acteurs. Le 1^{er} juillet 2011, les régulateurs belges des télécom et des média (IBPT, CSA, Medienrat et VRM) ont décidé de réglementer les câblo-opérateurs dominants dans leur zone de couverture respective et de leur imposer la revente de services de télévision analogique, l'ouverture de leur plateforme de télévision numérique et la revente de services internet large bande. Belgacom a uniquement accès à la télévision analogique.

En septembre 2011, les câblo-opérateurs ont fait appel des décisions des régulateurs. La Cour a tout d'abord pris en considération les demandes de suspension et a débouté tous les câblo-opérateurs de leurs demandes pendant le deuxième semestre de 2012. Ces jugements ont ouvert la voie à la mise en œuvre effective de leurs obligations.

Les régulateurs préparent actuellement des projets de décisions approuvant les offres de référence des câblo-opérateurs. Ces décisions sont attendues pendant le premier semestre de 2013 et seront suivies d'un délai de mise en œuvre de six mois pour les câblo-opérateurs. La Cour va à présent traiter les affaires au fond et ne devrait pas rendre son jugement avant

le deuxième semestre de 2013. Belgacom a également introduit une demande en annulation des décisions relatives à la radiodiffusion en ce qu'elles l'ont exclue du bénéfice de la télévision numérique et de l'accès à la large bande.

Services et tarifs de gros

La décision prise le 1^{er} juillet 2011 par l'IBPT concernant l'analyse du marché de gros de la large bande a contraint Belgacom à proposer une fonctionnalité «multicast» dans son offre bitstream (à utiliser pour la radiodiffusion). L'offre de référence de Belgacom a reçu, le 4 octobre 2012, l'aval de l'IBPT pour les aspects non liés aux tarifs. La décision relative aux tarifs reste pendante. La fonctionnalité multicast sera opérationnelle en avril 2013.

Les tarifs actuels des lignes dégroupées (LLU) et des lignes de gros à large bande (bitstream/WBA) ont été fixés en 2010 par une décision de l'IBPT. Ces tarifs n'ont pas changé en 2012. L'IBPT élabore actuellement de nouveaux modèles pour évaluer les tarifs de gros de Belgacom dans le courant de 2013. La Commission européenne a annoncé en 2012 son intention de stabiliser le tarif des lignes de cuivre dans une fourchette de prix entre 8 et 10 EUR/mois en termes réels et de permettre une plus grande flexibilité en matière de tarification pour les réseaux basés sur la fibre. Dans ce contexte, la Commission soumettra en 2013 un projet de lignes

directrices qui seront applicables jusqu'en 2020 au moins. En ce qui concerne l'interconnexion fixe, une décision de l'IBPT en date du 2 mars 2012 a confirmé la fin, à partir d'avril 2012, de l'asymétrie tarifaire.

L'IBPT continue par ailleurs à mettre fortement l'accent sur la non-discrimination et l'«Excellence Opérationnelle» en matière de services de gros. Après avoir mené un premier audit en 2009, l'IBPT a annoncé pour 2013 un nouvel audit des

procédures opérationnelles de gros de Belgacom. La Commission européenne, tout en annonçant un certain assouplissement des règles concernant les tarifs d'accès de gros, a également annoncé un renforcement des règles de non-discrimination (avec un mécanisme assurant que les opérateurs concurrents bénéficient des mêmes «input», à conditions et qualité égales, que les propres activités de détail de l'opérateur historique).

MTR-Glidepath

EUR cent	Avant*	01-Août-10*	01-Jan-11*	01-Jan-12*	01-Jan-13*
Proximus	7,20	4,62	3,94	2,62	1,18
Mobistar	9,02	5,05	4,29	2,79	1,18
Base	11,43	5,81	4,90	3,11	1,18
% change	Avant*	01-Août-10*	01-Jan-11*	01-Jan-12*	01-Jan-13*
Proximus		-36%	-15%	-34%	-55%
Mobistar		-44%	-15%	-35%	-58%
Base		-49%	-16%	-36%	-62%
Asymétrie	Avant*	01-Août-10*	01-Jan-11*	01-Jan-12*	01-Jan-13*
Mobistar-Prox	25%	9%	9%	7%	0%
Base-Prox	59%	26%	24%	19%	0%

* Tarifs avec inflation

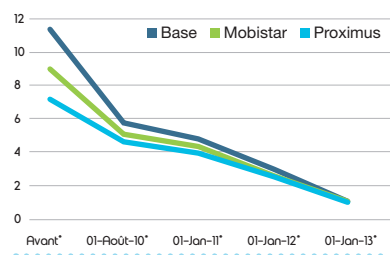
Tarifs de terminaison mobile (MTR - mobile termination rates)

Pendant de nombreuses années, Belgacom a dû opérer, en ce qui concerne la terminaison mobile, dans un environnement réglementaire asymétrique. Elle devait payer à Mobistar et KPN/BASE des tarifs de terminaison beaucoup plus élevés que ceux qu'elle-même percevait. Le 29 juin 2010, l'IBPT a finalement décidé de réduire progressivement l'asymétrie tarifaire et d'y mettre fin à l'issue d'une période de transition. Depuis le 1^{er} janvier 2013, les MTR sont entièrement symétriques en Belgique, à 1,18 eurocents/min (inflation comprise). En 2013, l'IBPT a l'intention d'élaborer un nouveau modèle de coût «bottom-up» pour déterminer les tarifs de terminaison mobile pour la période 2013-2016. Ce modèle devra présenter les coûts d'un opérateur hypothétiquement efficace et ceux du nouvel entrant, le consortium Telenet/Tecteo, en qualité de MVNO à part entière ou d'opérateur de réseau mobile. L'IBPT devra également déterminer si la réintroduction d'une asymétrie dans les tarifs de terminaison mobile se justifierait pour un tel nouvel entrant.

Le 14 juillet 2010, Mobistar et KPN Group/Base ont introduit, séparément, un recours devant la Cour d'appel de Bruxelles contre la décision de l'IBPT du 29 juin. Les deux sociétés ont demandé à la Cour de suspendre et d'annuler la

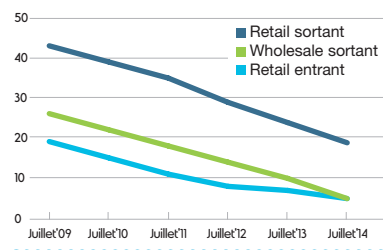
décision. Après avoir rejeté, le 15 février 2011, la demande de suspension, la Cour d'appel a également rejeté, le 16 mai 2012, les arguments substantiels dans la procédure au fond. La Cour a accepté l'argument selon lequel l'IBPT avait omis de consulter les régulateurs des Communautés en la matière. N'ayant d'autre choix que d'annuler la décision, la Cour a toutefois fait valoir que l'annulation pour raisons de procédure devait être limitée dans le temps et a demandé à la Cour constitutionnelle si elle était habilitée à maintenir à titre provisoire la réglementation actuelle pendant que l'IBPT consultait les régulateurs des Communautés et reconsidérerait sa décision. Dans l'attente du jugement de la Cour constitutionnelle, les tarifs actuels de terminaison mobile restent pleinement applicables.

MTR-Glidepath (EUR cent)

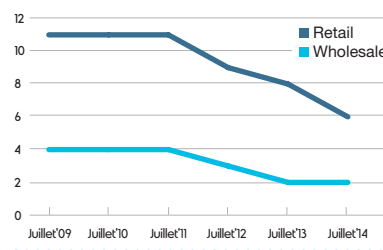


* Tarifs avec inflation

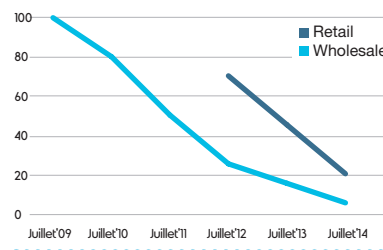
Roaming vocal (EUR cent par minute)



Roaming de trafic SMS (EUR cent par sms)



Roaming de données (EUR cent par Mb)



Roaming international

Le premier Règlement en matière de roaming (Roaming I) de 2007 a fixé des plafonds pour les tarifs de roaming vocal de détail et de gros. En juillet 2009, les autorités de l'UE ont adopté de nouvelles règles (Règlement «Roaming II») accentuant encore la baisse des tarifs de roaming pour les communications vocales, les SMS et les données de gros en 2010 et 2011.

Le Règlement Roaming III, entré en vigueur le 1^{er} juillet 2012, couvrira une période de dix ans jusqu'au 30 juin 2022. Il impose de nouvelles baisses tarifaires et introduit deux mesures dites «structurelles» pour encourager la concurrence : (i) un accès de gros pour les MVNO à partir du 1^{er} juillet 2012 et (ii) le dégroupage, c'est-à-dire la vente séparée des services de roaming et des services mobiles nationaux, à partir du 1^{er} juillet 2014. Le Règlement impose également des règles favorisant la transparence tarifaire et une amélioration des informations tarifaires communiquées aux clients des services de roaming.

En attendant que les mesures structurelles produisent pleinement leurs effets, le Règlement impose une nouvelle baisse des plafonds tarifaires de détail et de gros réglementés existants (de 35 eurocents le 30 juin 2012 à 19 eurocents pour les appels sortants de détail et de 11 eurocents à 6 eurocents pour les SMS de détail au 1^{er} juillet 2014) et étend la réglementation en matière de roaming aux données de détail à partir de juillet 2012 (70 eurocents le 1^{er} juillet 2012 avec baisse progressive pour atteindre 20 eurocents le 1^{er} juillet 2014).

Licences mobiles

Une loi du 25 mars 2010 a imposé aux opérateurs mobiles de payer pour l'extension tacite de leurs licences 2G jusqu'en 2015. Le montant de 74 Mio EUR demandé à Belgacom pour cette extension correspond aux droits de licence 2G initiaux au prorata de la quantité de spectre et de la durée. Les opérateurs mobiles ont introduit un recours à l'encontre de cette loi devant la Cour constitutionnelle. En juin 2011, la Cour a adressé un certain nombre de questions à la Cour de justice européenne afin de s'assurer que la loi belge était bien conforme aux directives de l'UE. La Cour de Justice a rendu son arrêt le 21 mars 2013, et suivant l'avis de l'Avocat Général, a confirmé que le principe d'une redevance de reconduction est conforme aux directives, sous réserve de la vérification par le juge national que les redevances imposées (la redevance unique et celle de mise à disposition des fréquences) visent effectivement à assurer une utilisation optimale du spectre et qu'elles remplissent les autres conditions fixées par la directive. Il revient à la Cour Constitutionnelle d'examiner les moyens soulevés par les trois opérateurs mobiles à la lumière de cette interprétation et de se prononcer sur les moyens autres que de droit européen soulevés. Outre cette procédure en annulation, 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 recouvrer, en cas d'annulation, les droits de licence indus. Dans l'intervalle, Belgacom se conformera à ses obligations de paiement, sous toutes réserves. Belgacom a opté pour des versements annuels. Le 22 décembre 2010, les licences 2G ont également été prolongées jusqu'au 15 mars 2021. Un paiement supplémentaire sera exigé pour la période 2015-2021, sauf décision contraire de la Cour constitutionnelle.

Lors de la vente aux enchères du 28 novembre 2011, Belgacom a acquis une licence dans le spectre 2,6 GHz pour un montant de 20,22 millions EUR. L'autorisation officielle lui a été octroyée le 1^{er} juillet 2012 et les droits de concession ont été acquittés le 16 juillet. Belgacom a décidé d'effectuer un versement unique.

Dans une décision de novembre 2011, l'IBPT a revu l'attribution du spectre 1800 MHz pour permettre à Belgacom et Mobistar de détenir un bloc continu de 2x20 MHz (contre 2x15 MHz antérieurement) à partir du 1^{er} juillet 2012. Ceci permet une utilisation optimale de la technologie LTE dans cette bande. Mobistar a respecté le délai qui lui avait été fixé et a déplacé sa bande 1800 MHz pour le 1^{er} juillet 2012. Chacun des trois opérateurs mobiles dispose désormais d'au moins 20 MHz duplex continus leur permettant de déployer la technologie LTE.

Le 1^{er} février 2013, le Gouvernement a approuvé en première lecture le projet de conditions de la future mise aux enchères de la bande 800 MHz (résultant du dividende numérique). Trois lots de 2x10 MHz seront proposés pour un prix minimum de 120 Mio EUR par lot pour une durée de 20 ans (360 Mio EUR au total). La procédure de mise aux enchères devrait être terminée pour fin 2013.

Protection des consommateurs

La loi du 10 juillet 2012 modifiant la loi du 13 juin 2005 sur les communications électroniques et transposant le cadre télécom européen révisé a renforcé les mesures de protection des consommateurs et introduit de nouvelles mesures relatives à la réglementation des contrats en imposant (i) une durée de contrat de 24 mois maximum pour les consommateurs et l'obligation de proposer un contrat de 12 mois maximum à tous les clients ; (ii) la possibilité de résilier les contrats à durée déterminée de manière anticipée après 6 mois (sans pénalité, excepté l'éventuel remboursement de la valeur résiduelle d'un appareil gratuit) pour les consommateurs et les petites entreprises et (iii) des conditions spécifiques applicables au remplacement d'un contrat existant par un nouveau contrat à durée déterminée (en particulier après une vente à distance). Les nouvelles dispositions sont entrées en

vigueur le 4 août 2012. Une période transitoire a été prévue jusqu'au 1^{er} octobre pour les mesures relatives à la résiliation des contrats. Les nouvelles dispositions s'appliquent aux contrats existants et nouveaux. La nouvelle loi prévoit en outre (i) la publication et la diffusion de fiches d'information standard pour chaque plan tarifaire afin de permettre la comparaison des différentes offres, (ii) des alertes gratuites aux consommateurs en cas de consommation anormale ou excessive et (iii) la portabilité du numéro en un jour. Les clients doivent aussi être informés au sujet de la vitesse d'une connexion à large bande.

Service universel

Depuis 1998, Belgacom est soumise à une large obligation de service universel qui va au-delà de tous les autres régimes en vigueur en Europe.

La nouvelle loi transposant le cadre européen révisé opte pour une nouvelle organisation du service universel et l'IBPT a été désigné pour préparer la modernisation de son contenu actuel. La désignation de Belgacom en tant que «fournisseur par défaut» sous un régime transitoire prendra fin en août 2013 pour les cabines téléphoniques, le service de renseignements, les annuaires et le service universel géographique (couverture de 100 %). L'IBPT ou le gouvernement peut décider de supprimer certaines obligations en fonction des conditions

d'offre du marché. Le 26 février 2013, l'IBPT a proposé de ne plus continuer à imposer des obligations de service universel pour les cabines téléphoniques, le service de renseignements, l'annuaire papier et l'annuaire électronique. La décision finale quant au service de renseignements et aux annuaires doit être confirmée par Arrêté royal. La notion d'accès internet fonctionnel a été élargie pour englober la fourniture de la large bande et l'IBPT devra déterminer le débit minimum requis auquel les citoyens pourront prétendre. L'IBPT devra ensuite analyser les conditions du marché belge afin d'évaluer la nécessité d'une désignation. Le législateur a toutefois exprimé, en ce qui concerne la large bande, une préférence pour une formule impliquant un consortium d'opérateurs, plutôt que pour la désignation d'un seul opérateur particulier. Le régime des tarifs sociaux a subi, lui aussi, des modifications. La nouvelle loi restreint l'obligation d'offrir des tarifs sociaux aux opérateurs fixes et mobiles affichant un chiffre d'affaires supérieur à 50 Mio EUR. Les opérateurs de plus petite taille peuvent proposer ces tarifs sur une base volontaire, pour autant qu'ils acceptent de s'y engager pour cinq ans. Les catégories de bénéficiaires restent inchangées. Ceux-ci se voient proposer un choix plus vaste pour bénéficier de leur réduction légale puisque tous les plans tarifaires, Packs compris, sont concernés. De plus, leur

choix comprend désormais aussi les abonnements à la large bande, mais pas en sus d'une réduction sur un abonnement téléphonique.

Belgacom n'a jamais reçu jusqu'à présent la moindre compensation pour la fourniture de ces services relevant du service universel. L'ancien système de financement instauré en 2005 a été supprimé à la suite de recours introduits par des concurrents devant des tribunaux belges et de l'UE. La nouvelle loi du 10 juillet 2012 a modifié le système de financement des tarifs sociaux et prévoit un calcul des coûts nets et un financement potentiel à partir de la mi-2005. Belgacom a renouvelé sa demande de compensation dès l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Mobistar et KPN/BASE ont conjointement introduit devant la Cour Constitutionnelle belge une demande d'annulation des nouvelles dispositions légales portant sur l'inclusion des tarifs sociaux pour la téléphonie mobile et les abonnements internet dans le mécanisme de compensation des obligations de service universel et sur la possibilité de réclamer une compensation rétroactive pour les coûts nets relatifs aux tarifs sociaux.

Règlement roaming III de l'UE

	1 Juil 2011	1 Juil 2012	1 Juil 2013	1 Juil 2014
Tarifs de roaming vocal (EUR cents par minute)				
Tarif de détail - trafic sortant	35	29	24	19
Tarif de détail - trafic entrant	11	8	7	5
Gros	18	14	10	5
Tarifs de roaming de SMS (EUR cents par SMS)				
Tarif de détail - SMS	11	9	8	6
Tarif de gros - SMS	4	3	2	2
Tarifs de roaming de données (EUR cents par MB)				
Tarif de détail - données	Néant	70	45	20
Tarif de gros - données	50	25	15	5

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

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. L'ARPU 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

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 prenantes 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

IDTV – 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

ONG – Organisation non gouvernementale. Entité juridique, non gouvernementale créée par des personnes physiques ou morales ne participant à aucun gouvernement et n'étant pas représentées 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 détermi-

ner 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

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 & VDSL2 – Very High Rate Digital Subscriber Line est une technologie d'accès à très haut débit qui exploite l'infrastructure de fils de cuivre existante. VDSL2 est le successeur du VDSL

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



Notre rapport est imprimé sur papier Satimat green, papier couché 60% fibres recyclées / 40% fibres vierges FSC. 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:
Philip Neyt
Vice President Public Affairs and M&A
Bd du Roi Albert II, 27
B - 1030 Bruxelles

Concept, coordination et contenu:
Anne-Françoise Streef
Corporate Communication Project Manager

Design et pré-press :
Chris Communications
www.chriscom.be

Impression : PAG

Photographies :
Jean-Michel Byl, Getty images, Corbis, Reporters et Belgacom

Visitez le site internet de Belgacom :
www.belgacom.com

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

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.

Pour toute information :

Philip Neyt
Vice President Public Affairs and M&A
Bd du Roi Albert II, 27
B - 1030 Bruxelles
Tél: +32 2 202 86 84
E-Mail: hello@belgacom.be

Pour les informations RSE :

Anne-Catherine Doumont
Corporate Social Responsibility Specialist
Bd du Roi Albert II, 27
B - 1030 Bruxelles
Tél: +32 2 202 93 51
E-Mail: 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

CHIFFRES FINANCIERS CLÉS

Compte de résultats (en millions EUR)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Revenus totaux avant éléments non récurrents	5.454	5.540	5.458	6.100	6.065	5.978	5.990	6.603	6.406	6.462
Revenus totaux	5.454	5.540	5.696	6.100	6.065	5.986	6.065	7.040	6.417	6.462
EBITDA ⁽¹⁾ avant éléments non récurrents	2.250	2.394	2.214	2.149	2.077	1.990	1.955	1.984	1.912	1.784
Éléments non récurrents	-897	-41	-116	0	-46	-85	12	444	-15	-18
EBITDA ⁽¹⁾	1.353	2.353	2.098	2.149	2.031	1.905	1.967	2.428	1.897	1.766
Amortissements	-787	-742	-726	-802	-774	-743	-706	-809	-756	-748
Bénéfice opérationnel (EBIT)	566	1.611	1.372	1.347	1.256	1.161	1.261	1.619	1.141	1.018
Revenus / (coûts) financiers nets	-27	-27	64	104	1	-109	-117	-102	-106	-111
Bénéfice avant impôts	535	1.584	1.436	1.451	1.258	1.053	1.144	1.517	1.035	906
Charges d'impôts	-208	-508	-339	-358	-300	-254	-241	-233	-262	-177
Intérêts minoritaires	154	152	139	121	0	-1	-1	17	17	19
Bénéfice net (part du groupe)	173	922	959	973	958	800	904	1.266	756	711
Flux de trésorerie et Investissements (en millions EUR)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cash flow net d'exploitation	296	1.899	1.883	1.643	1.581	1.552	1.406	1.666	1.551	1.480
Cash payé pour l'acquisition d'actifs immobilisés incorporels et corporels	-502	-556	-696	-676	-625	-764	-597	-734	-757	-773
Cash flow net des autres activités d'investissement	17	78	389	-2.279	255	-380	-12	48	-7	-16
Cash flow libre ⁽²⁾	-189	1.421	1.575	-1.313	1.210	409	797	980	788	691
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-575	-1.658	-1.102	751	-720	-570	-1.030	-728	-1.051	-809
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-764	-237	473	-562	490	-161	-233	252	-264	-118
Bilan (en millions EUR)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total du bilan	6.009	5.368	5.831	7.300	7.325	0	7.450	8.511	8.312	8.211
Actifs non courants	4.381	3.963	3.808	5.504	5.072	5.564	5.505	6.185	6.217	6.160
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	604	406	884	327	785	618	408	627	356	285
Capitaux propres	2.548	2.223	2.221	2.391	2.520	2.271	2.521	3.108	3.078	3.016
Intérêts minoritaires	446	407	370	8	6	5	7	235	225	212
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	840	760	1.010	886	831	777	677	565	479	402
Position financière nette	157	110	534	-1.636	-1.167	-1.835	-1.716	-1.451	-1.479	-1.601

Action Belgacom - chiffres clés	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bénéfice de base par action (en EUR)	0,43	2,57	2,78	2,87	2,87	2,45	2,82	3,94	2,36	2,24
Résultat dilué par action (en EUR)	0,43	2,57	2,77	2,87	2,87	2,45	2,82	3,94	2,36	2,23
Dividende par action, brut (en EUR)	0,99	1,38	1,52	1,60	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68
Dividende intérimaire/spécial par action, brut (en EUR)	0,00	0,55	0,00	0,29	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,81
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ⁽³⁾	399.932.160	358.612.854	345.406.185	338.621.113	334.017.553	326.179.820	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049
Rachat d'actions (en millions EUR)	0	0	300	200	78	352	0	0	100	0
Données sur le personnel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	17.541	16.933	16.335	18.180	17.942	17.371	16.804	16.308	15.788	15.859
Nombre moyen d'employés sur la période	17.880	17.108	16.388	18.163	17.995	17.465	16.878	16.270	15.699	15.952
Revenus totaux avant éléments non récurrents par employé (en EUR)	305.034	323.847	333.034	335.869	337.031	342.291	354.917	405.859	408.046	405.084
Revenus totaux par employé (en EUR)	305.034	323.847	347.577	335.869	337.031	342.746	359.322	432.685	408.760	405.084
EBITDA ⁽¹⁾ avant éléments non récurrents par employé (en EUR)	125.839	139.945	135.103	118.294	115.400	113.934	115.849	121.953	121.764	111.863
EBITDA ⁽¹⁾ par employé (en EUR)	75.671	137.549	128.010	118.294	112.847	109.058	116.551	149.247	120.834	110.727

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

Bénéfice opérationnel avant amortissements

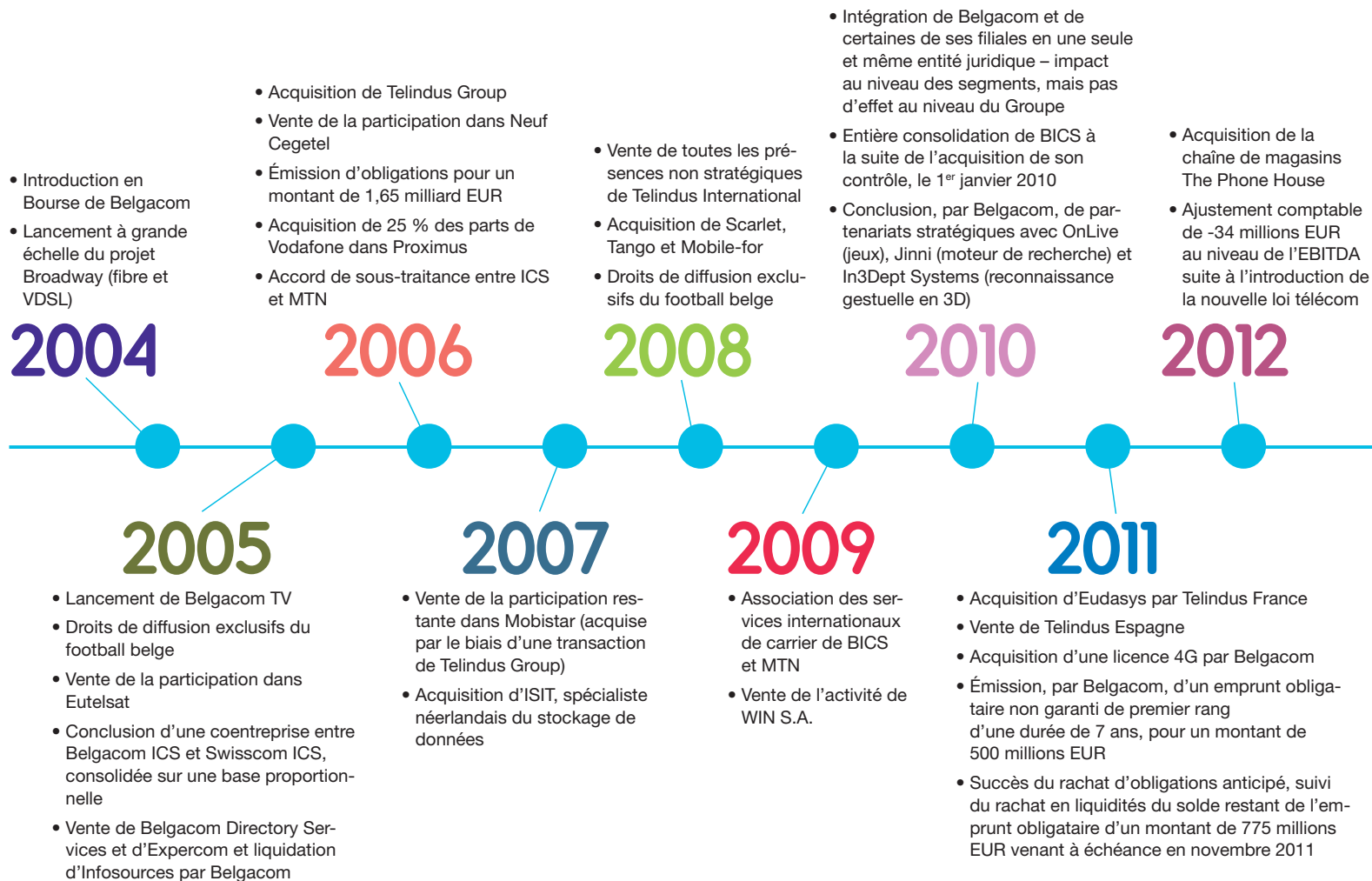
(2) Cash flow avant activités de financement

(3) i.e. actions propres exclues

(4) 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

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

ÉVÉNEMENTS FINANCIERS IMPORTANTS





DÉCOUVREZ LA VERSION WEB
DE CE RAPPORT ANNUEL SUR
WWW.BELGACOM.COM/RAPPORTANNUEL

