

belgacom

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2013



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.



Créer de la
valeur et la
partager



La simplification
au service
du client

SOMMAIRE

10

Trouver le bon équilibre dans un marché saturé

Des contenus à voir, à vivre et à partager, partout et tout le temps

18

26

Nos réseaux sont l'ossature des nouveaux services

38

Une expérience unique pour chaque client résidentiel

14

Parés pour la croissance

Une organisation toujours plus agile

30

42

Un partenaire unique pour nos clients professionnels

46

Une expertise appréciée à l'international

02	Interview du Président du Conseil d'Administration
04	Interview de l'Administrateur délégué
06	Faits marquants 2013
08	Chiffres clés 2013
10	Contexte opérationnel
14	Stratégie
20	Simplification
22	Contribution
26	Réseaux
30	Ressources humaines
34	People focus
38	Clients
48	Finance
50	Action
54	Gouvernance

UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

Belgacom n'est pas seulement un moteur de croissance économique, mais également un vecteur de progrès pour la société belge dans son ensemble. Les différentes parties prenantes de l'entreprise ont à son égard des attentes légitimes qu'il importe de traduire en vision d'avenir durable et en stratégie porteuse de croissance. Pour Stefaan De Clerck, Président du Conseil d'Administration, la responsabilité collective de l'entreprise et les intérêts de ses actionnaires vont de pair. Entretien sur les changements récents et sur les défis à venir.

INTERVIEW

2

«TOUS LES
ÉLÉMENTS SONT
EN PLACE POUR
DIX NOUVELLES
ANNÉES DE
RÉUSSITE.»



Vous êtes Président du Conseil d'Administration de Belgacom depuis septembre 2013. Bien des choses ont changé en quelques mois...

Belgacom traverse effectivement une période de grands changements. L'évolution technologique du secteur des télécoms ne cesse de s'accélérer, tant pour les solutions mobiles que pour les solutions fixes. Pour pouvoir proposer à nos clients la plus haute qualité et les produits les plus innovants, nous devons mettre la barre toujours plus haut. Il est absolument indispensable de nous développer en permanence. Telle est dès lors l'une des priorités de notre nouvel Administrateur Délégué, désigné début 2014. La composition du Conseil d'Administration a été revue elle aussi. Les femmes y sont désormais solidement représentées. Ce renouvellement favorise d'emblée une dynamique favorable à la bonne gouvernance de notre entreprise. Tous les éléments sont au rendez-vous pour permettre à Belgacom d'élaborer une nouvelle vision à long terme et d'entamer une nouvelle décennie couronnée de succès. Des mois et des années passionnantes nous attendent, notamment à l'échelle européenne et internationale. Il s'agit à présent de poser de nouveaux jalons.

Pourquoi est-ce une période à ce point cruciale ?

Dans un marché hyperdynamique où l'innovation est reine, le défi consistera pour Belgacom à ménager un équilibre judicieux entre investissements et économies. D'une part, Belgacom ne peut se permettre de transiger sur les investissements nécessaires pour préparer l'avenir et d'autre part, l'environnement concurrentiel nous contraint à rationaliser autant que possible notre mode de fonctionnement. Voilà qui exige une simplification des processus, des produits et des services qui devrait être également bénéfique, au final, à notre clientèle.

Comment les différentes parties prenantes peuvent-elles favoriser cette transition ?

Je suis un fervent défenseur du dialogue. Belgacom a démontré en interne son aptitude à faire coïncider concertation et efficacité dans ses interactions avec le personnel. Depuis de nombreuses années déjà, il règne dans l'entreprise un climat de paix sociale remarquable, en dépit d'une conjoncture difficile. Nous espérons que cette culture de consensus continuera à porter ses fruits en 2014.



STEFAN DE CLERCK
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE BELGACOM

«BELGACOM
A DÉMONTRÉ
QU'ELLE SAVAIT
FAIRE RIMER
CONCERTATION
ET EFFICACITÉ.»

Le même raisonnement s'applique aux actionnaires, majoritaire comme minoritaires. Il s'agira en particulier d'instaurer, dans les mois à venir, un climat positif de concertation avec le nouveau gouvernement. Nous entendons aussi être à l'écoute des actionnaires minoritaires. Chacun doit soutenir à son niveau les investissements à long terme. Toute notre stratégie doit pouvoir s'appuyer sur une base solide et aussi large que possible. Les actionnaires peuvent certainement aider à bien saisir l'importance de Belgacom dans les prochaines années, non seulement comme levier de croissance économique et d'innovation, mais aussi comme facilitateur de progrès sociétaux, par exemple en matière de services au citoyen, de soins de santé ou d'enseignement. Une telle démarche n'est possible que si l'entreprise reste concurrentielle et parvient à renouer avec une croissance durable.

L'actionnaire public est-il un gage de stabilité ?

Il est extrêmement important que les pouvoirs publics s'attachent à rendre l'infrastructure de télécommunications et les divers services associés accessibles à tous, citoyens et

entreprises confondus. Il s'agit d'une responsabilité collective. Chaque entreprise, de la start-up à la multinationale, doit pouvoir compter sur une infrastructure optimale pour développer ses activités. Il est donc essentiel, pour favoriser l'économie dans son ensemble, d'investir dans l'infrastructure télécom. À cet égard, l'actionnaire public doit créer un cadre apte à permettre ces investissements et faire en sorte que ceux-ci se traduisent effectivement dans les faits.

Quel regard portez-vous aujourd'hui sur l'entreprise ?

Il faut vivre cette entreprise de l'intérieur pour percevoir réellement l'intensité et la qualité de ses performances, dans le contexte d'un secteur technologique et d'une réglementation en évolution rapide. Cette entreprise doit avoir en permanence une vue à 360° sur un environnement concurrentiel aussi vaste que fluctuant. En dépit de la crise et des grandes mutations, Belgacom parvient à conserver une santé et un dynamisme remarquables, grâce à des collaborateurs très compétents, à une attention soutenue pour le consommateur et à d'importants investissements à long terme. Ce sont nos atouts pour l'avenir.

BÂTIR SUR NOS FORCES POUR GÉNÉRER UNE CROISSANCE DURABLE

Belgacom dispose des atouts pour retrouver la croissance sur un marché en mutation permanente. Notre vision repose sur la combinaison d'une connectivité performante, de solutions adaptées et de contenus attractifs. Nous faisons un métier indispensable. En donnant vie aux écrans, nous améliorons celle des consommateurs et des entreprises. Aujourd'hui, c'est une évidence, mais il faut quand même 15.000 collaborateurs pour qu'elle puisse chaque jour se réaliser.



DOMINIQUE LEROY
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE BELGACOM

Quel est le principal défi pour Belgacom ?

Nous sommes actifs sur un marché de plus en plus concurrentiel. Nous assistons certes à une multiplication des écrans, avec un véritable boom des ventes de smartphones et tablettes, mais le nombre global de clients n'augmente plus. Notre défi consiste donc à accroître les revenus par client en proposant des services innovants. Nous disposons de solides atouts pour sortir gagnants de cette période charnière.

Quels sont ces atouts ?

Nos investissements importants dans la 3G, la 4G, la vectorisation ou la boucle optique locale («Fiber to the Home») nous donnent une avance technologique dans les réseaux fixes et mobiles. Nous sommes également à la pointe en matière de télévision numérique. Nous avons développé une offre très large de contenus et l'améliorons sans cesse. Nous offrons l'accès à ces contenus sur tous les écrans, n'importe où et n'importe

quand. N'oublions pas non plus que nous sommes le seul opérateur national capable de fournir des solutions intégrées aux entreprises présentes dans les différentes régions du pays. Nous leur facilitons le travail grâce à de nombreux services innovants et une interconnectivité intelligente, en ligne avec leurs besoins spécifiques. Nous disposons d'une taille critique et d'une base financière solide que d'autres opérateurs n'ont pas, ou plus. Mais notre atout essentiel reste les compétences et la motivation de 15.000 collaborateurs.

Quels seront les nouveaux vecteurs de croissance ?

Les consommateurs comme les entreprises demandent des solutions qui leur facilitent la vie au quotidien. Ils veulent utiliser leurs différents écrans pour se divertir, pour partager des émotions ou pour travailler plus intelligemment. La convergence de nos réseaux fixes et mobiles donne vie à tous ces écrans. Nous sommes encore loin d'avoir exploité tout le potentiel en matière de contenus, d'applications et de divertissements. La sécurité est un autre domaine où les besoins sont exponentiels, tant dans la sphère privée (protection des données privées) que professionnelle (sécurité informatique, protection contre les cyber-attaques, etc.). Le cloud computing est également un formidable moteur de simplicité et de confort. Il sera de plus en plus facile de partager des documents, vidéos et photos stockés en toute sécurité dans un espace universel et de les visualiser sur divers écrans, dont le téléviseur. 6.000 clients de Belgacom testent déjà ce service.

Quelles ont été, en 2013, les innovations qui répondent à ces nouveaux besoins ?

Nous avons encore amélioré la qualité et la rapidité de nos réseaux. Dans le domaine mobile en particulier, nous avons renforcé la 3G et étendu la couverture 4G. La 4G est comparable à une formidable autoroute, mais qui n'a pas d'intérêt si vous n'avez pas de voiture performante pour l'utiliser. Ce sont les contenus et les applications qui valorisent pleinement le haut débit mobile. Les perspectives sont prometteuses. Dans le domaine des soins de santé par exemple, nous avons testé un système de communication 4G embarqué dans une ambulance. Nous avons par ailleurs lancé des applications innovantes dans le domaine de la télévision numérique avec TV Replay ou des paiements mobiles avec Sixdots, le futur standard belge. Enfin, le succès de nos offres «tout compris», tant pour les consommateurs que les entreprises, confirme que notre stratégie de convergence est la bonne.

Quelles sont vos priorités pour les mois à venir ?

Nous allons encore simplifier nos structures et réduire nos coûts de fonctionnement, afin de pouvoir continuer à investir pour répondre aux demandes des clients. Notre image de marque et la satisfaction de nos clients sont des points d'attention permanents. En conjuguant nos forces, nous pouvons regagner des parts de marché, particulièrement au nord du pays.

Par ailleurs, la commercialisation prévue pour fin 2014 de tous nos produits sous la marque Proximus est une étape importante vers plus de clarté dans notre offre et notre communication. Elle doit être synonyme d'un meilleur service à la clientèle et d'une marque proche et à l'écoute de ses utilisateurs.

Comment ces priorités se traduisent-elles en interne ?

Nous avons mis sur pied des programmes d'accompagnement de nos collaborateurs vers une culture de la performance. Il s'agit de mieux travailler ensemble pour que l'efficacité soit au cœur de chacun de nos processus. Cette collaboration optimale rejaillit sur la satisfaction de nos clients et doit être une source de fierté pour chacun de nos collaborateurs.

Le Président, dans les pages précédentes, évoque la «responsabilité collective» de Belgacom. Quelle est votre vision du rôle sociétal de l'entreprise ?

Belgacom joue effectivement un rôle sociétal important. Cette responsabilité fait partie de notre culture. Les valeurs éthiques ne se décrètent pas, mais elles se traduisent concrètement par des actions dans lesquelles on croit. Dans notre cas, il nous paraît normal de contribuer au développement de la société dans des domaines proches de nos métiers, par exemple la lutte contre la fracture numérique, les solutions écologiquement performantes, la sensibilisation à la cyber-sécurité. Nous restons par ailleurs un sponsor important des mondes culturel et sportif.

Pour Belgacom, que signifie la croissance durable ?

Une entreprise qui ne croît pas n'a pas de futur. Belgacom est une société solide qui veut renouer avec la croissance. Pour être durable, cette croissance implique un juste équilibre entre investissements et rémunération des actionnaires, sans oublier son rôle sociétal.



«LES GENS VEULENT UTILISER LEURS DIFFÉRENTS ÉCRANS POUR SE DIVERTIR, PARTAGER DES ÉMOTIONS OU TRAVAILLER PLUS INTELLIGEMMENT. NOUS LEUR APPORTONS LA CONNECTIVITÉ ET LES CONTENUS QUI DONNENT VIE À TOUS CES ÉCRANS.»

FAITS MARQUANTS 2013

UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE TÉLÉVISUELLE



Les équipes de Belgacom en charge des services de divertissement ont développé une nouvelle façon de vivre la télévision grâce à TV Replay. Ce nouveau service permet au téléspectateur de rejouer en différé tout programme TV diffusé dans les 36 heures passées.

LE PREMIER OPÉRATEUR 4G

Le rythme de déploiement soutenu de la 4G nous a permis d'atteindre un taux de couverture de 50% fin 2013. Cette technologie permet d'accéder à l'internet mobile à haut débit.



DES POINTS DE VENTE À L'ÉNERGIE VERTE

En 2013, nous avons attribué à Eneco le contrat de fourniture d'électricité pour nos Belgacom Centers. Nos points de vente sont désormais alimentés en énergie éolienne 100 % renouvelable, produite en Belgique.



LA SIMPLIFICATION DE NOS RÉSEAUX

Notre programme de simplification de nos réseaux a atteint sa vitesse de croisière. Nous avons migré plus de 600.000 lignes analogiques vers de nouvelles technologies, en toute transparence pour le client.



L'OFFENSIVE MOBILE

Sur le marché résidentiel, nous avons réussi à reconquérir des clients et à les fidéliser autant pour les clients mobiles que pour les clients convergents. Sur le marché des PME, nous avons consolidé notre leadership, en réduisant les départs de clients à des niveaux antérieurs à la guerre des prix. Nous avons même regagné des parts de marché !

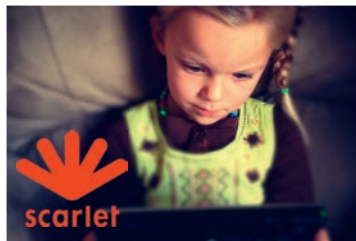


UNE PREMIÈRE INTERNATIONALE POUR BICS

Notre filiale de «carrier» internationale BICS a enregistré une forte croissance de son trafic voix sur un marché en déclin. Nous avons pour la première fois réalisé une connexion 4G (LTE) en roaming entre l'Europe, l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Afrique.



SCARLET, LA RÉFÉRENCE LOW COST



Scarlet se positionne de plus en plus comme la référence du low cost en matière de télécommunications, avec une offre attractive pour les consommateurs sensibles aux prix. Après avoir revu complètement ses offres mobiles, Scarlet a lancé une offre combinée internet + TV + téléphonie fixe.



UN CONTRAT HISTORIQUE POUR TELINDUS LUXEMBOURG

Telindus Luxembourg a terminé 2013 en signant le plus gros contrat de toute son histoire. En partenariat avec IBM en tant que sous-traitant pour les infrastructures de télécommunication et de stockage, Telindus Luxembourg devient un fournisseur stratégique de Innovative Solutions for Finance (IS4F), anciennement une filiale de Dexia Group.



DES LIENS, RENFORCÉS AVEC BNP PARIBAS FORTIS

Nous avons reconquis BNP Paribas Fortis pour la téléphonie mobile et renforcé nos liens avec le leader bancaire en décrochant divers contrats. Nous avons également lancé ensemble une coentreprise pour SixDots, le futur standard belge de paiement mobile.

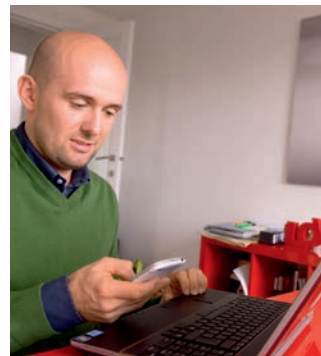


TANGO ENTRE DANS UNE NOUVELLE ÈRE

Tango entre à grand pas dans l'ère de l'entertainment, en développant des offres inédites (sport, jeux, musique) au cœur desquelles le divertissement prend une place de plus en plus importante.

FLEX, UNE NOUVELLE FAÇON DE TRAVAILLER

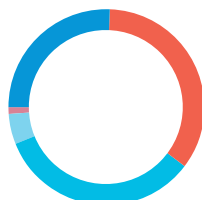
Nous avons mis en pratique un programme d'organisation du travail plus flexible, baptisé Flex, qui nous permet de travailler de façon plus souple et plus indépendante de notre environnement professionnel. Nous pouvons ensemble faire la différence, dans un esprit de confiance et de responsabilisation.



CHIFFRES CLÉS 2013

6,318 milliards EUR
» de revenus

- CONSUMER BUSINESS UNIT 35%
- ENTERPRISE BUSINESS UNIT 34%
- SERVICE DELIVERY ENGINE & WHOLESALE 5%
- STAFF & SUPPORT 1%
- BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES 26%



1,713 milliards EUR
» d'EBITDA

27%
» de marge EBITDA

505 millions EUR
» de cash flow libre

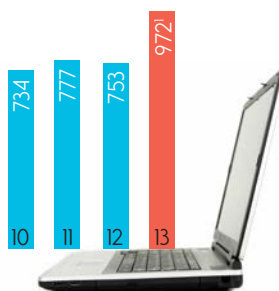
21,55 EUR

» cours de l'action au 31/12/2013

2,18 EUR

» dividende brut par action pour l'année 2013
sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

ÉVOLUTION DE NOS INVESTISSEMENTS (EN MILLIONS EUR)



¹ Y compris 120 millions EUR pour l'acquisition de la licence 800 Mhz



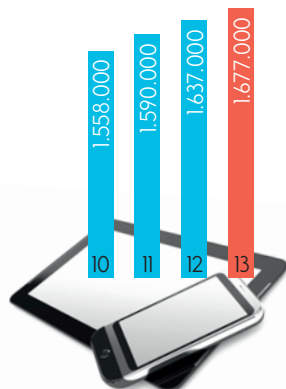
15.699

» collaborateurs



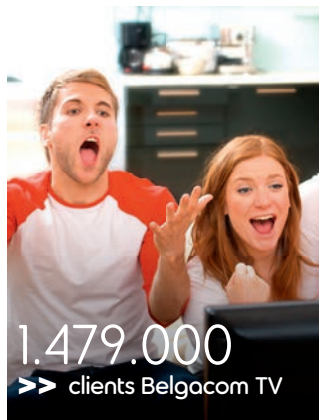
1.677.000

>> clients internet



5.496.000

>> clients mobiles



1.479.000

>> clients Belgacom TV

1.314.000

>> clients packs



MOBILE

99%

>> de couverture 3G et 2G

50%

>> de couverture 4G fin 2013

FIXE



± 89%

>> de couverture VDSL2

93%

>> de couverture TV

WIFI

± 800.000

>> hotspots en Belgique

-63%

>> émissions de CO₂



12.456 enfants

>> formés à l'utilisation en toute sécurité d'internet et aux nouveaux médias.

TROUVER LE BON ÉQUILIBRE DANS UN MARCHÉ SATURÉ

Partout en Europe, les opérateurs télécoms ont dû faire face à un marché souvent proche de la saturation. Le tassement du marché de la voix, de l'internet et même de la TV numérique ainsi que l'érosion brutale des prix de la téléphonie mobile ont mis les marges sous pression. Le défi pour les opérateurs sera de compenser cette pression à la baisse par de nouvelles sources de revenus.

111%

>> Taux de pénétration mobile
Source : Belgacom

+72%

>> Ventes de tablettes en 2013
Source : GfK.

Naviguer dans une conjoncture défavorable

En 2013, les opérateurs ont dû composer avec une série de contraintes, en particulier réglementaires (voir focus p.12). Le climat économique général a également joué un rôle important. Même si la crise frappe moins durement la Belgique que d'autres pays européens, la stagnation de l'activité économique pèse sur le moral des ménages comme des entreprises, qui ont tendance à limiter leurs dépenses en général, et dans les télécoms en particulier.

Rationaliser pour les professionnels

De nombreux clients professionnels ont engagé des programmes de réduction des coûts et préféré repousser certains investissements dans leurs infrastructures informatiques et télécoms. Dans un contexte de rationalisation, les entreprises et services publics sont à la recherche d'un interlocuteur unique capable de fournir l'ensemble des solutions informatiques et télécoms.

Proposer une alternative low cost sur le marché résidentiel

La crise s'est également traduite par l'émergence d'une offre «low cost». Un nouvel acteur, Snow (BASE), a fait son entrée sur ce segment, avec une offre combinant téléphonie fixe, internet et télévision numérique de base à un prix agressif. La réponse de Belgacom ne s'est pas fait attendre, via sa filiale Scarlet. Ces offres «low cost» ont par ailleurs dynamisé un segment de la TV numérique qui approche tout doucement du plafonnement en termes de nombre d'abonnés.

S'adapter à l'explosion du trafic de données

Les opérateurs télécoms ont beaucoup investi dans leurs infrastructures ces dernières années, que ce soit dans l'internet à haut débit, le wi-fi ou les réseaux mobiles de quatrième génération (4G). 2013 a vu par ailleurs se multiplier les appareils connectés et les applications tirant profit d'une bande passante de plus en plus confortable. L'utilisation intensive des réseaux sociaux, le cloud, le gaming et la visioconférence sont des exemples de nouveaux moteurs de croissance qui sont encore loin de tourner à plein régime. De nouveaux investissements s'imposent à présent pour soutenir ce trafic de données.

Monétiser les investissements dans les réseaux

Les opérateurs télécoms européens doivent relever un double défi : compenser la baisse de revenus de la voix et du SMS par la valorisation des données mobiles, tout en évitant qu'un ralentissement des investissements dans les réseaux ne dégrade l'expérience du client.

Or, on constate aujourd'hui en Europe un déséquilibre entre les acteurs qui ont permis la généralisation du haut débit et de l'internet mobile et ceux qui profitent de cette croissance : les acteurs dits «over-the-top» court-circuitent les réseaux télécoms classiques en proposant des services de communication ou de contenu sur internet, souvent gratuits, mais financés par la publicité, et qui profitent de la bande passante.



80%

>> Taux de pénétration de la
TV numérique Source : Belgacom

+15%

>> Évolution des ventes smartphones
Source : GfK

FOCUS

LE MARCHÉ BELGE ET SES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES

>> Obéissant à des logiques et stratégies purement régionales, la pénétration des câblo-opérateurs, particulièrement importante en Belgique, influence fortement le paysage concurrentiel. Dans le nord du pays, le principal concurrent de Belgacom est le câblo-opérateur Telenet, dominant sur le marché fixe, tandis que dans le sud, où Belgacom est leader, VOO est le principal concurrent. Numéricable opère dans certaines communes de Bruxelles et dans une petite partie du Hainaut. En tant que seul opérateur «quadruple play» d'envergure nationale, Belgacom a bien compris ces spécificités régionales. Depuis plusieurs années, sa stratégie de commercialisation tient compte des besoins différenciés selon les régions.

Profiter du momentum en Belgique

Les progressions spectaculaires des ventes de smartphones (+15%) et de tablettes (+72%) en 2013 permettent à la Belgique de progressivement rattraper son retard sur les pays voisins en matière d'internet mobile. Plus de 38% des téléphones mobiles sont désormais des smartphones et la consommation de données mobiles sur smartphones a plus que doublé entre 2012 et 2013, atteignant 250 Mo en moyenne.

Or, l'expérience mobile ne peut être satisfaisante sans connexions rapides et performantes. À cet égard, 2013 a vu l'élargissement de la couverture 4G/LTE. Avec une couverture de 50% fin 2013, Belgacom conserve sa longueur d'avance sur les deux autres opérateurs mobiles.

Parallèlement, la couverture 3G ne cesse de s'étendre. Belgacom était en tête fin 2013 avec un taux de 99,5% (source : CommSquare) et une amélioration de la capacité de son réseau 3G, permettant d'atteindre des vitesses jusqu'à 21 Mbits/s.

FOCUS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE QUI MET LA PRESSION SUR LES MARGES

Les opérateurs télécoms ont dû intégrer à leurs stratégies trois mesures réglementaires majeures, aux niveaux belge et européen.

>> Prolongation des effets de la « nouvelle loi télécom »

Les modifications de la loi télécom entrées en vigueur en 2012, en particulier la possibilité offerte aux consommateurs et petites entreprises de changer plus facilement d'opérateur en leur permettant de résilier leur contrat sans frais après six mois, ont continué de stimuler la volatilité du marché. La protection du consommateur reste un point d'attention pour les autorités politiques et réglementaires belges et européennes, avec des initiatives visant à accroître la transparence des offres et des prix et à permettre aux clients de mieux contrôler leurs dépenses télécoms.

>> Roaming

Les prix du roaming ont à nouveau baissé en juillet 2013, conformément au troisième Règlement européen entré en vigueur à la mi-2012. En 2014, ce service restera sous la loupe des autorités européennes qui visent l'émergence d'un marché unique européen des communications électroniques et expriment l'intention de supprimer à moyen terme les surcoûts liés au roaming.

>> Ouverture du câble

En 2013, les régulateurs belges ont adopté les décisions relatives aux offres de référence et prix de gros à appliquer par les câblo-opérateurs, permettant, d'ici au 2^e trimestre 2014, la mise en œuvre effective des obligations qu'ils avaient décidées en 2011.

Jusqu'à présent, seule Mobistar a exprimé un intérêt à utiliser la plateforme du câble pour proposer une offre fixe sur le marché.

Le cadre réglementaire et législatif est abordé plus en détail dans le rapport financier.

+ 800.000
>> Nombre de hotspots wi-fi en Belgique



Gagner l'offensive du mobile

S'il ne fallait retenir qu'un chiffre pour 2013, révélateur de la concurrence acharnée qui règne dans le domaine de la téléphonie mobile, ce serait sans doute la chute des prix des forfaits illimités pour les communications vocales et SMS mobiles. En à peine un an, ceux-ci sont passés de 80 - 90 EUR par mois à 32 - 65 EUR par mois.

Cette «offensive du mobile» est la conséquence majeure de la «nouvelle loi télécom», entrée en vigueur en octobre 2012 et qui facilite le changement d'opérateur (lire aussi focus p.12). Elle résulte également de l'offensive simultanée sur les prix menée par les acteurs du câble. Cette lutte sur les prix intervient dans un contexte de marché quasiment saturé de la téléphonie mobile (111% au T4 2013), synonyme d'un potentiel de croissance très faible.

Ce bouleversement du marché mobile a engendré d'une part le déclin du marché des cartes prépayées, dû à la plus grande attractivité des offres postpayées, et d'autre part une augmentation de la volatilité des clients. Celle-ci s'est toutefois tassée à partir du troisième trimestre 2013.

Stabiliser le marché de la téléphonie fixe

Les offres packagées «triple play» (ligne fixe, internet et TV numérique) et «quadruple play» (avec le mobile en plus), incluant des forfaits d'appels fixes illimités attrayants, ont permis de stabiliser la pénétration de la téléphonie fixe. Le Belge reste très attaché à sa ligne fixe, dont il apprécie le confort et la qualité. Environ 7 ménages belges sur 10 possèdent toujours une ligne fixe.

Le rythme de pénétration de la TV numérique ralentit logiquement, au fur et à mesure de l'adoption de ces services par une large majorité de consommateurs. En plaçant le produit TV au cœur des offres «multiple play», Belgacom a consolidé une part de 32% sur le marché de la télévision numérique et de 27% sur le marché global de la TV à la fin 2013.

Profiter des opportunités

Des offres «convergentes» pour fidéliser les clients

Pour fidéliser une clientèle devenue plus volatile, l'ensemble des opérateurs utilisent la technique des ventes combinées. Comme le prouve le pourcentage grandissant des Packs dans les ventes globales, le consommateur a bien compris l'intérêt de centraliser ses besoins de convergence (fixe et mobile, voix et données,

25%

>> 25% des clients Belgacom disposant d'un pack y ont également inclus le mobile

Source : Belgacom

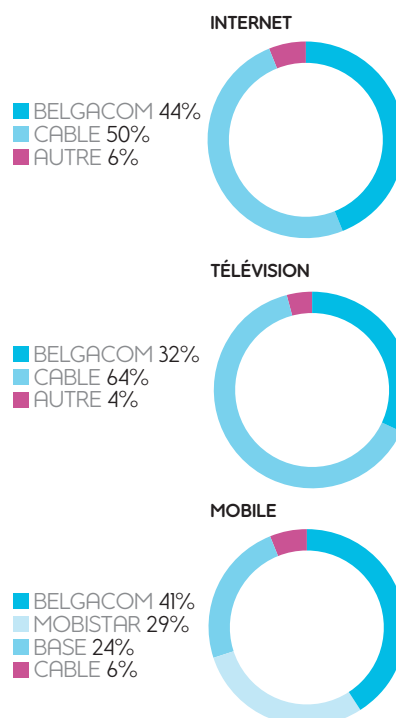
38%

>> 38% des détenteurs de GSM ont un smartphone

Source : étude de marché Belgacom, second semestre 2013



POSITION CONCURRENTIELLE (PARTS DE MARCHÉ)



communications et contenus) auprès d'un seul et même fournisseur. Depuis déjà 2007, Belgacom s'est illustrée comme pionnière et leader de cette stratégie de convergence, à travers la vente de Packs, puis du lancement de services convergents tels que TV Partout.

Des services différenciateurs dans le cloud

Le cloud computing, à savoir l'accès à des applications et services informatiques sur serveurs au moyen d'un simple navigateur web et d'une connexion haut débit, offre un énorme potentiel aux opérateurs télécoms. Du stockage grand public pour les photos de famille à la gestion de datacenters ultraperformants, en passant par la mise à disposition de solutions combinant connectivité et informatique à l'intention des PME, chaque client y trouve son compte. Le cloud offre une opportunité unique aux opérateurs de se différencier en proposant de nouveaux services flexibles et sécurisés.

PARÉS POUR LA CROISSANCE

>> Dans un monde hyperconnecté, le consommateur doit pouvoir interagir via le terminal de son choix, où et quand il veut, sans se poser de questions sur la technologie utilisée.

Notre principal défi est de retrouver une croissance durable, en regagnant des parts de marché – comme nous l'avons fait avec succès sur les abonnements mobiles fin 2013 – et en valorisant encore mieux nos solutions de convergence auprès de nos clients. Pour ce faire, nous continuons d'investir dans nos réseaux et nos plateformes pour qu'ils puissent répondre aux besoins de demain. Parallèlement, nous accélérons notre transformation pour devenir une entreprise plus agile, qui fait la différence sur le marché.



>> LES 29 NOUVEAUX BELGACOM EXPERIENCE STORES PERMETTENT AUX CLIENTS DE MIEUX COMPRENDRE NOS PRODUITS.

LA CONVERGENCE CHEZ BELGACOM

PACKS RISTOURNE

N'IMPORTE OÙ
SERVICE DISPONIBLE À PARTIR DE N'IMPORTE QUEL RÉSEAU, SANS INTERRUPTION ET SUR N'IMPORTE QUEL APPAREIL CONNECTÉ

N'IMPORTE QUAND
ACCÈS DE MANIÈRE NON LINÉAIRE À TOUT CONTENU

PERSONNALISATION
PROFIL ET PRÉFÉRENCES INDIVIDUELS

SERVICE
UN CONTACT – UNE BASE DE DONNÉE – UN SYSTÈME & PROCESSUS

BELGACOM A TOUJOURS JOUÉ LE RÔLE DE PIONNIER DE LA CONVERGENCE ET ENTEND RESTER LEADER DES SERVICES CONVERGENTS EN DÉVELOPPANT NON SEULEMENT DES PACKS, MAIS AUSSI EN PERMETTANT AUX UTILISATEURS D'AVOIR ACCÈS À LEURS CONTENUS, APPLICATIONS ET SERVICES DE PARTOUT, N'IMPORTE QUAND ET DE MANIÈRE PERSONNALISÉE.

Construire sur nos atouts

Belgacom possède des atouts indéniables sur lesquels elle peut s'appuyer : ses réseaux, fixe et mobile, son avance dans le cloud computing et la télévision numérique, son réseau de distribution proche des clients, et surtout ses collaborateurs, dont l'expertise et la capacité d'adaptation lui permettent de gérer des conditions de marché difficiles.

Les meilleurs réseaux convergents

Belgacom mise plus que jamais sur sa stratégie de convergence pour assurer une croissance durable sur un marché complexe. Cette convergence étendue des réseaux, des contenus et des applications s'est encore matérialisée en 2013 par une offre de services toujours mieux adaptée aux besoins de clients hyper-connectés et disponible sur de nombreux écrans complémentaires.

Des employés talentueux

Belgacom peut compter sur la motivation et la contribution de ses 15.000 employés. Nous sommes un employeur de référence qui promeut l'innovation et la mobilité et entend renforcer les talents dans les domaines du futur.

Notre propre cloud et notre expertise en cybersécurité

Notre plateforme de cloud, gérée à partir de nos propres centres de données, garantit un niveau de sécurité optimal pour nos clients. De plus, Belgacom développe sa compétence en cybersécurité à la mesure des enjeux actuels. En ce domaine, elle est devenue une référence pour de nombreuses entreprises.

Une plateforme de télévision numérique de pointe

Belgacom est pionnière dans l'offre de services de télévision numérique. C'est la seule société en Belgique qui permet de regarder la télévision sur n'importe quel appareil, sur le réseau fixe ou mobile, grâce au service TV Partout. C'est aussi le premier opérateur à proposer TV Replay, qui permet de regarder un programme jusqu'à 36 heures après sa diffusion.

Un réseau de distribution proche des clients

Les clients résidentiels et professionnels ont aisément accès au personnel compétent de Belgacom. Ils ont à leur disposition un réseau de vente étendu composé des Belgacom Centers, des partenaires de vente indirecte, des centres d'appels et des conseillers de clientèle pour les grands comptes.



>> COMME NOUS L'AVONS FAIT POUR LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE OU LES RÉSEAUX 3G PUIS 4G, NOUS DEVONS ANTICIPER LES MIGRATIONS TECHNOLOGIQUES.

Consolider notre leadership

Belgacom est le seul opérateur en Belgique à offrir tous ses services télécoms et IT à travers ses propres réseaux. Sur le mobile, nous continuons plus que jamais à investir dans l'expérience 3G et le déploiement du 4G. Sur le réseau large bande, nous poursuivons le développement de technologies de pointe pour encore mieux anticiper les besoins croissants en trafic internet et améliorer le VDSL2.

Notre ambition est d'investir davantage dans nos réseaux, systèmes et services en rendant tout d'abord nos réseaux fixe et mobile de plus en plus intelligents et flexibles. Compatibles entre eux grâce à la technologie IP, ils seront aussi capables de reconnaître l'utilisateur et d'adapter son accès aux services en fonction de son profil. Nos systèmes nous permettront ainsi de mieux personnaliser notre offre, mais aussi de développer plus vite et plus facilement de nouveaux services convergents. Ensuite, nous devons transformer Belgacom pour permettre à nos clients de nous contacter en toute simplicité, par des moyens de communications digitaux et interactifs.

Se transformer en profondeur pour regarder loin devant

La saturation de nos marchés traditionnels nous impose de nous adapter et de nous concentrer davantage sur la réduction de nos coûts de fonctionnement. Il ne suffit plus d'investir pour devenir plus rentable, il faut aussi travailler sur notre structure de coûts. Ces économies sont indispensables pour renforcer nos investissements dans nos réseaux et nos solutions, renouer avec une croissance à long terme et assurer à nos actionnaires une rémunération durable.

Belgacom se focalise sur quatre leviers pour devenir plus agile et renouer avec une croissance durable

Enrichir l'expérience client

Dans un secteur où le rythme des évolutions technologiques ne ralentit pas, Belgacom investit dans les services qui apportent une vraie valeur ajoutée aux consommateurs et aux entreprises, au travers de marques fortes et différenciées (Proximus et Scarlet). Il est non seulement essentiel d'investir dans des innovations porteuses de croissance, mais aussi de les déployer au bon moment, auprès des clients appropriés, et de communiquer de la manière la plus efficace possible. C'est ainsi que l'on (re)

gagne des parts de marché «rentables». Le cloud est en ce sens un vecteur de croissance important, tant pour les particuliers que les entreprises. Pour celles-ci, nous voulons être l'interlocuteur privilégié unique pour les besoins télécoms et informatiques, avec une attention accrue sur la sécurité.

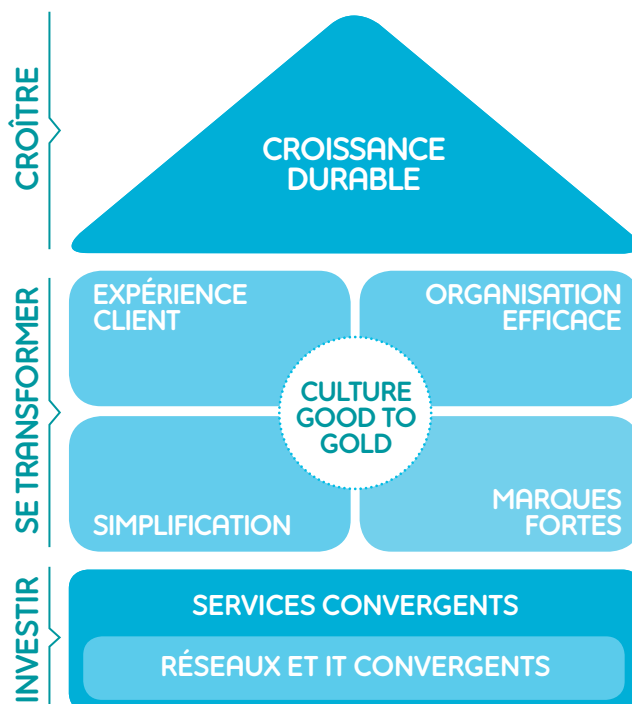
La satisfaction du client repose sur son expérience globale vis-à-vis de nos marques. La richesse de nos produits et services convergents doit lui simplifier la vie et lui donner la liberté d'interagir avec l'appareil de son choix, où et quand il veut, comme il le souhaite et quel que soit le niveau de complexité technologique sous-jacent.

Rendre notre organisation plus efficace

Belgacom est un fleuron du BEL 20 qui emploie plus de 15.000 employés directs et plus de 11.000 employés indirects. Durant les prochaines années, Belgacom doit se préparer à la mise à la retraite de plusieurs milliers d'employés.

Belgacom ambitionne de simplifier et optimiser les processus de travail afin de limiter les besoins de remplacement de ces collaborateurs. Cela nécessite de redéployer les compétences et l'expertise afin de s'adapter aux besoins futurs de la société. Cette transformation permettra de garder les coûts des ressources humaines constants au moins sur les 5 prochaines années.

BELGACOM SE FOCALISE SUR QUATRE LEVIERS POUR DEVENIR PLUS AGILE ET RENOUER AVEC UNE CROISSANCE DURABLE



Simplifier à tous les niveaux

La simplification est une priorité stratégique à tous les niveaux. Premièrement, Belgacom compte encore rationaliser dans une large mesure son portefeuille de produits et solutions. De plus, la migration d'un certain nombre de systèmes vieillissants vers les nouvelles technologies IP lui a déjà permis, notamment en 2013, de préparer la simplification de ses réseaux. Nos systèmes informatiques internes font également l'objet de programmes de rationalisation et d'efficacité.

La simplification permet de réduire les coûts et d'améliorer l'expérience client. En effet, une offre et des systèmes plus simples sont moins coûteux à gérer et garantissent au client une expérience de meilleure qualité.

Se profiler au travers de marques différenciées

À l'heure de la convergence entre technologies fixes et mobiles, mais aussi entre télécoms et informatique, nos clients sont à la recherche d'un partenaire unique, capable de leur fournir la totalité de ces services. Dans ce contexte, la fusion de nos deux marques commerciales Belgacom et Proximus en une seule apparaît comme une évolution naturelle, mieux en phase avec la réalité de nos offres et plus simple pour nos clients. Elle facilite en outre la gestion de nos systèmes internes et de notre offre de produits.

Proximus, flambeau d'une marque unique

Dès la fin de l'année 2014, la marque Proximus regroupera non seulement nos technologies et solutions mobiles, mais également toute notre expertise, acquise de longue date, en téléphonie fixe, ICT, internet et télévision numérique. Avec Proximus, nous optons pour une marque qui matérialise la proximité, celle des clients avec leur univers et de l'entreprise avec son public.

À côté de Proximus, Scarlet continue à cibler les clients particulièrement sensibles au prix.

Une marque : Proximus. Une entreprise : Belgacom.

Au fil des années, Belgacom est devenue un acteur télécom de premier plan. Il est donc légitime qu'elle continue de conserver son nom et son statut en tant qu'entité juridique, employeur et entreprise cotée en Bourse, tant vis-à-vis de ses collaborateurs que de ses divers interlocuteurs.

Construire la culture du futur : « From Good to Gold »

Soucieuse de rassembler toutes ses forces vives derrière des objectifs communs, Belgacom met en œuvre différents leviers pour évoluer vers une culture d'entreprise synonyme de meilleure qualité de service et de meilleurs résultats. Par exemple, les membres du management, quel que soit leur département, auront tous un même objectif au niveau du Groupe à partir de 2014. La collaboration renforcée entre les départements améliorera et accélérera les prises de décision. Le but est de développer une culture « From Good to Gold » stimulant la performance, le respect, le feedback et la communication transparente.



STRATÉGIE

17

Toujours plus de simplicité

>> La simplification nous permet de réduire les coûts et d'améliorer l'expérience client.

BELGACOM RAPPORT D'ACTIVITÉS 2013

DES CONTENUS À VOIR, À VIVRE ET À PARTAGER, PARTOUT ET TOUT LE TEMPS

En 2013, Belgacom a encore renforcé sa stratégie de contenus en étant à la fois distributeur, producteur et coproducteur. Son offre de programmes s'est encore enrichie de nouvelles fonctionnalités qui procurent davantage de liberté et de confort. Le consommateur peut désormais accéder à une foule de divertissements, quels que soient ses goûts, le moment de la journée, l'endroit où il se trouve et le type de terminal qu'il utilise.

10.000

>> Plus de 10.000 titres disponibles en vidéo à la demande

70

>> Plus de 70 chaînes dans l'offre de base de Belgacom TV

Les contenus créent la valeur ajoutée

Depuis près de dix ans, Belgacom investit non seulement dans la technologie mais également dans son offre de contenus. Son objectif : redéfinir en permanence l'expérience de consommation télévisuelle. Pionnière en Belgique et en Europe, Belgacom a compris que la télévision numérique était une extension naturelle du métier d'opérateur télécom et une source de valeur ajoutée pour ses clients. Au début, cette valeur ajoutée était liée aux qualités intrinsèques de la télévision numérique : qualité d'image, accès à une offre de programmes toujours plus abondante, consommation «à la demande», facilité d'enregistrement, etc. Au fil des ans, des centaines de milliers de Belges ont intégré la télévision numérique et le décodeur Belgacom à leur salon. Ce nouveau mode de consommation de la télévision est à présent entré dans les mœurs.

Une convergence à quatre dimensions

Au rythme des innovations technologiques, la consommation de contenus s'est faite de plus en plus intuitive et personnalisée. Elle a donné corps à la stratégie de convergence chère à Belgacom : l'abonné peut désormais regarder «ce qu'il veut» (pour tous les goûts, du plus universel au plus local), «où il veut» (sur ordinateur, téléviseur, tablette ou smartphone) et «quand il veut» (en direct ou en différé). Il convient d'y ajouter une quatrième dimension qui prend toute son importance : «sur la plateforme de son choix». Effectivement, alors que certains fournisseurs de contenus privilégient des



Des exclusivités belgacom tv

>> Belgacom TV propose des pass sur mesure pour les enfants ou les fans de films classiques, et du contenu foot et basket exclusif sur les chaînes Belgacom 11, 11+ et 5

systèmes «fermés», Belgacom apporte une même qualité d'accès sur un maximum de terminaux multimarques et poursuit une stratégie multiplateformes ouverte à tous les systèmes d'exploitation.

Un argument de fidélisation

Notre offre de contenus est stratégique. Elle rend notre expertise technique directement tangible pour le client. Elle est également cruciale : sur un marché volatil, l'accès à tout moment à un contenu riche et varié est devenu un outil important de fidélisation. Le consommateur qui vit une expérience unique, en regardant un match de foot sur son smartphone ou en profitant en famille des possibilités de la télévision «intelligente» (la « smart tv »), sera bien conscient de notre valeur ajoutée. Il n'aura dès lors pas envie d'aller voir ailleurs. Au contraire, il sera sans doute tenté de consommer davantage de programmes, ce qui augmente nos revenus moyens par client. Cette stratégie de contenu nous permet ainsi de créer un lien émotionnel fort avec lui.

A tout moment et sur tout type d'écran

En 2013, Belgacom a lancé TV Replay en phase de test auprès de 10.000 clients. Ce service permet de regarder n'importe quel programme TV jusqu'à 36 heures après sa diffusion sur tout type d'écran, du téléviseur au smartphone. Ce nouveau service exclusif en Belgique développé en étroite collaboration avec les principales chaînes de télévision belges répond avant tout au besoin croissant du consommateur de regarder son contenu favori quand il le souhaite.

Plus largement, la consommation multi-écrans à travers l'offre TV Partout a gagné en popularité ces derniers mois. Belgacom offre désormais le plus large choix, avec une quarantaine de chaînes disponibles au bout des doigts, sur smartphone ou tablette. Il est d'ailleurs frappant de constater que les pics d'audience enregistrés sur TV Partout ont le plus souvent lieu lors de programmes en direct, et notamment des matches de football.

Une offre élargie pour tous les goûts

Notre palette de chaînes et de bouquets a encore été élargie, avec une attention particulière pour le contenu local. Nous proposons par exemple la chaîne thématique Dobbitt TV (consacrée au bricolage) et en exclusivité la chaîne Fashion One dédiée à la mode et aux tendances. En juillet, nous avons lancé le Bouquet Multi, qui regroupe les bouquets existants Kids, Entertainment, Nature & Discovery, Nostalgie, Sport & Pleasure, en proposant ainsi plus de 40 chaînes thématiques en un seul bouquet. Pour que le client se retrouve facilement dans notre offre abondante de chaînes et de vidéos à la demande, nous avons encore amélioré nos outils de recherche personnalisée et de recommandations, pour satisfaire les attentes les plus pointues.

Des nouveautés foot

Notre chaîne foot Belgacom 11+ accueille désormais la League Cup britannique. L'UEFA Champions League (avec son célèbre multi live), et le meilleur des championnats espagnol et portugais constituent toujours nos valeurs sûres. Notre offre foot se différencie également par des émissions consacrées aux coulisses de clubs belges comme RSCA TV, Club TV, Charleroi TV ou de grands clubs internationaux via nos partenariats exclusifs avec Barça TV, Real Madrid TV, Manchester United TV, et Manchester City TV. En 2013, nous avons aussi diffusé des contenus exclusifs liés à nos Diables Rouges, dont nous sommes partenaires depuis 20 ans : le documentaire Everyday Football sur la vie en communauté de notre équipe nationale et de tous les acteurs de football belge ou encore les matches des équipes espoirs.



TV Replay

>> Lancé en 2013, ce service permet de regarder un programme jusqu'à 36 heures après sa diffusion, sur tout type d'écran

Des partenariats privilégiés

Etre à la fois distributeur et (co)producteur de contenus ouvre de nombreuses portes et permet de proposer une offre différenciatrice aux téléspectateurs et internautes mobiles. Le sponsoring nous permet d'être présents sur le terrain du sport, de la musique et de la culture, aux grands événements nationaux comme à l'échelon local, de partager des moments forts avec le public et obtenir du contenu que nous distribuons ensuite sur différentes plateformes. Sur le plan sportif, Belgacom met en valeur ses partenariats privilégiés avec le basket belge, le foot et le cyclisme. Mais nous sommes également présents aux principaux festivals musicaux dont nous offrons la diffusion en streaming à nos clients, au Festival du film de Gand, à Bozar ainsi qu'au Concours musical Reine Elisabeth. Enfin, être co-producteur sur plus de 20 films belges ou belgo-français par an nous permet d'être associé à plusieurs grandes avant-premières cinéma. Pour la première fois en Belgique, nous avons également organisé une diffusion en avant-première de la sortie vidéo des films Brasserie Romantiek et Stars 80, au domicile de clients Belgacom TV, respectivement à Malines et à Huy.

Un investissement permanent

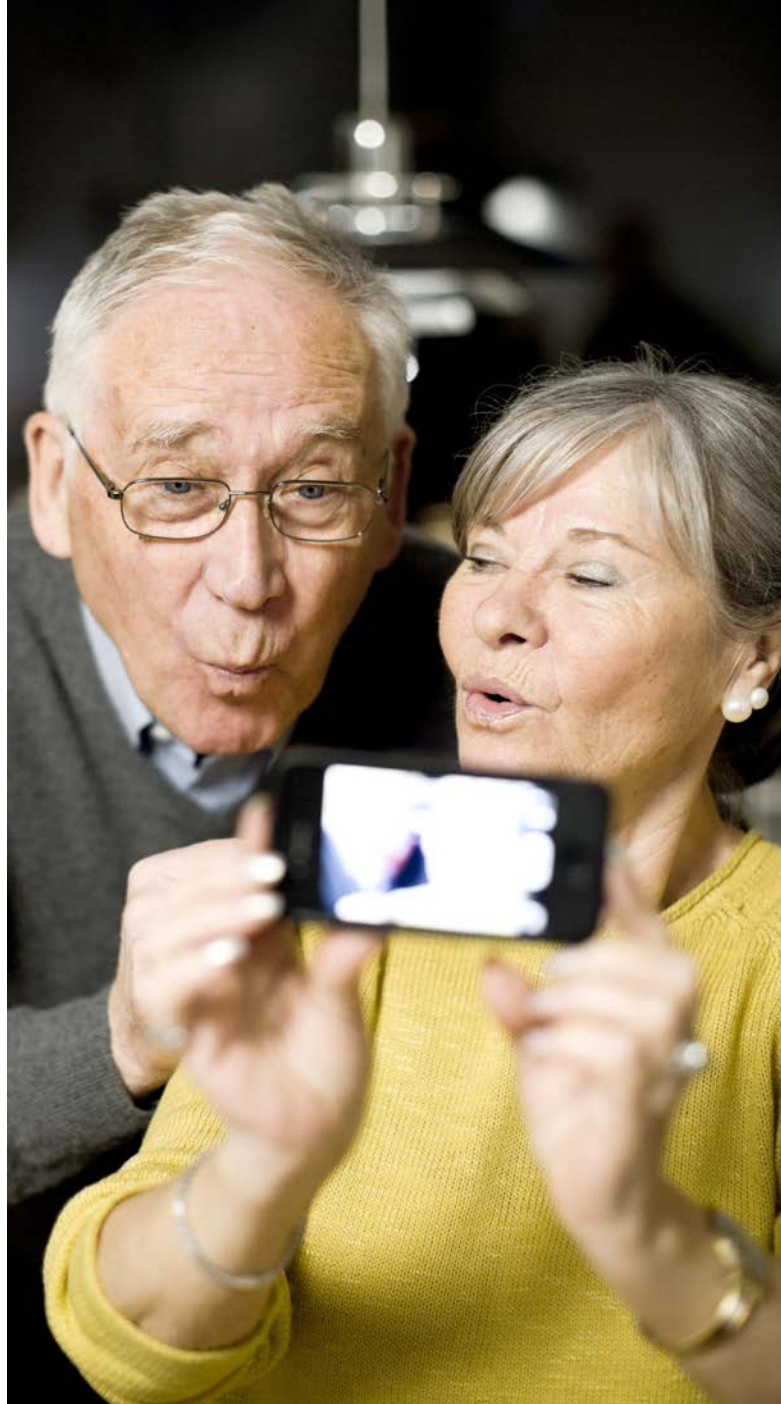
Dans les mois et les années qui suivent, Belgacom va continuer d'investir dans l'enrichissement de son offre contenus, autant dans des programmes locaux que des blockbusters internationaux. Une majorité de ces programmes pourront être regardés à la demande, en direct ou en différé et sur un maximum de plateformes, au gré des envies du consommateur. Cette expérience télévisuelle unique et convergente est indissociable de notre métier d'opérateur de télécommunications. La valeur ajoutée de nos réseaux de plus en plus intelligents devient ainsi tangible pour tous nos clients.

LA SIMPLIFICATION AU SERVICE DU CLIENT

En 2013, Belgacom s'est engagée dans un projet de simplification ambitieux. Ce projet est l'un des piliers de la nécessaire transformation de l'entreprise. La simplification vise à améliorer l'expérience client tout en générant des gains d'agilité et d'efficacité. Ces trois objectifs contribuent également à réduire les coûts opérationnels et se traduiront par des changements structurels bénéfiques pour la rentabilité de Belgacom à moyen et à long terme. Le projet de simplification couvre quatre domaines clés.

600.000

>> Belgacom a migré plus de 600.000 lignes basées sur des technologies analogiques vers de nouveaux standards



Un portefeuille de produits et services simplifié et tourné vers l'avenir

Nos clients attendent de nous des offres de plus en plus simples. Pour cette raison, Belgacom attache une attention particulière à la simplification de ses offres commerciales en réduisant le nombre d'options pour les abonnés mobiles et en proposant des offres convergentes « packs tout compris » qui répondent aux besoins de la majorité de ses clients.

Par exemple, le nombre de clients qui sont abonnés à l'offre globale Internet Partout/Bizz Pack n'a cessé d'augmenter. De plus en plus de services auparavant disséminés sont désormais regroupés au sein d'un même forfait, ce qui facilite la facturation et le suivi administratif pour le client comme pour Belgacom.

En 2013, Belgacom a réalisé une série de migrations d'anciennes solutions vers des solutions tournées vers l'avenir. Belgacom s'est engagée à poursuivre la simplification structurelle de son portefeuille de produits et services pour en réduire les coûts de maintenance et améliorer encore l'expérience client.

Un réseau simplifié

La gestion parallèle de réseaux de différentes générations représente un défi et un coût important. En 2013, Belgacom a réalisé des progrès substantiels dans la simplification de son infrastructure réseaux. Le projet de simplification du réseau, baptisé Mantra, a ainsi déjà permis de migrer plus de 600.000 lignes fixes d'ancienne génération vers de nouveaux standards, avec comme objectif d'améliorer encore l'expérience client. Au niveau du réseau backbone, des lignes ATM ont été remplacées par des solutions et des technologies d'avenir. Belgacom poursuivra la suppression des anciennes technologies pour accroître encore les services à valeur ajoutée pour ses clients.

Une architecture simplifiée pour les systèmes informatiques

Nous avons également lancé un vaste projet d'optimisation de nos systèmes informatiques. Il vise notamment à accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits, tout en simplifiant la gestion du catalogue de produits et services existants. En 2013, de nouvelles solutions logicielles ont été implémentées pour permettre aux différents départements de travailler plus efficacement et plus rapidement à toutes les étapes de nos interactions avec les clients, de la recherche d'information sur nos solutions jusqu'au paiement des factures ou à la gestion des besoins clients.

Un nombre de fournisseurs rationalisé

Belgacom a pu réduire le nombre de ses fournisseurs et partenaires pour certains segments de marché. Diminuer le nombre de fournisseurs a permis de simplifier et d'alléger la procédure d'approvisionnement, de l'appel d'offre à la gestion des factures en passant par la logistique et la livraison, ce qui se traduit également par des économies substantielles. Enfin, des partenariats moins nombreux mais plus stratégiques donnent la possibilité d'entretenir des relations privilégiées avec nos partenaires. Cet effort va être poursuivi en 2014.

La simplification, c'est aussi un état d'esprit et une culture à entretenir

En mettant la simplification au cœur de ses priorités, Belgacom a entamé un changement profond de sa culture d'entreprise. Ce processus de transformation est soutenu et accompagné au plus haut niveau de l'entreprise. L'adhésion d'un maximum de collaborateurs est un des facteurs-clés pour assurer la réussite de ce projet.



>> L'OPTIMISATION DE NOS SYSTÈMES INFORMATIQUES PERMET UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT.

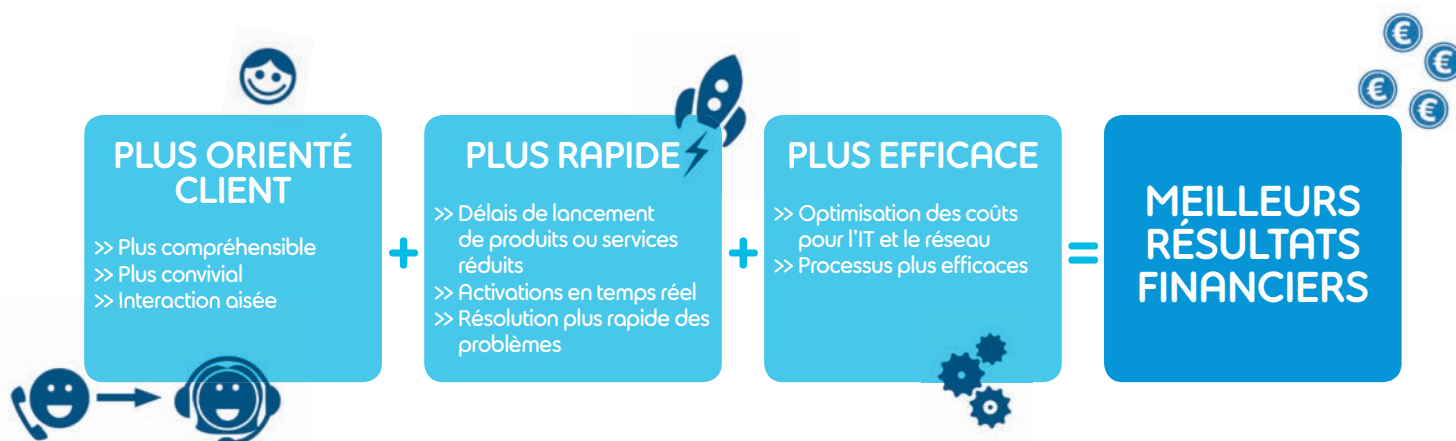
FOCUS

UNE EXPÉRIENCE CLIENT AMÉLIORÉE

Belgacom a remplacé proactivement pas moins de 80.000 décodeurs de télévision numérique par des modèles plus évolutifs. Les clients peuvent désormais profiter d'une meilleure expérience de la TV en HD (haute définition), davantage de possibilités d'enregistrement et une interface permettant une navigation plus rapide et aisée parmi les menus.

360.000

>> En 2013, Belgacom a migré 360.000 clients vers des offres convergentes Internet Partout et Bizz packs



CRÉER DE LA VALEUR ET LA PARTAGER

Belgacom est une entreprise connue et reconnue dans notre pays depuis des générations. Son importance pour l'économie et la société belge dans son ensemble n'a fait que croître, parallèlement à la présence de plus en plus déterminante des nouvelles technologies dans nos vies et nos entreprises. En tant que leader et moteur d'innovations, Belgacom est pleinement consciente de sa responsabilité envers la société dans laquelle nous vivons. Nous sommes persuadés que le succès de notre entreprise dépend de notre capacité à contribuer de manière positive au progrès économique, social et environnemental. Nous voulons créer de la valeur et surtout la partager par le biais de nos infrastructures, nos solutions et nos collaborateurs.

UN ACTEUR ÉCONOMIQUE IMPORTANT

En 2013, malgré un marché compliqué, nous avons continué d'investir pas moins de 972 millions EUR, principalement dans des réseaux de plus en plus performants. Parallèlement, le prix de nos solutions n'a cessé de diminuer. Nous facilitons ainsi l'accès aux télécommunications au plus grand nombre. Nous sommes également l'un des principaux employeurs du pays, avec près de 15.000 collaborateurs. Nos collaborateurs sont à nos yeux notre meilleur atout. Nous investissons chaque année dans leur développement et leur formation. En 2013, chaque collaborateur a suivi en moyenne 23h de formation !

Contributions directes

En 2013, nous avons payé 1,67 milliards EUR en impôts, charges sociales et dividendes.

LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS

Nous reconnaissons la nécessité d'une gestion responsable et transparente de nos activités vis-à-vis de toutes 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.

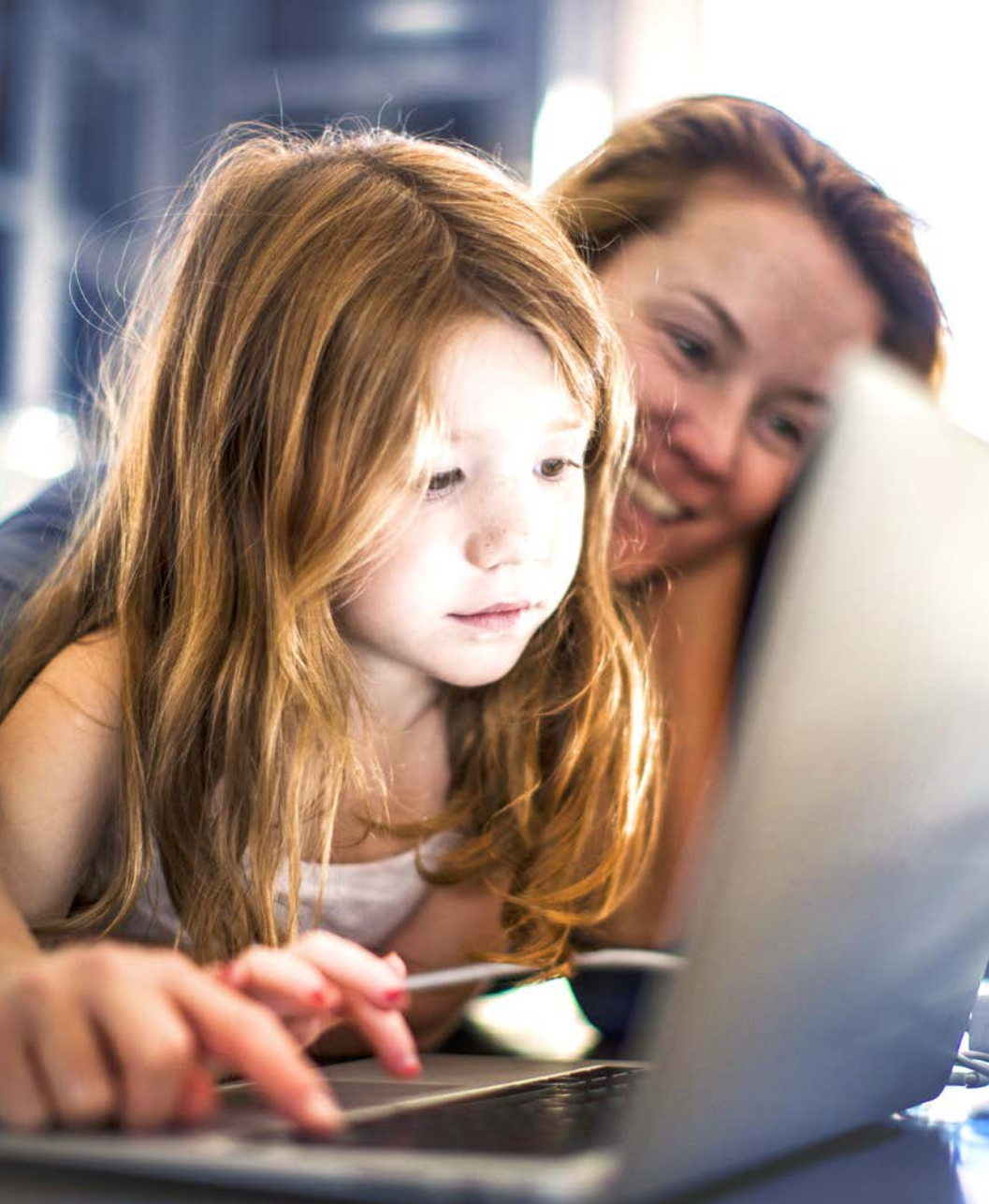
Notre stratégie en matière de RSE vise à contribuer à une société (numérique) plus inclusive, plus sûre et plus écologique, tout en veillant à exercer nos activités de manière éthique et responsable.



>> LES SMARTCAFÉS SONT ORGANISÉS DANS 14 DE NOS POINTS DE VENTE ET PROPOSENT 13 FORMATIONS SUR LES PRODUITS ET SERVICES TÉLÉCOM

NOTRE STRATÉGIE RSE





**PERSONNES DÉFAVORISÉES
FORMÉES EN COMPÉTENCES
NUMÉRIQUES PAR BELGACOM**



Améliorer l'accès aux communications

Nos investissements massifs dans l'infrastructure numérique en Belgique 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.

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. Nous avons lancé en septembre 2013 SmartCafé, une série de 13 formations sur nos produits et services. Ces formations, ouvertes à tous, ont été données dans 14 de nos points de vente. 500 personnes y ont déjà participé.

>> www.belgacom.be/formation

Web Experts pour le partage entre générations

Par ailleurs, l'initiative Web Experts, encourageant les jeunes à partager leurs connaissances de l'internet avec les personnes plus âgées, a été poursuivie. Nous avons continué à soutenir différents centres de formation ICT. Au total, nous avons aidé plus de 11.300 personnes défavorisées à améliorer leurs compétences numériques

>> www.webexperts.be

Des appareils adaptés aux personnes handicapées

Nous avons continué à développer notre catalogue d'appareils et d'applications pour les personnes porteuses de handicap. Dans notre catalogue général de téléphones mobiles et de tablettes, nous avons également créé un filtre permettant d'identifier facilement les appareils les mieux adaptés aux besoins spécifiques de nos clients.

>> www.belgacom.be/handicap

>> <http://bit.ly/catalogueGSM>

Encourager une utilisation responsable de nos produits

Parce que les télécoms occupent une place de plus en plus importante dans nos vies, nous encourageons une utilisation sûre et responsable de nos solutions. Nous mettons l'accent sur la communication d'informations sur les champs électromagnétiques et la santé. Nous sommes aussi très impliqués dans la protection des enfants sur internet. Cette politique est bénéfique pour notre image de marque et positionne Belgacom comme un partenaire de référence. Nous construisons ainsi une relation de confiance avec nos parties prenantes.

Collaboration avec Child Focus

En 2013, nos collaborateurs ont dispensé des formations sur la sécurité sur internet à plus de 12.000 enfants dans 185 écoles primaires, en collaboration avec Child Focus (Centre belge pour la Sécurité en ligne) et Microsoft.

Exposition aux ondes électromagnétiques

Quant à notre réseau mobile, nous ne cessons de l'étendre de manière socialement responsable, dans le respect des normes régionales strictes en matière d'exposition aux champs électromagnétiques.

Favoriser une société à faible carbone

Nous sommes déterminés à accélérer l'évolution vers une société qui émet moins de carbone. Notre objectif est de réduire nos émissions de CO₂ de 70% d'ici 2020 (par rapport à 2007). Parallèlement, nous aidons nos clients à réduire leur propre impact environnemental.

Consommation énergétique réduite de 3%

La consommation énergétique propre de Belgacom a diminué pour la troisième année consécutive de plus de 3%. Nous avons ainsi réussi à réduire notre empreinte écologique de 2% supplémentaires. Notre transparence en la matière et nos performances en matière de lutte contre le réchauffement climatique nous ont valu 2 CDP awards (CDP est une organisation internationale sans but lucratif qui fournit le seul système global de mesure, de reporting, de gestion et de partage de l'information environnementale). Nous faisons désormais partie des 5 opérateurs télécoms européens présentant les meilleurs résultats sur ce point.

Valorisation des déchets

Pas moins de 83% de nos déchets ont été recyclés et une grande partie des matières non recyclables est utilisée pour la génération d'énergie. En collaboration avec l'asbl GoodPlanet Belgium, nous avons initié une grande action de sensibilisation au recyclage des téléphones portables dans les écoles. Les téléphones portables contiennent en effet de nombreux métaux précieux et matériaux qui peuvent vivre une deuxième vie.

EVOLUTION DE NOS ÉMISSIONS DE CO₂



-63%

>> Depuis 2007, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 63%

Des solutions ICT bonnes pour l'environnement

Enfin, nos solutions ICT, comme la vidéoconférence ou le cloud, aident également nos clients à faire des économies d'énergie et donc à réduire leurs émissions de CO₂.

Éthique dans notre façon de travailler

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



Les axes principaux de nos chartes éthiques sont :

Une culture de travail positive

Nous croyons au développement professionnel de nos collaborateurs. Nous luttons contre toute forme de discrimination et promouvons l'équilibre vie privée/vie professionnelle des collaborateurs. Nous avons notamment lancé en 2013 les deux premières phases d'un projet offrant la possibilité à nos collaborateurs de travailler à domicile deux jours par semaine. Notre promotion d'un environnement de travail agréable nous vaut d'être sélectionnés en tant que «Top Employer» depuis plusieurs années (lire également notre chapitre «Une organisation toujours plus agile»).

La chaîne d'approvisionnement

Nous appliquons des critères éthiques de plus en plus stricts pour l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement, en étroite collaboration avec nos fournisseurs. En intégrant des normes RSE à nos procédures d'achats, nous améliorons non seulement notre image de marque mais nous apportons également des changements bénéfiques dans les communautés où nos fournisseurs sont présents.

Nos fournisseurs doivent obéir à des normes sociales, éthiques, en matière de sécurité et environnementales bien définies. Nous contrôlons régulièrement le respect de ces normes à travers des enquêtes et par le dialogue avec nos fournisseurs.

En 2013, 140 fournisseurs ont rempli notre questionnaire CSR d'auto-évaluation, et les 59 fournisseurs repris dans la catégorie «risque moyen à élevé» ont été invités à mettre en place un plan d'action correctif. 38 audits sur site ont été conduits et partagés par les membres du «Joint Audit Cooperation» (JAC). Belgacom elle-même a conduit 4 de ces audits sur site. La RSE fait partie intégrante des rapports de performances de nos fournisseurs, des contrats et des critères d'appels d'offre. Nous avons remis un 'sustainability award' à l'un de nos fournisseurs locaux.

La RSE fait partie intégrante des rapports de performances de nos fournisseurs, des contrats et des critères d'appels d'offre. Nous avons remis un 'sustainability award' à l'un de nos fournisseurs locaux.

>> www.belgacom.com/suppliers

Plus d'informations sur

>> www.belgacom.com/responsabilite

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



12.456

>> 12.456 enfants formés sur la sécurité sur internet et les nouveaux médias

Soutenir nos communautés

La contribution de Belgacom à la société prend également une tournure très concrète sur le terrain.

En 2013, nous avons investi plus de 1,8 millions EUR dans des actions sociales, que ce soit sous la forme de dons en argent, de mise à disposition de services ou d'actions de bénévolat de la part de nos collaborateurs.

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

Début 2013, nous avons offert 2500 nuitées à des sans-abri dans l'un de nos bâtiments. Nous avons aussi permis de récolter plus de 70.000 EUR à travers nos services SMS.

Nos divisions commerciales proposent à nos clients de convertir les points acquis via nos plans de loyauté en dons à l'Unicef et à la Fondation Contre le Cancer. En 2013, ce sont ainsi plus de 80.000 EUR qui ont pu être versés aux associations.

Les efforts consentis ces dernières années pour donner une tournure concrète à notre responsabilité sociétale ont été reconnus par des parties indépendantes, comme le montre notre intégration dans différents indices RSE tels qu'Ethibel Sustainability Index, l'ASPI, CDP et le Triodos Sustainable Investment Universe.

NOS RÉSEAUX SONT L'OSSATURE DES NOUVEAUX SERVICES

Nos réseaux sont les principaux atouts de Belgacom. En 2013, nous avons poursuivi le développement technologique de nos réseaux fixes et mobiles et posé de nouveaux jalons sur la voie de leur simplification. Nous nous sommes également souciés d'améliorer la qualité de nos services et d'en développer de nouveaux.

82%

>> de clients satisfaits de l'installation
de nos services

± 89%

>> de couverture VDSL2



Un réseau mobile rapide de qualité supérieure

En 2013, Belgacom a de nouveau investi considérablement dans la qualité de son réseau.

Ainsi, nous avons augmenté la vitesse moyenne du réseau 3G de 60 %. Nos clients profitent désormais d'une vitesse de téléchargement moyenne de 6,2 Mbps, avec des pointes à 21 Mbps. Nous avons également augmenté sa capacité de 70 %, afin de pouvoir soutenir l'essor des données mobiles.

Une étude indépendante de Test Achats réalisée au premier semestre de 2013 a classé notre réseau mobile comme le meilleur de Belgique par sa qualité.

Premier opérateur belge à offrir une couverture 4G de 50 %

Fin 2013, le tout nouveau réseau 4G de Belgacom a atteint le cap de 50 % de couverture de la population belge.

La nouvelle technologie 4G permet d'accéder à l'internet ultra-rapide, avec une vitesse moyenne de téléchargement de 19 Mbps et des pointes pouvant même atteindre 56 Mbps.

Nous avons également élaboré une solution permettant de déployer la 4G dans les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale. Début 2014, Belgacom aura été le premier opérateur à lancer la 4G dans une première série de sites bruxellois.

Notre engagement à poursuivre le déploiement de la couverture 4G

Belgacom continue d'investir afin de permettre à un maximum de clients de bénéficier de l'internet mobile ultrarapide grâce à la technologie 4G.

FOCUS NOTRE ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE CYBERSECURITÉ

>> La sécurité des systèmes et des données est une priorité absolue pour Belgacom. En tant qu'entreprise leader sur le marché, Belgacom doit jouer un rôle d'exemple et de moteur en matière de confidentialité des données et de protection de la vie privée.

>> En 2013, Belgacom a été l'objet d'une intrusion dans ses systèmes internes. Cette intrusion a été amplement commentée dans la presse et nous avons fait preuve de toute la transparence nécessaire.

>> Cet épisode aura été une leçon, qui nous incite à être toujours plus vigilants et à optimiser sans cesse nos systèmes de protection. Quelques mois plus tard, on peut affirmer que la mobilisation rapide pour détecter et solutionner le problème a été riche d'enseignements. Nous pouvons à présent partager ces connaissances avec nos clients et les autorités compétentes.

>> Cet incident n'a fait que renforcer l'engagement de Belgacom en faveur de la cybersécurité dans tous ses aspects. Le nouveau plan de cyberdéfense prévoit en 2014 un large éventail d'actions dans différents domaines : mesures structurelles et de gouvernance, sensibilisation continue de nos collaborateurs aux enjeux de la cybersécurité, protection optimale des réseaux et plateformes IT et création d'une Cyber Defense Unit exclusivement dédiée à détecter et résoudre les cyberincidents.



VOIR À TRAVERS LES YEUX DU CLIENT
>> L'ACCROISSEMENT DE LA SATISFACTION DU CLIENT EST NOTRE PRIORITÉ.

C'est pourquoi nous avons acquis, pour un montant de 120 millions EUR, l'une des trois licences mises aux enchères par l'IBPT, l'autorité de réglementation des télécoms, pour utiliser le spectre de 800 MHz. Cette licence, valable pour une période de 20 ans, permet d'assurer une couverture plus homogène dans des zones plus éloignées des centres urbains.

Un réseau fixe puissant et de plus en plus rapide

Belgacom a poursuivi en 2013 le déploiement de son réseau VDSL2, dont la couverture a atteint +/- 89% de la population belge.

Grâce à la technologie VDSL2, une large majorité de nos clients peuvent bénéficier d'une connexion internet performante, avec une vitesse moyenne de 33 Mbps, et de la télévision en haute définition.

De même, le réseau VDSL2 se prête particulièrement bien à diverses applications nouvelles, comme le stockage de documents, de photos et de vidéos dans le cloud et diverses solutions TV personnalisées, à l'instar de TV Replay.

Une vitesse plus élevée grâce au Dynamic Line Management

En 2013, Belgacom a fait passer son réseau VDSL2 à la vitesse supérieure, grâce à sa technologie Dynamic Line Management, développée en interne.

Cette technologie permet de surveiller en permanence la stabilité d'une ligne et de l'adapter à la vitesse maximale lorsque c'est techniquement possible. Nous sommes ainsi parvenus à augmenter de 30 % la vitesse moyenne de toutes les lignes VDSL2, un tiers de celles-ci bénéficiant même de vitesses pouvant atteindre 50 Mbps.

La vectorisation, pour un réseau encore plus performant

Belgacom est pionnière dans le domaine de la vectorisation. Il s'agit d'une technologie de réduction de bruit qui dope les performances des lignes VDSL2 et qu'elle a développée en partenariat avec Alcatel-Lucent et d'autres partenaires industriels de référence.

En 2013, Belgacom a été le premier opérateur à tester la vectorisation en situation réelle sur son réseau VDSL2 auprès d'un millier d'utilisateurs effectifs. La phase de développement s'est clôturée fin décembre 2013. Belgacom a pu ainsi activer la vectorisation chez des clients disposant d'un tout nouveau modem, capable de soutenir les vitesses offertes par cette technologie.

Début 2014, Belgacom entamera le déploiement de la vectorisation sur son réseau, pour permettre à une majorité de clients de bénéficier de vitesses garanties jusqu'à 70 Mbps.

Internet partout grâce à la puissance du réseau wi-fi

Belgacom a également poursuivi à un rythme soutenu l'activation de hotspots wi-fi. Fin 2013, nos clients pouvaient ainsi utiliser quelque 800.000 hotspots en Belgique et 12 millions dans le monde, grâce à notre accord de collaboration avec Fon.

La simplification progressive de nos réseaux

La simplification de nos réseaux a pour but de réduire nos coûts d'exploitation afin de rendre à terme notre entreprise plus efficace et plus flexible.

Dans une première phase, notre objectif est de supprimer progressivement l'ancien appareillage de téléphonie et de données. Nous pourrions ainsi libérer 250.000 m² d'espaces techniques (soit un quart de la totalité dont nous disposons) en supprimant progressivement 25 bâtiments techniques environ.

Fin 2013, nous avons déjà migré 410.000 lignes téléphoniques et 240.000 lignes de données vers des nouvelles plateformes modernes afin de permettre ces suppressions.

Nous avons également signalé à l'IBPT, l'autorité de réglementation des télécoms, notre intention de libérer 19 bâtiments techniques dans les prochaines années.

FOCUS UN RÉSEAU MOBILE PERFORMANT AUX MOMENTS IMPORTANTS

Le réseau mobile de Belgacom a une nouvelle fois démontré sa qualité lors de grands événements comme Rock Werchter, le festival de Dour, Tomorrowland, etc. L'afflux traditionnel de communications à la Saint-Sylvestre a également pu être géré sans le moindre incident. Ce jour-là, le réseau a traité 30 millions de SMS, tandis que le trafic de données mobiles a doublé par rapport à 2012.



Un service de meilleure qualité et une gamme de nouveaux services pour nos clients

L'accroissement de la satisfaction de notre clientèle est un des éléments positifs de 2013. Il est le résultat de l'amélioration de nos services et du développement de nouveaux produits plus simples et plus conviviaux.

Des indicateurs de satisfaction en hausse

La satisfaction de la clientèle liée à l'installation de nos produits et services a augmenté en 2013 pour atteindre un niveau record de près de 82 %. La fiabilité et la stabilité de nos réseaux et de nos systèmes ont elles aussi augmenté de 10 % par rapport à 2012, contribuant ainsi à la qualité des résultats obtenus.

La simplification de nos systèmes IT a également permis d'accroître l'efficacité de notre service à la clientèle (voir détails p.20).

Une expérience télévisuelle enrichie

Afin de proposer à ses clients un contenu enrichi et personnalisé, Belgacom a lancé en juin 2013 un nouveau décodeur TV plus rapide, plus réactif et plus économe en énergie. De même, nous avons développé une solution Wi-Fi Bridge, qui permet de recevoir sans fil plusieurs chaînes TV de qualité supérieure sur un ou plusieurs postes de télévision.

Nous avons également rendu notre application TV Partout nettement plus conviviale. Il ne faut plus que quelques secondes pour lancer l'application et regarder Belgacom TV sur un smartphone ou une tablette.

Nous avons également amélioré le service Belgacom TV en élaborant l'option TV Replay, qui permet de regarder des programmes TV jusqu'à 36 heures après leur diffusion, sans devoir les enregistrer. Dans une première phase, cette nouvelle option est testée par 10.000 clients.

Une offre de cloud en pleine évolution

Belgacom continue à étendre son infrastructure cloud pour continuer à suivre la demande croissante des clients privés et professionnels.

L'offre destinée aux clients professionnels s'est enrichie de la suite bureautique Office 365 et d'une solution de stockage, de backup et de webshop.

FOCUS ACTIVATION DU PREMIER UTILISATEUR TEST SUR FIBRE OPTIQUE

En 2013, nous avons franchi un cap important en matière de pose de fibre optique. Pour la première fois, en effet, nous avons réalisé un raccordement en fibre optique («Fiber To The Home», alias FTTH) chez un utilisateur-test sur la base d'une nouvelle méthode standard. La fibre optique présente l'avantage d'offrir un débit bien supérieur à ce que permet de câble de cuivre.

Belgacom a également pensé à ses clients privés, pour lesquels elle a conçu une solution de cloud personnel. Les clients peuvent ainsi sauvegarder et gérer à leur gré leurs contacts, photos, musiques et vidéos depuis leur smartphone, leur tablette, leur laptop et leur PC. Cette solution est également en phase de test, auprès de 6.000 clients.

Bâtir l'avenir sur des fondements solides

Notre priorité est d'améliorer en permanence la qualité de nos réseaux, de les simplifier et, plus que jamais, de rendre nos produits toujours plus faciles à utiliser par nos clients.

Par ailleurs, nous réfléchissons aussi à long terme et anticipons les besoins futurs des consommateurs et des entreprises pour les 5 à 10 prochaines années. C'est pourquoi nous investissons dès aujourd'hui dans des réseaux fixes et mobiles d'avenir, encore plus rapides et plus intelligents.

Enfin, nous continuerons à soutenir les objectifs des services de vente et de support à l'aide de nouveaux outils IT et proposer ainsi à nos clients un service plus performant et plus efficace.



50%

>> de couverture 4G fin 2013 ; jusqu'à 56 Mbps de téléchargement



UNE ACTIVITÉ DE 'GROSSISTE' QUI A TOUTE SON IMPORTANCE

>> Moins connue, l'expérience client unique de Belgacom se manifeste également sur le marché dit «de gros». Via sa division Carrier & Wholesale Solutions, Belgacom fournit toute une série de solutions télécoms à de nombreux opérateurs en Belgique : services de connectivité, accès haut débit (DSL), etc.

>> L'activité de grossiste de Belgacom s'est développée à la suite de la libéralisation des télécoms. Pour stimuler la libre concurrence, le régulateur a imposé à l'opérateur historique d'ouvrir ses réseaux à des tiers. Au fil des ans, Belgacom a ainsi pu compter un nombre croissant de clients opérateurs, autant sur le marché des entreprises que sur le marché résidentiel. Une part croissante des accords signés entre opérateurs n'est plus directement liée au contexte réglementaire mais s'inscrit dans des partenariats commerciaux plus larges.

>> Faciliter les partenariats avec des tiers

L'une des priorités de Belgacom en tant que grossiste est d'ailleurs de créer un modèle ouvert facilitant la création de partenariats avec d'autres opérateurs. Il s'agit notamment des opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO), mais aussi d'acteurs 'over the top', qui proposent des services télécoms sur l'internet sans passer par les réseaux traditionnels. Ces partenariats permettent d'accélérer la rentabilisation des investissements massifs dans les réseaux et les plates-formes.

>> Lancement de SNOW

Sur le marché des consommateurs, un fait marquant de 2013 a été le lancement opérationnel de SNOW, une offre «triple play» (téléphonie fixe, internet et télévision) de BASE, suite à un accord commercial sur cinq ans entre l'opérateur néerlandais KPN et la division 'wholesale' de Belgacom.

3,4%

>> l'activité «wholesale» de Belgacom au niveau national a généré en 2013 environ 3,4% du chiffre d'affaires du groupe

UNE ORGANISATION TOUJOURS PLUS AGILE



Belgacom a plus que jamais besoin de collaborateurs motivés et performants pour relever les défis d'un marché hyperconcurrentiel. Nos structures et nos modes de fonctionnement doivent gagner en agilité pour répondre aux exigences croissantes de nos clients. Il ne s'agit plus d'être simplement bons. Nous devons être excellents.

En 2013, l'entreprise a continué d'investir dans la formation de ses talents pour que la collaboration, la confiance, la transparence et l'agilité fassent partie de son ADN.

Les collaborateurs constituent le capital le plus important de Belgacom. Il est possible de copier des produits, mais pas un savoir-faire et une expertise uniques. Dans le passé, nous sommes partis du principe que nous devions d'abord renforcer l'engagement de nos collaborateurs. Il était communément accepté que des collaborateurs plus engagés fournissaient aussi des prestations de meilleure qualité. Nous avons toutefois remarqué que cette hypothèse ne se vérifiait pas entièrement. Par exemple, la création d'un environnement de travail propice à la performance revêt une importance cruciale. C'est pourquoi nous mesurons aussi un certain nombre d'autres paramètres à l'aide de notre enquête annuelle auprès du personnel et mettons sur pied des actions d'amélioration. Ces actions nous permettent d'évoluer vers une entreprise agile, hautement performante et apte à répondre efficacement aux évolutions rapides du marché.

FOCUS

LE CHOIX DE LA DIVERSITÉ

>> Au niveau des générations

Belgacom considère la diversité comme un atout. En 2013, nous avons en particulier mis l'accent sur celle des générations. L'élaboration de projets HR tient essentiellement compte, désormais, des phases de vie des collaborateurs et non plus des catégories d'âge.

>> Au niveau hommes-femmes

La diversité hommes-femmes, centrale dans notre approche HR, est devenue un point d'attention dans tous les départements traditionnellement les plus masculins. Les départements SDE (réseaux) et EBU (clients professionnels) ont notamment organisé des sessions d'information et de sensibilisation sur la diversité hommes-femmes et l'importance de la mixité dans les fonctions dirigeantes.



>> LA FLEXIBILITÉ DE TOUS EST UNE PRIORITÉ. LE PROGRAMME « FLEX » NOUS AIDE À CHANGER NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER.

Des leaders catalyseurs du changement

Personne n'a autant d'impact sur les prestations des collaborateurs que leur supérieur immédiat. A cet égard, une des priorités de Belgacom en 2013 a été de renforcer les capacités de leadership et d'adaptation au changement de ses cadres et dirigeants. Ce parcours de développement de culture est mené du sommet à la base de l'entreprise, des membres du Comité de Direction aux team leaders sur le terrain.

Encore plus de responsabilisation et de confiance réciproque

Belgacom a défini quatre piliers sur lesquels tous les cadres et dirigeants doivent s'appuyer dans leurs interactions quotidiennes avec leurs collaborateurs : l'esprit d'équipe (les réussites comme les échecs se partagent), le respect et la reconnaissance, la communication franche et constructive et l'encouragement à la transparence. Un tel changement de culture prend plusieurs années. Il a été favorisé en 2013 par le lancement de deux programmes de formation et sensibilisation pour les cadres et dirigeants :

Good to Gold

Ce parcours a pour objectif de privilégier une nouvelle culture visant à l'excellence car il ne s'agit plus d'être simplement bons dans ce que nous faisons. Un des défis de Belgacom consiste dès lors à s'améliorer dans la mise en œuvre de ses compétences techniques, dont les qualités intrinsèques sont par ailleurs connues et reconnues. Il ne s'agit pas uniquement de disposer d'un savoir-faire, mais de pouvoir mettre ce savoir-faire au service des réalisations quotidiennes, au sein des équipes.

Dans une volonté d'appliquer une approche «du sommet vers la base», le Comité de Direction de Belgacom a été le premier à suivre ce trajet, suivi par un peu plus de 600 leaders en 2013. Environ 1.100 autres le feront au cours de 2014. Cette formation originale est donnée par une vingtaine de dirigeants ou collaborateurs à haut potentiel spécifiquement formés pour jouer ce rôle de courroie de transmission dans le processus de transformation.

Lead 21

Le programme Lead 21, lancé en 2012, a été étendu à l'ensemble des team leaders. Depuis lors, 865 collaborateurs ont déjà suivi cette formation de cinq jours. Le but consiste à garantir que chaque responsable d'équipe allie bagage technique et compétences en leadership. L'amélioration de celles-ci devient ainsi une source de motivation autant qu'un motif de satisfaction professionnelle et personnelle.

Des initiatives telles que Good to Gold et Lead 21 s'inscrivent dans la durée. Soucieuse de les faire vivre au-delà des formations, Belgacom veille à la mise en pratique, dans chaque division, des principes de leadership appris lors des formations, telle la mise sur pied du «réseau de champions de la culture et du leadership» dans le cadre du parcours Good to Gold. Chaque team leader contribue ainsi durablement à la création d'un environnement de travail plus stimulant et motivant.

Un département dédié au support des team leaders

En complément des programmes susmentionnés, le département des ressources humaines a créé un «Team leader Solution Center» destiné à l'accompagnement et au soutien des responsables d'équipe. Ceux-ci peuvent s'y adresser pour toutes les questions relatives au bon fonctionnement de leurs teams. Ce département spécifique organise également des sessions de coaching personnalisé ou en groupe, des sessions d'information et des ateliers. Ce sont les team leaders, en effet, qui accompagnent et dirigent le personnel au quotidien. Ils constituent donc le moteur du changement que Belgacom entend pousser plus avant.

Un environnement de travail plus flexible

En matière de nouvelles méthodes de travail, Belgacom entend pratiquer en interne les solutions qu'elle vend également à ses clients. La flexibilité de notre entreprise et celle de nos collaborateurs constituent dès lors une priorité. En 2013, nous avons accéléré un certain nombre de processus, regroupés sous le programme baptisé «Flex», afin de rendre nos façons de travailler plus flexibles. Il s'agit bien entendu de promouvoir et d'encadrer le télétravail et le travail à domicile. Mais il consiste également à fournir les outils qui permettent d'évoluer vers un nouvel environnement de travail numérique qui ne soit plus confiné à une chaise et un bureau. Afin de rendre cette transition la plus harmonieuse possible, nos team leaders peuvent suivre une formation en «leadership à distance». Son but : former nos cadres et dirigeants à l'utilisation de nouveaux moyens de communication, d'accompagnement et de coaching à distance.

Des formations spécifiques et concrètes

Outre différents programmes axés directement sur le leadership et l'adaptation au changement, Belgacom continue à investir dans des formations concrètes pour un grand nombre de collaborateurs. On épinglera, par exemple, les formations «Shop of the Future», qui permettent à nos commerciaux de mieux servir les clients dans nos magasins, ainsi que toute une série de formations techniques de haut niveau pour nos techniciens et ingénieurs. Nous avons également innové avec une formation sur l'usage des médias sociaux, ou encore une formation axée sur la gestion de l'absentéisme et destinée à augmenter l'efficacité globale des équipes.

1.257

>> 1.257 postes vacants ont été comblés en 2013, 394 par des candidats externes et 863 par des évolutions de fonction en interne

30 millions

>> Belgacom a investi 30 millions EUR dans la formation, soit 3 % de sa masse salariale



Une culture du dialogue

>> Pour stimuler l'engagement des collaborateurs et un dialogue ouvert par-delà les clivages hiérarchiques, Belgacom organise depuis dix ans une enquête de satisfaction du personnel. Depuis deux ans, cette enquête ne mesure plus seulement l'engagement des collaborateurs, mais aussi l'alignement stratégique et l'agilité. Chaque année, elle donne lieu à des plans d'action concrets visant à apporter les améliorations requises. Cette démarche s'est notamment concrétisée, en 2013, par l'organisation de sessions de chat interactives avec des membres de la direction et l'élaboration d'un mode de communication plus ouvert et plus transparent.



FOCUS DES COLLABORATEURS EN BONNE SANTÉ

La santé d'une entreprise est le reflet de celle de ses collaborateurs. Notre programme Vitality repose sur un intranet regroupant une série d'initiatives et de conseils pratiques pour mieux bouger et mieux manger, une équipe de collaborateurs chargés de promouvoir toutes les actions «santé» dans l'entreprise et une communauté pour échanger idées et propositions.

Des mesures d'économie indispensables

La formation et le développement du personnel restent et resteront des priorités absolues pour Belgacom. Mais l'entreprise doit aussi tenir compte d'un contexte de marché hyperconcurrentiel. Sous peine de voir s'éroder nos marges bénéficiaires et notre compétitivité, nous devons garder nos frais de personnel sous contrôle. Pour réaliser les mesures d'économies indispensables, nous disposons de deux leviers :

Simplifier pour réduire le volume de travail

Nous allons poursuivre nos efforts de simplification de nos lignes de produits et de nos processus internes. Ce travail de simplification, qui constitue l'une de nos quatre priorités stratégiques, nous permettra de réduire le volume de travail nécessaire et le remplacement systématique des collaborateurs qui quittent l'entreprise.

Réorganiser nos structures en préservant la paix sociale

Nous ne pourrions éviter une simplification fondamentale de certaines de nos structures. Un effort de flexibilité sera demandé, même si nous privilégierons des transitions en douceur, sans compromettre nos objectifs de développement du capital humain.

Comme nous l'avons réussi ces dernières années, il sera essentiel de respecter le principe du dialogue social même dans un contexte de marché qui impose des rééquilibres. Nous mettons tout en œuvre pour préserver un dialogue constructif avec nos partenaires sociaux, comme ce fut notamment le cas lors de la signature de la convention collective de travail pour 2013-2014.

Résultats de l'enquête Speak Up 2013

Cette année, 72% de nos collaborateurs ont pris part à l'enquête du personnel Speak Up qui mesure non seulement le niveau d'engagement des employés mais également l'alignement stratégique et l'agilité, trois piliers qui ont un impact significatif sur le succès de notre entreprise. Les scores sur ces 3 piliers ont progressé par rapport à 2012, surtout au niveau de l'engagement et de l'alignement stratégique qui se retrouvent alignés ou largement au-dessus du Benchmark Telecom.

Une culture d'entreprise positive

Environ 8 employés sur 10 recommanderaient Belgacom comme une entreprise où il fait bon travailler et recommanderaient également nos produits et services à leurs proches. Cela illustre bien le fait que nos employés sont de réels ambassadeurs pour notre entreprise. Aussi, un nombre croissant de collaborateurs affirment que la reconnaissance fait partie de la culture de l'entreprise et qu'ils reçoivent davantage de feedback pour les aider à améliorer leurs performances, deux domaines où nous avons observé des progressions d'environ 10% par rapport à 2012.

L'agilité comme facteur de changement

Enfin, nous avons également observé une belle progression au niveau de la perception de notre capacité à réagir face aux changements. Nos collaborateurs, tout comme la direction de Belgacom, affirment que nous devons continuer nos efforts dans ce domaine pour augmenter davantage l'agilité de nos structures et modes de fonctionnement afin de préparer le futur de l'entreprise et répondre aux exigences croissantes de nos clients. L'agilité constituera donc une priorité centrale pour les années à venir.

2014

NOS PRIORITÉS EN 2014

Notre stratégie de gestion des ressources humaines s'inscrit dans la continuité. Il n'y aura donc pas de bouleversement dans nos priorités, mais des mesures d'accroissement de notre efficacité. Notre principal défi consistera à maintenir les frais de personnel sous contrôle mais également à mener à bonne fin la transformation de notre culture d'entreprise. Notre ambition est de faire de Belgacom une organisation agile et efficace pour lui permettre de renouer durablement avec la croissance.



>> MICHAEL ET FREYA
UN SERVICE ENCORE PLUS
SOURIANT ET EFFICACE DANS
NOS CENTRES D'APPELS.



>> MARIO, PETER, NICOLAS-XAVIER,
OLIVIER, LUC, BRUNO, MARC,
WARD ET KOEN
GRÂCE À NOS RÉSEAUX ET
NOS SOLUTIONS, NOUS AVONS
RECONQUIS DE NOMBREUSES
ENTREPRISES.



People focus

>> MURIEL ET FRÉDÉRIC
L'OFFENSIVE MOBILE AUPRÈS
DES PME.



>> LAURE-EMMANUELLE
ET MAUREEN
AUJOURD'HUI 29 MAGASINS
FONT VIVRE UNE NOUVELLE
EXPÉRIENCE AU CLIENT.



>> GILLES, NADIJE, NATALINA
CETTE ANNÉE, BICS A ACHEMINÉ
PLUS DE 1,9 MILLIARD DE MESSAGES
DANS LE MONDE ENTIER.



>> ALEXANDRE ET GRÉGORY
IMAGINER DE NOUVEAUX
PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS
«OVER-THE-TOP»



>> DIRK
CYCLOCROSS À OOSTMALLE
OU GRANDS FESTIVALS, NOS
INSTALLATIONS MOBILES DOIVENT
TOUJOURS ASSURER.



>> HILDE, PHILIPPE, WALTER ET NICOLAS
LE SPORT AU TOP SUR BELGACOM 5, 11 ET 11+



>> JOHAN, PHILIPPE ET LARS
UN SERVICE TECHNIQUE ENCORE PLUS PERFORMANT
POUR DES CLIENTS ENCORE PLUS SATISFAITS.



>> RACHIDA, WESLEY, BART ET CARLY
SCARLET, LES SOLUTIONS TÉLÉCOMS SIMPLES ET
ACCESSIBLES POUR LES CLIENTS SENSIBLES AU PRIX.



>> ILSE, GEERT ET MURIEL
BELGACOM, L'ENTREPRISE
AU SERVICE DE TOUTES LES
TRIBUS :)



>> VÉRONIQUE, THIERRY ET KARL
DES SYSTÈMES INFORMATIQUES
ENCORE PLUS SIMPLES POUR UN
MEILLEUR SERVICE AU CLIENT.



>> MURIEL ET AMAURY
SUPPORTERS DES DIABLES ROUGES ...DEPUIS 20 ANS.



>> MARINA
CHEZ TANGO, NOUS AVONS
UN SYSTÈME DE REPORTING
QUI NOUS PERMET DE MIEUX
CONNAÎTRE NOS CLIENTS ET
D'ADAPTER NOS OFFRES À
LEURS BESOINS.



>> CHRISTOPHE ET JORAN
DES RÉSEAUX CUIVRE ET FIBRE OPTIQUE TOUJOURS
PLUS PERFORMANTS



>> DEBEN, EMMANUEL ET LUK
VOIR AVEC LES YEUX DU
CLIENT C'EST AMÉLIORER SON
EXPÉRIENCE AU CONTACT DE
NOS PRODUITS.



>> SABINE, INGE, CORINNE, GEORGES ET RONALD
VERS UN NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
«FLEX», À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE.



>> FILIP, SYLVIANE ET JEAN-CHRISTOPHE
TV REPLAY, UNE NOUVELLE FAÇON DE VIVRE LA TÉLÉ.



UNE
EXPÉRIENCE
UNIQUE POUR
CHAQUE CLIENT
RÉSIDENTIEL

Pour Belgacom, le progrès technologique n'est pas une fin en soi. Il répond aux besoins de liberté, de simplicité et de confort d'une clientèle résidentielle très diversifiée. C'est pourquoi nous continuons à investir dans nos réseaux fixes et mobiles afin de les rendre toujours plus performants et de pouvoir proposer aux clients des solutions plus intuitives. En 2013, nous avons poursuivi l'optimisation d'une offre de services dans laquelle chaque particulier peut se retrouver.

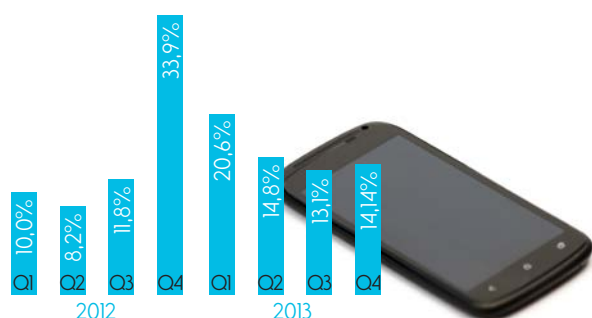
Sur un marché télécom disputé, particulièrement en matière de téléphonie mobile, Belgacom a recueilli les fruits de sa stratégie de convergence. Celle-ci lui permet de consolider sa position d'opérateur unique donnant accès à un vaste éventail de solutions de connectivité et de contenus, depuis différents terminaux fixes et mobiles. Diverses initiatives ont permis à Belgacom de concrétiser sa stratégie de «faire vivre les écrans», partout, tout le temps et en toute liberté. Avec toujours cette volonté de rendre la vie de ses clients plus agréable.

L'offensive mobile

Belgacom a pu démontrer sa rapidité de réaction face à une concurrence féroce, simplifier son offre et adapter ses tarifs au bénéfice du consommateur. En mettant en avant la qualité du réseau Proximus, notre entreprise est une nouvelle fois parvenue à diminuer considérablement le nombre de clients passant à la concurrence. Ce nombre correspond désormais au niveau qui prévalait avant le bouleversement mobile du marché. Le repositionnement de Scarlet, notre marque lowcost, avec une toute nouvelle offre mobile postpaid et prepaid concurrentielle, semble avoir elle aussi permis de fidéliser et de conquérir efficacement les clients sensibles au prix.

Ces efforts conjugués nous ont permis de connaître une croissance significative de nos abonnements de téléphonie mobile (postpaid).

ÉVOLUTION DU TAUX DE DÉSABONNEMENTS MOBILES (POSTPAID)



UNE SEULE FACTURE POUR TOUTE LA TRIBU

>> LE CLIENT PEUT AJOUTER JUSQU'À 6 ABONNEMENTS MOBILES À SON PACK, EN PROFITANT D'UNE RISTOURNE DE 5 À 10 EUR PAR MOBILE.

Des Packs avec plus de valeur à un prix attrayant

Notre stratégie de convergence trouve un écho positif auprès des consommateurs, comme en témoigne la hausse des ventes de nos Packs Internet Partout. Nos Packs offrent aujourd'hui davantage de valeur pour un tarif tout compris attrayant. Nous sommes parvenus à accroître nos revenus moyens par ménage et à consolider notre position d'opérateur télécom de confiance pour un nombre croissant de ménages. Nous proposons également à ces derniers des avantages supplémentaires : les clients peuvent combiner jusqu'à six abonnements mobiles dans un seul et même Pack et bénéficier ainsi d'une ristourne mensuelle de 5 à 10 EUR.

TV Partout, notre service permettant au client de regarder la télévision digitale partout et sur n'importe quel appareil, est désormais compris dans tous les Packs.

Avec Scarlet Trio, nous commercialisons également une solution convergente pour les clients avant tout soucieux de leur budget.

Des marques adaptées aux besoins de chacun

En 2013, nos équipes marketing se sont attachées à renforcer les complémentarités entre nos marques : les consommateurs qui recherchent la meilleure expérience mobile auprès de Proximus et ceux en quête de solutions convergentes et d'un service de qualité offerts par Belgacom. Fin 2014, notre entreprise réunira toutes les solutions mobiles, fixes et IT sous Proximus comme unique marque commerciale (voir page 17). Nous continuerons ainsi d'offrir le service et la fiabilité de Belgacom, combiné avec la qualité et l'innovation de Proximus. Quant à Scarlet, elle poursuivra, sous sa propre marque, la commercialisation de solutions simples et accessibles aux consommateurs sensibles au prix.

Une quête permanente de simplicité

La simplicité et la liberté sont également les maîtres mots qui guident l'évolution de nos services aux clients. Le support que nous offrons via les Contact Centers et les Belgacom Centers s'accompagne de nouvelles possibilités d'aide en ligne disponibles sur notre site web www.belgacom.be. Grâce aux e-Services et à la rubrique «Aide et support», le client peut rechercher lui-même la réponse à sa question, au moment de son choix, sans devoir se déplacer. Notre site web a d'ailleurs enregistré en 2013 une hausse significative du nombre de clients satisfaits.

Concevoir de nouveaux services avec le client

La confiance des clients est primordiale pour notre entreprise. Nos innovations font à chaque fois l'objet de tests approfondis pour garantir une fiabilité et une convivialité maximales.

Nous attachons également une grande importance aux réactions de nos clients, ce qui nous a amenés à lancer, en 2013, un certain nombre de services en phase de test. Dans le cas de TV Replay, qui permet de regarder des programmes en différé sans les enregistrer, nous avons organisé en novembre un test auprès des trois principaux groupes de médias flamands : la VMMA, la VRT et SBS Belgium. L'initiative a ensuite été étendue aux chaînes du Groupe RTL et du Groupe AB.

40 **870.000**
 >> Nombre de téléchargements
 de l'application Hello! en 2013

>> TV REPLAY permet de regarder des programmes en différé pendant 36 heures sans les enregistrer.



SCARLET SUR LE «LOW COST»

>> BELGACOM A RENFORCÉ LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE L'OFFRE SCARLET DESTINÉE AUX CLIENTS SENSIBLES AU PRIX ET L'ENSEMBLE DE SON PORTEFEUILLE DE PRODUITS. SCARLET A ÉGALEMENT REVU SES FORMULES D'ABONNEMENTS MOBILES ET LANCÉ UNE OFFRE CONVERGENTE SCARLET TRIO.

Parallèlement, nous avons également lancé en test une solution de cloud destinée aux clients résidentiels. Grâce à Belgacom Cloud, le client dispose d'un espace centralisé pour stocker ses photos, ses vidéos, ses documents ou ses contenus musicaux favoris. Il accède partout et en permanence à ces médias et les partage en toute convivialité avec amis et famille, sur son smartphone, son ordinateur portable, sa tablette ou sur Belgacom TV.

La confiance passe aussi par une attention constante portée à la sécurité de nos solutions. C'est pourquoi nous collaborons, pour les besoins de Belgacom Cloud, avec F-Secure, une entreprise internationale de pointe dans le domaine de la sécurité IT.

L'expérience client au cœur de nos points de vente

Dès que le client pénètre dans un point de vente Belgacom, il doit se sentir bien entouré et y trouver les solutions répondant le mieux à ses besoins. Nous avons étendu notre réseau d'Experience Stores à 29 points de vente. Ces magasins modernes et attractifs permettent au consommateur de s'immerger dans l'univers des possibilités offertes par Belgacom. Le client peut aisément tester les produits et bénéficier des conseils de nos équipes de vente.

Le client n'a plus envie de perdre du temps dans les files d'attente. C'est pourquoi nous avons mis en œuvre un nouveau système de commande dans les Belgacom Centers, qui accélère le traitement de la commande tout en réduisant considérablement les risques d'erreurs.

La sécurité des personnes et des biens

Il arrive même que la sécurité des biens et des personnes constitue la raison d'être de nos produits : début 2013, nous avons lancé Belgacom Home Control, une nouvelle solution permettant au client de savoir, partout et en permanence, ce qui se passe chez lui, via son smartphone, sa tablette ou son PC. L'installation, simple et discrète, se compose d'une centrale, d'une caméra en haute définition, d'un détecteur de fumée, de détecteurs de mouvements et de commandes à distance. Depuis novembre 2013, il est même possible de connecter Belgacom Home Control aux services de télésurveillance de Securitas.

Succès confirmés de Tango au Luxembourg

>> Tango, la filiale luxembourgeoise de Belgacom, a poursuivi le développement de son offre de contenus sur la TV digitale en ajoutant de nouvelles chaînes, une interface germanophone et une offre enrichie à destination de la communauté portugaise. Tango devient ainsi un acteur important sur le marché du divertissement. La stratégie de convergence de Belgacom porte également ses fruits au Grand-Duché, où la TV est combinée dans un Pack Tango.



PARTENAIRE DES DIABLES ROUGES

>> BELGACOM EST UN SPONSOR INCONTOURNABLE DES DIABLES ROUGES. LA CAMPAGNE MÉMORABLE DE QUALIFICATION POUR LE BRÉSIL A ÉTÉ L'OCCASION, POUR BELGACOM, DE MENER DES ACTIONS SPÉCIFIQUES AU BÉNÉFICE DE SA MARQUE.

2014

NOS PRIORITÉS SUR LE MARCHÉ RÉSIDENTIEL

>> Notre ambition pour les prochaines années est de **renforcer notre position sur le marché belge**. Pour y parvenir, notre défi sera double : d'une part renouer avec la croissance en proposant des solutions novatrices aux clients et, d'autre part, maintenir nos coûts sous contrôle. Nous pourrions ainsi sécuriser les investissements indispensables pour regagner des parts de marché.

UN PARTENAIRE UNIQUE POUR NOS CLIENTS PROFESSIONNELS

Les entreprises sont aujourd'hui en quête d'un partenaire capable de leur proposer des solutions innovantes et complètes sur lesquelles elles pourront se reposer en toute confiance. Avec Belgacom, elles profitent d'une double expertise de fournisseur télécom et de compétences IT de haut niveau. En 2013, non seulement nous sommes parvenus à conserver notre position de leader sur le marché des télécoms mais nous avons également inscrit à notre actif quelques belles réalisations dans le domaine des communications unifiées, du cloud computing et de la sécurité.

Belgacom, la référence télécom

Pour le client professionnel, la frontière entre besoins télécoms et informatiques est de moins en moins étanche, à l'heure où le cloud computing et les applications mobiles sont en plein essor. L'indépendant, la PME ou la grande entreprise recherche une solution lui permettant de tirer un bénéfice maximum des nouvelles technologies. Dans ce contexte, la stratégie de convergence de Belgacom s'est montrée payante : en 2013, notre entreprise a maintenu son leadership sur son marché télécom traditionnel, malgré les secousses qui ont agité le marché mobile. Les actions entreprises pour conserver nos clients professionnels ont manifestement porté leurs fruits.

Le retour de grands clients

Belgacom est en outre parvenue à reconquérir de nombreux clients. De grandes sociétés telles que BNP Paribas Fortis et bpost ont choisi de nous faire à nouveau confiance pour leur téléphonie mobile. La qualité de notre réseau et de notre service a été un élément déterminant.

Belle croissance sur les marchés de l'IT

Outre les télécommunications, Belgacom se focalise également sur la fourniture de solutions IT, étroitement complémentaires aux télécoms et qui constitue l'autre fondement de sa stratégie. L'entreprise a pris le chemin de la croissance sur un marché en stagnation, grâce à une série de beaux projets axés sur une approche centrée «solution» plutôt que sur la seule vente de technologies.

Une solution globale pour l'agence flamande des routes et de la circulation

Un bel exemple est le contrat-cadre décroché auprès de l'agence flamande des routes et de la circulation (Agentschap Wegen en Verkeer), dans le cadre d'un projet de reconnaissance automatique des plaques d'immatriculation. Ce contrat est un excellent exemple des atouts que Belgacom peut combiner. En collaboration avec nos partenaires, nous allons en effet fournir une solution globale pour coupler la connectivité et l'infrastructure (notam-



>> TELINDUS LUXEMBOURG A CONCLU UN PARTENARIAT AVEC IBM EN QUALITÉ DE SOUS-TRAITANT POUR LES INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION ET DE STOCKAGE.

701 millions

>> 701 millions EUR de revenus IT, soit 1,3% de plus qu'en 2012

ment les caméras) au logiciel de reconnaissance de plaques d'immatriculation. Cette solution aidera également les services de police de la route à mener à bien leurs missions de prévention et de répression, en facilitant notamment l'analyse du trafic. Elle favorisera aussi l'échange de données au niveau local, régional et national. Le contrat-cadre signé entre Belgacom et l'Agentschap Wegen en Verkeer permettra d'exporter le service dans toutes les villes et communes flamandes. Les villes de Brecht et Brasschaat seront pionnières de ce projet.

Nouvelle percée des services de cloud

Il y a deux ans, Belgacom lançait Becloud. Cette offre constitue l'épine dorsale de notre stratégie visant à proposer des solutions IT simples et intuitives. L'«IT as A Service» offre de multiples avantages, parmi lesquels la prédictibilité des coûts. Le client ne paie que pour les services ou les espaces de stockage qu'il utilise réellement. Belgacom a par ailleurs étendu sa gamme de services d'infrastructure (stockage, hébergement, back-up) et de logiciels applicatifs (bureautique, outils collaboratifs, etc.) à travers un modèle de tarification à l'utilisation. Ces services sont en rapide progression. Nos investissements ont déjà généré une belle croissance, tant en termes de revenus que de nombre de clients hébergés dans le cloud. Preuve s'il en est que ce type de solution répond à un besoin réel de la part de nombreuses entreprises.

+12%

>> Évolution de nos revenus cloud pour l'année 2013

FOCUS

CONTRAT HISTORIQUE POUR TELINDUS LUXEMBOURG

>> En collaboration avec Belgacom, Telindus Luxembourg a terminé l'année 2013 par la signature du projet le plus important de toute son histoire.

Elle a en effet conclu un partenariat avec IBM en qualité de sous-traitant pour les infrastructures de télécommunications et de stockage. Cet accord fera de Telindus Luxembourg un partenaire stratégique pour Innovative Solutions for Finance (IS4F), ancienne entité du Groupe Dexia sous l'acronyme ADTS. Telindus fournira ainsi ses services aux clients de IS4F, parmi lesquels Belfius Assurances, Belfius Bank, Banque International à Luxembourg (BIL), Dexia Credit Local S.A., Dexia S.A. et International Wealth Insurers (IWI).

Partenaire de longue date d'ADTS, Telindus Luxembourg peut se prévaloir d'une vaste expérience en matière de sous-traitance. Le partenariat avec Belgacom offre une bonne couverture aux différents clients belges et luxembourgeois d'IS4F.

Des réponses adaptées au monde du travail

La technologie d'aujourd'hui permet d'évoluer vers de nouvelles façons de travailler et de collaborer. Les entreprises veulent des solutions qui favorisent la flexibilité tout en garantissant un cadre fiable et sécurisé. Belgacom a clairement choisi, pour ses propres collaborateurs, ces nouveaux modes de travail plus ouverts et flexibles et peut donc partager son expertise avec ses clients. Son offre de plus en plus riche et diversifiée lui permet également de proposer une large palette d'outils de connectivité, communication et collaboration. De moins en moins liées à un bureau physique, ces nouvelles manières de travailler représentent d'intéressantes opportunités de croissance pour Belgacom.



FOCUS DES SOLUTIONS CONVERGENTES TAILLÉES POUR LES PME

Les indépendants et les PME sont particulièrement sensibles à l'attrait de nos solutions globales combinant téléphonie fixe, téléphonie mobile et solutions informatiques. En 2013, le pourcentage de PME ayant opté pour de telles offres combinées a augmenté de plus de 10%. À la fin août, Belgacom avait vendu son 50.000^e Bizz Pack, une offre «tout-en-un» incluant téléphonie fixe et mobile, internet mobile, outils collaboratifs et services de back-up dans le cloud.

>> Les Agisseurs

À travers sa campagne publicitaire «Les Agisseurs», Belgacom se profile comme un partenaire pour aider les PME à atteindre leurs objectifs commerciaux. Ses solutions technologiques leur font gagner du temps et leur permettent de se consacrer pleinement à leurs métiers. La première phase de la campagne a permis d'exposer de façon attrayante 15 défis professionnels de petites entreprises issues de secteurs divers. Dans une seconde phase, de novembre 2013 à novembre 2014, ces entreprises expliqueront comment Belgacom les a effectivement aidées à relever leurs défis.

Les réactions recueillies par Belgacom tout au long de cette campagne innovante lui permettront d'améliorer son approche spécifique des besoins des PME et indépendants. L'idée est également de partager des expériences et bonnes pratiques avec le monde des PME.

L'exemple de Henri Essers

La société Henri Essers constitue un bel exemple de cette nouvelle manière de travailler. Fondée en 1928, elle est devenue aujourd'hui l'un des premiers acteurs européens dans le domaine du transport et de la logistique, notamment pour le secteur chimique et pharmaceutique. Au cours des dix dernières années, elle a connu une croissance rapide, grâce notamment à quelques rachats stratégiques à l'échelle internationale. En collaboration avec Henri Essers, Belgacom s'est mise en quête de solutions boostant la productivité tout en favorisant une collaboration plus efficace entre les collaborateurs actifs dans différentes implantations. Le choix s'est porté sur une solution basée sur Microsoft Lync et combinée à la connectivité et à des fonctionnalités telles que la vidéo intégrée et des applications de centre de contact. «La gestion centralisée et l'intégration poussée avec d'autres applications Microsoft, telles qu'Office, SharePoint, Outlook, CRM et System Center, ont joué un rôle décisif», conclut notre client.



>> Belgacom a choisi, pour ses propres collaborateurs, de nouveaux modes de travail plus ouverts et flexibles et peut donc partager son expertise avec ses clients.

Une demande croissante en produits de sécurité de qualité

Le niveau de complexité des cyberattaques et des intrusions dans les systèmes ne cesse de se renforcer. Belgacom elle-même en a fait l'expérience et n'a pas manqué d'en tirer les enseignements (lire page 27). Cette réalité exige des compétences en sécurité de plus en plus élevées. À la fois acteur télécom et IT, Belgacom a l'avantage de pouvoir proposer des services de sécurité globaux. Notre Security Operations Center (SOC) surveille plus de 400 millions d'incidents de sécurité par jour et contrôle 24 heures sur 24 les systèmes de nos clients. Un nombre croissant d'entreprises font appel à cette expertise unique et confient à Belgacom le soin de veiller à leur sécurité. Elles évitent ainsi des investissements coûteux en équipements ou le recrutement d'experts en sécurité, très recherchés sur le marché. Elles ont la garantie que Belgacom veille sur l'ensemble de leurs données et applications, autant sur site que dans le cloud.

Des innovations dans l'internet mobile

Sixdots, la référence en matière de paiement mobile

Belgacom investit depuis plusieurs années dans des solutions sectorielles, par exemple dans le domaine des soins de santé ou dans celui du transport. Le but est de générer de nouvelles opportunités pour les clients professionnels tout en facilitant la vie des consommateurs. En 2013, Belgacom s'est alliée à la banque BNP Paribas Fortis pour lancer un portefeuille virtuel mobile visant entre autres à simplifier les paiements dans le secteur du commerce. L'application Sixdots, entre-temps soutenue par d'autres banques de renom, permettra aux consommateurs de payer des produits et services à l'aide de leur smartphone, d'échanger des bons de réduction virtuels ou encore de centraliser leurs cartes de fidélité. Chaque paiement est sécurisé par un code secret à six chiffres (d'où le nom Sixdots). Le lancement commercial de Sixdots, par le biais de la coentreprise Belgian Mobile Wallet s.a., est prévu pour le printemps 2014.

Le parking sans souci avec Mobile-for

Mobile-for, la filiale de Belgacom spécialisée dans les solutions de paiement et tickets de parking mobiles, a connu une impressionnante croissance en 2013. Mobile-for récolte ainsi les fruits d'accords de gestion de tickets de parking par GSM dans 22 villes en Belgique, d'un partenariat avec De Lijn pour l'émission électronique des titres de transport, ou encore de solutions innovantes pour le paiement des recharges de véhicules électriques (actuellement, plus de 100 points de chargement sont compatibles avec la technologie Mobile-for). En 2013, Mobile-for a géré plus de 6 millions de paiements de tickets de stationnement par GSM. Cette filiale a l'ambition de devenir, à l'échelle nationale et internationale, le partenaire par excellence des acteurs de la mobilité au sens large.



+43%

>> Progression en 2013 des revenus générés par nos solutions de sécurité à destination des entreprises.

FOCUS

UN CENTRE DE DONNÉES ÉCOPERFORMANT

En avril 2013, Belgacom a inauguré à Bruxelles un nouveau centre de données à la pointe en matière de performance énergétique. Ce nouveau centre de données a une superficie de 2 250 m², ce qui correspond à une extension de 19 % de la superficie totale dont Belgacom dispose dans ses centres de données (15 000 m²).

Le centre de données est géré de manière à respecter l'environnement et à limiter la consommation d'énergie. Il est conçu suivant les principes de séparation des circuits d'air froid et d'air chaud, des installations de refroidissement puissantes et de l'utilisation efficace de l'énergie. Les entreprises clientes peuvent donc y héberger des serveurs/équipements à forte consommation énergétique.

À l'instar des autres centres de données de Belgacom, le nouveau centre de données dispose de la certification ISO 27001 Tier-III+. En d'autres termes, ces centres de données offrent une fiabilité d'entreprise de 99,99 % grâce à une alimentation électrique entièrement redondante par le biais de générateurs de secours dynamiques et un système de réfrigération équipé d'une réserve de capacité.

UNE EXPERTISE APPRÉCIÉE À L'INTERNATIONAL

Belgacom dispose de compétences de pointe reconnues à l'international.

A travers la coentreprise BICS, Belgacom fournit en tant que grossiste ("carrier") toute une série de solutions télécoms à plus de 700 opérateurs dans le monde entier. BICS est en effet un leader très apprécié, tant pour ses services de connectivité pour la voix et les données mobiles que pour ses solutions innovantes à valeur ajoutée.

Une première mondiale

En 2013, BICS, une coentreprise entre Belgacom, Swisscom et MTN, a été l'acteur d'une première mondiale : le lancement du roaming LTE (4G) entre l'Europe, l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Afrique. Dans le monde entier, presque 250 opérateurs ont déjà lancé la 4G et veulent offrir à leurs clients un accès data à grande vitesse de haute qualité. Leur offrir cette même expérience dans le monde entier leur demande d'établir des connexions avec tous les autres réseaux 4G et c'est là que se situe l'expertise de BICS. Sa mission consiste à assurer le bon acheminement de tout type de communication à travers les différents réseaux à l'échelle internationale. Les services proposés par BICS (voix, messages, roaming, etc.) constituent en quelque sorte l'interface centrale entre plusieurs centaines d'opérateurs partout dans le monde.

28 milliards
>>> de minutes traitées en 2013
(+ 3,4% par rapport à 2012)

26%
>>> des revenus du groupe Belgacom



Progression du trafic voix sur un marché en déclin

A contre-courant d'un marché voix en recul au niveau mondial, BICS est parvenue à transporter davantage de volumes en communications vocales. L'érosion globale du marché voix est un défi autant qu'une opportunité. Le fait que certains concurrents en difficulté abandonnent leurs activités permet aux opérateurs plus solides d'augmenter leurs parts de marché. Ceci combiné avec un focus continu ainsi que des investissements constants dans la diversification de son portefeuille font que BICS est parvenue à s'imposer comme «interlocuteur unique» de nombreux opérateurs transnationaux. L'entreprise fait ainsi figure de «hub» privilégié, particulièrement en Europe, en Afrique, au Moyen Orient et en Asie. BICS peut en outre compter sur un degré de satisfaction élevé parmi ses clients.

Rachats et accords stratégiques

En octobre 2013, BICS a acquis Aervox, une société de développement de logiciels basée à Madrid, spécialisée dans le domaine de l'itinérance et de la messagerie. L'acquisition d'Aervox s'inscrit ainsi dans une stratégie qui vise à développer de nouvelles fonctionnalités et des solutions d'interopérabilité dans le domaine des données mobiles.

Fin décembre, BICS a aussi annoncé l'intégration des activités pour les transferts d'argent internationaux via GSM dans un joint-venture constitué de Mastercard, eServGlobal et BICS. Cette nouvelle société permettra aux utilisateurs d'envoyer de l'argent de et vers un compte mobile, des cartes de paiement, des comptes en banque ainsi que des bureaux de change, quel que soit l'endroit où ceux-ci ou les destinataires se trouveront.

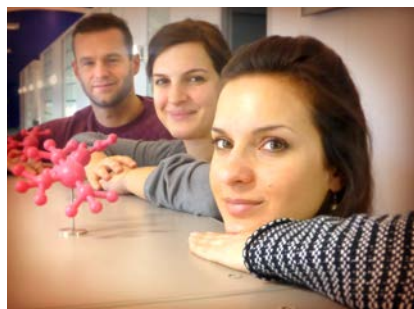
BICS est également très attentive aux évolutions de marché induites par l'arrivée de nouveaux acteurs «over the top», en provenance du monde du web. La filiale de Belgacom continue ainsi, à travers des partenariats fructueux, à faire progresser sa pénétration dans le marché OTT.

1,666 milliard

>> 1,666 milliard EUR de revenus en 2013
(+1,3% par rapport à 2012)

8%

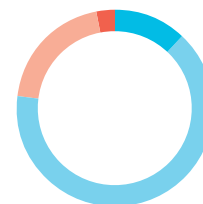
>> de la rentabilité (EBITDA) du groupe



>> BICS EST PARVENUE À S'IMPOSER
COMME « INTERLOCUTEUR UNIQUE »
DE NOMBREUX OPÉRATEURS
TRANSNATIONAUX.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION DE BICS EN 2013

■ EXTRÊMEMENT
SATISFAIT 13%
■ TRÈS SATISFAIT 64%
■ MODÉRÉMENT
SATISFAIT 19%
■ ASSEZ SATISFAIT 4%



Nouveaux services à valeur ajoutée

Aujourd'hui, satisfaire le client et faire face à la pression sur les revenus de roaming est une réalité pour les opérateurs. A cet égard, BICS s'est distinguée en 2013 par le lancement de SMART Webvision. Il s'agit d'une application web d'analyse et de monitoring, de type 'big data', qui permet aux opérateurs de roaming en 2G, 3G et 4G de suivre les flux de communications en temps réel. Les opérateurs peuvent le cas échéant apporter des adaptations nécessaires pour améliorer l'expérience de leurs propres clients en roaming ainsi que leur proposer des offres sur mesure.

Nos priorités pour l'avenir

BICS évolue sur un marché mondial très concurrentiel, qui requiert un très haut niveau d'expertise. Elle est de ce fait à la recherche constante de talents techniques très demandés, possédant des compétences spécifiques.

La qualité de ses équipes et de ses technologies doit permettre à BICS de garder une longueur d'avance sur ses concurrents et accélérer le déploiement de nouveaux services à valeur ajoutée, complémentaires à son offre éprouvée de services de 'carrier'.

DES MOYENS FINANCIERS GÉRÉS PLUS EFFICACEMENT

En 2013, les bouleversements dans le paysage mobile se sont pleinement fait sentir, augmentant la pression sur les revenus et la rentabilité. Belgacom est néanmoins parvenue à limiter l'impact de la destruction de valeur en adoptant une réaction commerciale appropriée. La simplification et la gestion de notre structure de coûts sont toutefois essentielles si nous voulons rester leaders sur le marché et développer notre stratégie de croissance.



Belgacom s'est lancée ces dernières années dans un vaste programme d'optimisation de ses coûts. Ces efforts ont déjà porté leurs fruits mais devront être intensifiés à l'avenir. La priorité est à présent de poursuivre cette transformation et d'amplifier les mesures destinées à simplifier produits et processus (lire page 20). L'entreprise progresse ainsi sur la voie d'une culture du changement et de l'efficacité.

Le programme Wings, lancé en 2011, vise l'efficacité opérationnelle, ou plus simplement l'optimisation de chaque dépense réalisée par l'entreprise. Déjà solidement ancré dans l'organisation, ce vaste plan s'articule autour de trois axes :

+80

>> Plus de 80 mesures ont été prises à tous niveaux pour rationaliser notre portefeuille de produits, changer notre mode de fonctionnement et accroître notre efficacité

Gagner en efficacité

Plus de 80 mesures ont été prises à tous niveaux pour rationaliser notre portefeuille de produits, changer notre mode de fonctionnement et accroître notre efficacité. La plupart de ces mesures privilégient la création de synergies entre les départements. Belgacom entend procurer au client une expérience irréprochable, du début à la fin de chaque contact avec l'entreprise. Les équipes en charge des ressources humaines et des systèmes informatiques jouent à cet égard un rôle crucial de facilitateur. En effet, un modèle d'entreprise plus collaboratif implique une culture de la performance et du changement partagée par tous les collaborateurs, ainsi que des systèmes informatiques bien huilés et interconnectés.

Des gains d'efficacité substantiels ont été réalisés par la mise sur pied de centres de service partagés qui regroupent un certain nombre de tâches administratives, l'optimisation des canaux de vente, le regroupement et la renégociation des contrats d'outsourcing pour les centres d'appels, l'optimisation du travail en équipe dans certains services techniques ou encore la rationalisation du parc de véhicules utilitaires en fonction des besoins réels.

Mieux acheter

Belgacom s'est engagée dans un programme global de révision de sa politique d'achats et d'approvisionnements (sourcing). Notre principe : acheter mieux, moins et moins cher. Il s'agit non seulement de négocier les meilleurs prix, mais aussi de mettre en place un système d'achat, avec la collaboration étroite des services financiers et des départements opérationnels pour créer davantage de valeur. Ce partenariat se manifeste par ailleurs du côté de la demande : limiter les achats en réduisant le gaspillage, par exemple grâce à de nouveaux outils prévisionnels performants. Gérer plus efficacement la demande au sein des départements opérationnels permet de revoir l'adéquation entre le niveau de valeur et les exigences spécifiques. Il s'est avéré que pour certaines fournitures, il était tout à fait possible de revoir les exigences fonctionnelles ou techniques pour obtenir des prix moindres, sans compromettre le niveau de service pour le client ou l'utilisateur final.

Il n'est par ailleurs nullement question de remettre en cause les normes et principes écologiques et éthiques intégrés à nos cahiers des charges. Comme nous l'expliquons dans notre chapitre « Créer de la valeur et la partager », notre responsabilité sociétale se reflète également dans notre politique d'achats. Les contrats passés auprès de nouveaux fournisseurs dans des pays dits à moindre coût intègrent tous des critères de qualité intrinsèque autant que de respect de valeurs éthiques.

Privilégier la valeur

Améliorer notre connaissance du client et prendre les mesures adéquates tout au long de son cycle de vie sont des manières importantes de diriger l'entreprise en termes de valeur. Une segmentation affinée nous a permis de mieux calibrer nos offres, en fonction des moments importants de la vie du client, son degré de sensibilité au prix ou sa préférence pour un service aussi complet et qualitatif que possible. Cette mise en œuvre nous a aidés à optimiser nos moyens financiers et à lier nos coûts d'acquisition, de développement et de rétention avec la création de valeur. Il s'agit de changer d'orientation par rapport à ces dernières années, où la valeur était essentiellement basée sur les volumes et l'augmentation de la base client.

Notre approche des canaux de vente a également été repensée, de façon à mieux les rentabiliser et orienter le client vers le canal qui lui convient le mieux. Nous incitons le client à utiliser les services internet et self-service pour commander des produits de base ou trouver une réponse à ses questions, tandis qu'il peut compter sur un service personnalisé dans les points de vente Belgacom pour des transactions de plus grande valeur.

L'évolution vers une culture de management axée sur la valeur nécessite l'implication de tous les chefs d'équipe. C'est pourquoi nous organisons régulièrement des sessions de sensibilisation pour expliquer en quoi consistent la création et la gestion de valeur et quels en sont les objectifs.

Accroître la confiance en l'avenir

Le vaste programme d'efficience de Belgacom est désormais intégré au cœur des différents départements opérationnels, qui en sont maintenant le relais et jouent pleinement leur rôle de moteur de transformation. Nous sommes convaincus que cette stratégie est porteuse d'avenir. Nos gains d'efficacité nous permettent en effet de continuer à investir dans le réseau pour offrir le meilleur service possible à nos clients et générer une croissance durable.



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 STOXX Europe 600 Telecommunications, STOXX Europe 600, Bloomberg Europe Telecommunications et FTSE Eurofirst 300.

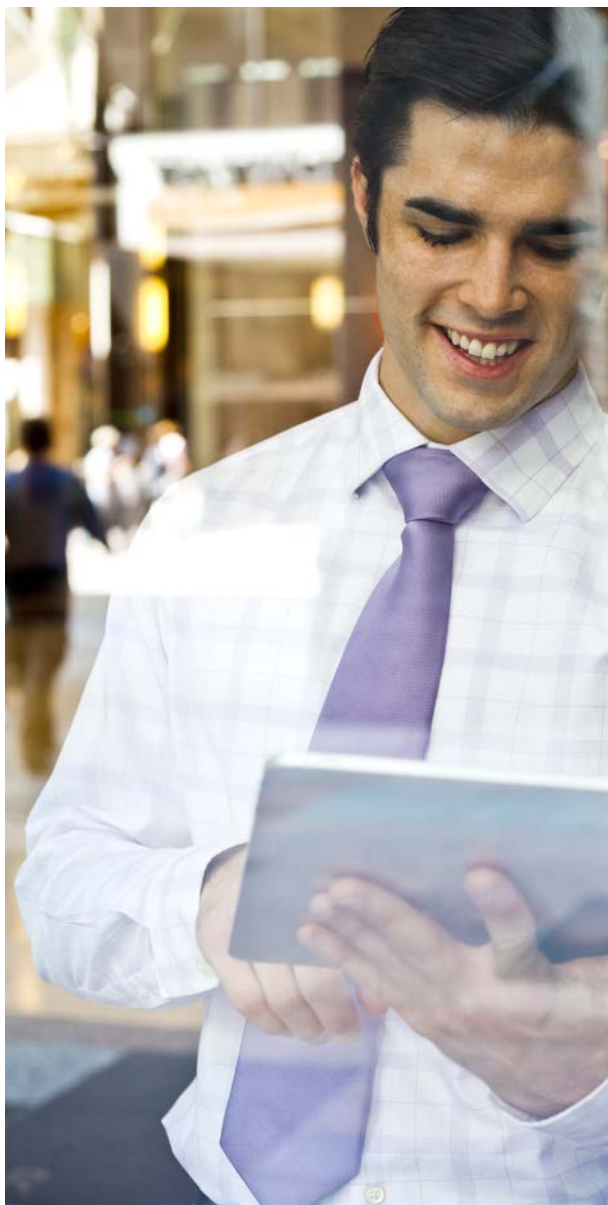
Performance de l'action Belgacom

2013 a été une bonne année pour l'ensemble du secteur des télécoms. Par rapport au marché global (hausse de 17,4 % de l'indice SXXP en glissement annuel), le secteur a enregistré une hausse des performances de l'ordre de 14,7 p.p. (progression de 32,1 % de l'indice SXKP en glissement annuel). En outre, le BEL20 a clôturé l'année 2013 sur une hausse de 18,1 % par rapport à fin 2012. Cette performance sectorielle exceptionnelle est due pour une large part à une amélioration du sentiment autour de la régulation et par la vente par Vodafone à Verizon de ses participations dans cette dernière, créant des espoirs de consolidation accrue dans l'ensemble du secteur. En comparaison avec cette performance sectorielle exceptionnelle, l'action Belgacom a connu une année plus difficile. En cause, la guerre des prix dans le domaine mobile, qui s'est amorcée fin 2012, mais a continué à produire ses effets en 2013. L'action Belgacom a clôturé l'année 2013 sur un recul de 3,15 % par rapport à fin 2012, clôturant à 21,55 EUR au 31 décembre 2013. Entre-temps, le volume moyen des échanges a augmenté de 34 %. L'action a atteint son cours de clôture le plus élevé de l'année à 23,25 EUR le 9 janvier 2013 et son niveau le plus bas le 22 juillet 2013 avec un cours de clôture à 16,32 EUR.

2013 a connu un départ relativement stable, en prélude au coup d'envoi de la saison des rapports télécoms. Avec l'annonce des résultats de 2012, le marché a manifesté une certaine déception face aux perspectives de Belgacom pour 2013. Cette tendance à la baisse s'est poursuivie en mars, la perte de visibilité sur le marché mobile belge accentuant l'incertitude. L'action Belgacom a été cotée ex-dividende le 23 avril 2013. Les résultats du premier trimestre ont reçu un accueil favorable, mais le marché a continué à redouter les risques comptables liés aux révisions des tarifs. Dans l'attente des résultats du deuxième trimestre, le mois de juin est apparu stable. Ce calme s'est confirmé en juillet,

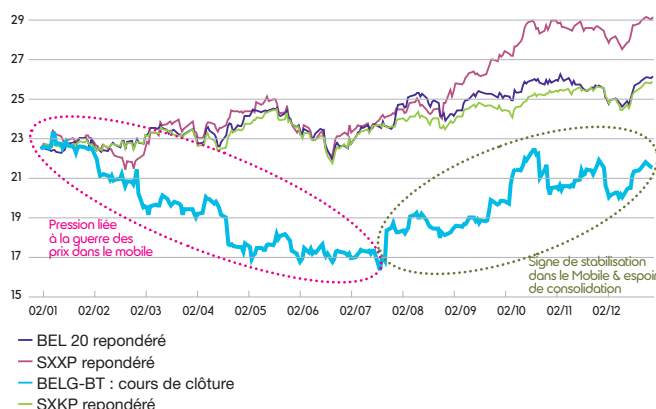
COTATION DE L'ACTION

Nom	Terme
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



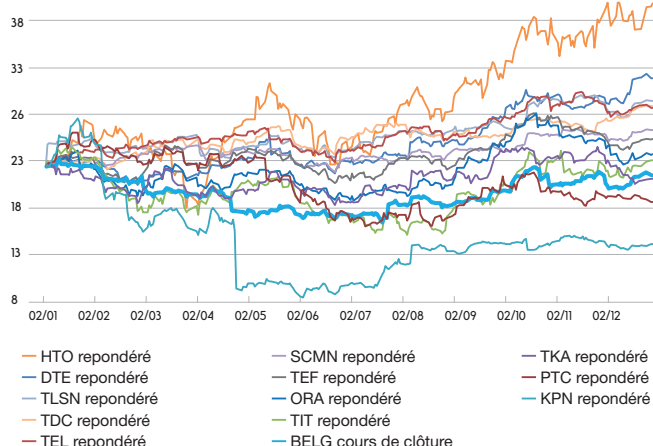
PERFORMANCE DE L'ACTION BELGACOM EN 2013 PAR RAPPORT AU BEL20, AU STOXX EURO TELECOM 600 (SXXP) ET AU STOXX EURO 600 (SXXP)

(source: Thomson One)



PERFORMANCE DE L'ACTION BELGACOM EN 2013 PAR RAPPORT À SES PAIRS PARMIS LES OPÉRATEURS HISTORIQUES EUROPÉENS

(source: Thomson One)



mais des turbulences causées par un avertissement sur résultats et une suspension du dividende par un concurrent de Belgacom ont fait chuter l'action Belgacom à son cours de clôture le plus bas en 2013. L'action Belgacom a toutefois soulagé le marché par ses exceptionnels résultats du deuxième trimestre et n'a pas tardé à reprendre pied. Outre des signes de stabilisation sur le marché mobile belge, le principal moteur de ce rétablissement du cours a été la nouvelle, en septembre, de la vente par Vodafone à Verizon Communications Inc. de sa participation de 45 % dans Verizon Wireless. Cette nouvelle, combinée à des signes d'intérêt aux États-Unis pour les entreprises télécoms européennes, a encore renforcé la conviction que la consolidation du marché européen des télécoms allait enfin s'amorcer. Cette reprise a ensuite marqué le pas du fait de résultats décevants au troisième trimestre, conformes aux prévisions, et de nouvelles craintes de guerre des prix dans le secteur mobile en octobre. En novembre, toutefois, la hausse du cours de l'action s'est poursuivie et Belgacom a acquis le spectre de 800 Mhz au prix minimum ce même mois. Enfin, le 3 décembre, Belgacom a été cotée ex-dividende intérimaire, mais l'accueil positif réservé à un afflux de nouvelles macro-économiques a permis de compenser cette situation avant la fin de l'année. L'action Belgacom a ainsi finalement terminé l'année 2013 sur une baisse de 3,15 % par rapport à l'année précédente.

PERFORMANCE DE L'ACTION BELGACOM

	2009	2010	2011	2012 ¹	2013
Info sur l'action					
Cours le plus haut	28,65	29,11	27,64	24,60	23,25
Cours le plus bas	21,67	24,31	21,40	20,80	16,32
Cours au 31 décembre	25,32	25,13	24,24	22,21	21,55
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	181.364.309	138.569.376	148.786.324	142.139.111	189.753.834
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	708.454	532.959	578.935	555.231	744.133
Nombre d'actions en circulation	320.614.683	321.482.641	317.648.821	318.321.665	318.759.360
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.987.711
Chiffres clés par action rapportés					
EBITDA ¹	6,14	7,56	5,93	5,55	5,33
Bénéfice net (part du Groupe) ¹	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98
Dividende ordinaire (brut)	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68
Dividende intérimaire (brut)	0,40	0,50	0,50	0,81	0,50
Rendement sur dividende brut ²	8,2%	8,7%	9,0%	11,2%	10,1%
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ²	8,98	6,37	10,26	9,94	10,90
Chiffres clés par action, éléments non récurrents exclus					
EBITDA ¹	6,10	6,18	5,97	5,61	5,37
Bénéfice net (part du Groupe) ¹	2,79	2,57	2,41	2,29	2,02
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ²	9,09	9,79	10,06	9,68	10,65
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR) ³	8,12	8,08	7,70	7,07	6,87

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

² Sur base du dernier cours de l'année respective

³ Calcul basé sur le nombre d'actions en circulation & le dernier cours de l'année respective

⁴ Chiffres clés par action basés sur les chiffres 2012 révisés

Nos actionnaires

Situation au 31 décembre 2013

Le principal actionnaire de Belgacom est l'État belge, qui détient 53,5 % des actions de Belgacom. Fin 2013, Belgacom détenait 5,6 % de ses actions propres. L'actionnariat flottant représente 40,9 %.

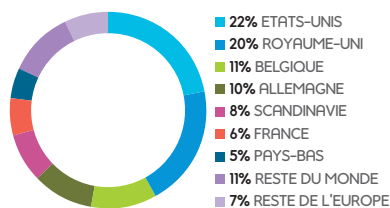
Près d'un quart de cet actionnariat flottant est détenu par des investisseurs individuels, le reste étant essentiellement aux mains d'actionnaires institutionnels. Les principaux actionnaires institutionnels de Belgacom se trouvent aux États-Unis et au Royaume-Uni, suivis par la Belgique et l'Allemagne.

Fin 2013, Belgacom détenait 18.820.954 actions propres, soit 5,6 % de l'ensemble des actions. Au cours de l'année 2013, 219.935 actions propres ont été utilisées dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote proposé à la direction de Belgacom et 662.581 options ont été exercées.

Les droits de vote liés aux actions de trésorerie 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.

ACTIONS INSTITUTIONNELLES PAR LOCALISATION



(source : analyse des actionnaires, septembre 2013)

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013

Structure d'actionnariat	nombre d'actions	% actions	% droits de vote	% droits de dividende
Etat belge	180.887.569	53,5%	56,7%	55,9%
Belgacom actions propres	18.820.954	5,6%	0,0%	1,3%
Flottant	138.316.612	40,9%	43,3%	42,8%
TOTAL	338.025.135	100,0%	100,0%	100,0%

EVOLUTION DES ACTIONS PROPRES

Situation au 31 décembre 2012	19.703.470
Options exercées pendant 2013	-662.581
Discount Purchase Plan des employés	-219.935
Situation au 31 décembre 2013	18.820.954



Déclarations de transparence

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

Le 20 mars 2013, BlackRock Inc. a fait savoir que sa participation dans Belgacom S.A. avait dépassé le seuil des 3 %. Avec 10.321.814 actions Belgacom en sa possession au 15 mars 2013, BlackRock Inc. détient une participation de 3,05 % des actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A.

Le 9 avril 2013, BlackRock Inc. a fait savoir à Belgacom S.A. que depuis le 4 avril 2013, sa participation en actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A., dont le montant total s'élève à 338.025.135 actions, était passée sous le seuil des 3 %.

Le 13 mai 2013, BlackRock Inc. notifiait à Belgacom S.A. :

- >> un achat d'actions avec droits de vote à la date de transaction du 6 mai 2013, portant à 3,00 % sa participation en actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A., dont le montant total s'élève à 338.025.135. Avec 10.152.158 actions en sa possession, BlackRock atteignait donc à nouveau le seuil des 3 % ;
- >> une vente d'actions avec droits de vote le 7 mai 2013, ramenant à nouveau la participation de BlackRock sous le seuil des 3 %.

Le 5 novembre 2013, BlackRock Inc. notifiait à Belgacom S.A. :

- >> un achat d'actions avec droits de vote à la date de transaction du 31 octobre 2013, portant à 3 % sa participation en actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A., dont le montant total s'élève à 338.025.135.

Le 31 octobre 2013, BlackRock Inc. détenait 10.151.240 actions, soit 3,00 % du total d'actions de Belgacom.

Le 2 décembre 2013, BlackRock Inc. notifiait à Belgacom S.A. :

- >> une vente d'actions avec droits de vote le 7 novembre 2013, ramenant la participation de BlackRock sous le seuil des 3 % ;
- >> un achat d'actions avec droits de vote à la date de transaction du 8 novembre 2013, portant à 3,01 % sa participation en actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A., dont le montant total s'élève à 338.025.135. Avec 10.166.775 actions

en sa possession, BlackRock détenait donc à nouveau une participation supérieure au seuil de 3 % ;

- >> une vente d'actions avec droits de vote le 26 novembre 2013, ramenant à nouveau la participation de BlackRock sous le seuil des 3 %.

Le 11 décembre 2013, BlackRock Inc. notifiait à Belgacom S.A. :

- >> un achat d'actions avec droits de vote à la date de transaction du 6 décembre 2013, portant à 3,00 % sa participation en actions avec droits de vote émises par Belgacom S.A., dont le montant total s'élève à 338.025.135. Avec 10.143.633 actions en sa possession, BlackRock atteignait donc une nouvelle fois le seuil des 3 %.

Belgacom S.A. détient 18.820.954 actions propres, soit 5,6 % du nombre total d'actions en circulation. L'État belge détient pour sa part 180.887.569 actions, 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 2013, 3 % ou plus 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

Relations avec les investisseurs

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.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Belgacom, les dirigeants de l'entreprise s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque présentation des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique ou d'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 de courtage.

Une période fermée est observée quatre semaines avant la publication du rapport 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⁽²⁾ annuel à ses actionnaires.

Toute distribution de cash-flow libre par le biais de dividendes ou de rachats d'actions sera analysée sur une base annuelle. Le but est de maintenir une flexibilité financière stratégique en vue de

garantir la croissance future, de manière organique ou par le biais de fusions et d'acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

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

Rémunération des actionnaires pour l'exercice 2013

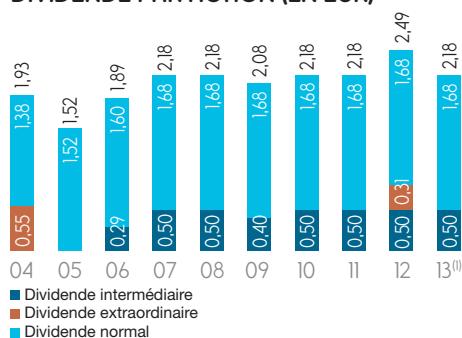
Conformément à l'engagement susmentionné, le Conseil d'Administration a approuvé en octobre 2013 le paiement d'un dividende intérimaire d'un montant brut de 0,50 EUR par action.

Le 27 février 2014, le Conseil d'Administration a décidé de proposer un dividende ordinaire de 1,68 EUR par action à l'Assemblée annuelle des actionnaires du 16 avril 2014. En conséquence, Belgacom s'attend à un dividende de 2,18 EUR bruts par action pour les résultats de l'ensemble de l'année 2013. Après approbation par l'Assemblée annuelle des actionnaires, le dividende normal sera versé le 25 avril 2014, avec date d'enregistrement le 24 avril 2014 et date de détachement du dividende le 22 avril 2014.

La rémunération totale des actionnaires pour 2013 s'élève donc à 702 millions EUR, y compris le dividende intérimaire.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration de Belgacom se propose de continuer à accorder aux actionnaires de Belgacom un dividende attrayant et soutenable. Le Conseil d'Administration souhaite donc payer un dividende annuel stable de 1,50 EUR par action (dividende intérimaire de 0,50 EUR et dividende ordinaire de 1,00 EUR) pour les 3 prochaines années, pour autant que les résultats financiers de Belgacom soient conformes à ses attentes.

DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUR)



⁽¹⁾ Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

CALENDRIER FINANCIER

16 avril 2014	Assemblée générale annuelle des actionnaires
22 avril 2014	Cotation ex-dividende des actions
25 avril 2014	Paiement du dividende ordinaire
9 mai 2014	Annonce des résultats du premier trimestre 2014
1 août 2014	Annonce des résultats semestriels 2014
24 octobre 2014	Annonce des résultats du troisième trimestre 2014

Remarque : ces dates sont susceptibles d'être modifiées.

⁽²⁾ 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.

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.



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 seize membres, en ce compris l'Administrateur Délégué.

Le Conseil d'Administration compte actuellement 14 membres.

Modification de la composition du Conseil d'Administration

Les mandats de Madame Mimi Lamote, Madame Michèle Sioen et Monsieur Michel Moll prenaient 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 ont été prolongés tacitement. Le 20 septembre 2013, le mandat de Monsieur Michel Moll en tant que Président a.i. a pris fin et en date du 27 septembre 2013, les mandats en tant qu'administrateurs de Madame Michèle Sioen, Madame Mimi Lamote et Monsieur Michel Moll ont pris fin.

En date du 20 septembre 2013, Monsieur Stefaan De Clerck a été nommé en tant qu'administrateur et Président du Conseil d'Administration.

En date du 27 septembre 2013, Madame Isabelle Santens et Monsieur Laurent Levaux ont été nommés en tant qu'administrateurs.

En date du 15 novembre 2013, l'Etat belge a mis fin au mandat de Monsieur Didier Bellens en tant qu'Administrateur Délégué.

En date du 13 janvier 2014, Madame Dominique Leroy a été nommée en tant qu'Administrateur Délégué pour un terme renouvelable de six ans.

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 importantes 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.

La Charte de gouvernance d'entreprise et la Charte du Conseil d'Administration ont été modifiées en février 2014 afin de donner une interprétation plus large au principe du « conflit d'intérêts ».

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NOMMÉS PAR L'ÉTAT BELGE

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ⁽¹⁾	62	Président	2013 - 2019
Didier Bellens ⁽²⁾	58	Administrateur Délégué	2003 - 2013
Dominique Leroy ⁽⁶⁾	49	Administrateur Délégué	2014 - 2020
Theo Dilissen	59	Administrateur	2004 - 2015
Martine Durez	62	Administrateur	1994 - 2019
Laurent Levaux ⁽⁴⁾	58	Administrateur	2013 - 2019
Isabelle Santens ⁽⁴⁾	54	Administrateur	2013 - 2019
Paul Van de Perre	60	Administrateur	1994 - 2019
Mimi Lamote ⁽⁵⁾	48	Administrateur	2006 - 2012
Michèle Sioen ⁽⁵⁾	47	Administrateur	2006 - 2012
Michel Moll ^(3/5)	65	Administrateur	1994 - 2012

⁽¹⁾ Mandat à partir du 20 septembre 2013.

⁽²⁾ Mandat jusqu'au 15 novembre 2013.

⁽³⁾ Mandat en tant que Président a.i. jusqu'au 20 septembre 2013.

⁽⁴⁾ Mandat à partir du 27 septembre 2013.

⁽⁵⁾ Mandat jusqu'au 27 septembre 2013.

⁽⁶⁾ Nommée le 13 janvier 2014.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Nom	Âge	Fonction	Durée
Jozef Cornu	69	Administrateur indépendant	2009 - 2015
Pierre Demuelenaere	55	Administrateur indépendant	2011 - 2017
Guido J.M. Demuyck	63	Administrateur indépendant	2007 - 2019
Pierre-Alain De Smedt	70	Administrateur indépendant	2004 - 2016
Carine Doutrelepon	53	Administrateur indépendant	2004 - 2016
Oren G. Shaffer	71	Administrateur indépendant	2004 - 2014
Lutgart Van den Berghe	62	Administrateur indépendant	2004 - 2016

Comités du Conseil d'Administration

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

Comité d'audit et de supervision

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

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

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

Le Comité d'audit et de supervision se réunit au moins une fois par trimestre. Il est composé de MM. Pierre-Alain De Smedt (Président), Michel Moll (jusqu'au 27 septembre 2013), Guido J.M. Demuyck, 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.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. DOMINIQUE LEROY

Administrateur Délégué de Belgacom depuis le 13 janvier 2014. Plus d'informations la concernant en page 60, Membres du Comité de Direction.

2. STEFAAN DE CLERCK

M. Stefaan De Clerck préside le Conseil d'Administration de Belgacom depuis le 20 septembre 2013. Il a siégé au Parlement d'octobre 1990 à octobre 2013. De juin 1995 à avril 1998 et de décembre 2008 à décembre 2011, il a été ministre belge de la Justice. Il a été bourgmestre de la ville de Courtrai (Belgique) de janvier 2001 jusque fin décembre 2012. M. De Clerck est licencié en droit de la KUL (Katholieke Universiteit Leuven).

3. JOZEF CORNU

M. Cornu a entamé sa carrière en 1970 au Centre de recherche Brown Boveri (aujourd'hui 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 de 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. Depuis le 13 novembre 2013, M. Cornu est administrateur délégué de la SNCB (Société nationale des chemins de fer belges). M. Cornu est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil électricien et en mécanique de la KUL (Katholieke Universiteit Leuven) et d'un doctorat en électronique de la Carleton University d'Ottawa, au Canada.

4. THEO DILISSEN

Depuis janvier 2014, M. Dilissen préside le Conseil d'Administration de Swissport Belgium (Swissport est une société internationale d'assistance aéroportuaire au sol). Depuis janvier 2011, M. Dilissen est membre du Conseil d'Administration d'Eurostar.

M. Dilissen 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 postes d'administrateur délégué et de 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.

5. PIERRE DEMUELENAERE

M. Pierre Demuelenaere 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 aux États-Unis et en Asie (HP, Kodak, Adobe, Fujitsu, Samsung, Canon, etc.).



Au fil des années, il est resté étroitement impliqué, au travers de sa contribution au développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits ainsi qu'à l'enregistrement de plusieurs brevets, dans la définition de la vision d'I.R.I.S. au niveau de la recherche et du développement.

M. Demuelenaere s'est vu décerner en 2001 le prix de «Manager de l'Année» tandis qu'I.R.I.S. a reçu le prix «Entreprise de l'Année» en 2002. Data News l'a également désigné comme personnalité ICT de l'année en 2008. Il occupe également un poste d'administrateur au sein de Pairi Daiza, BSB et Guberna.

En 2013, Pierre Demuelenaere a mené à bonne fin les négociations d'acquisition du groupe I.R.I.S. par Canon. La société fait à présent partie du groupe Canon.

M. Demuelenaere 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.

6. GUIDO J.M. DEMUYNCK

Jusqu'en décembre 2010, M. Demuynck était administrateur délégué de Liquavista. Il a auparavant occupé différentes fonctions chez Royal Philips Electronics NV entre 1976 et 2002. Il a notamment exercé les fonctions de Vice-President 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. Demuynck a rejoint les rangs de Royal KPN, où il est devenu membre du comité de direction et administrateur délégué de la division mobile (KPN Mobiel Nederland, Base Belgium, E-Plus Germany).

Jusqu'en juillet 2008, il a occupé le poste d'administrateur délégué de Kroymans Corporation BV aux Pays-Bas. M. Demuynck est également membre, depuis juin 2005, du conseil de surveillance de Tom Tom. Depuis janvier 2011, il est également membre des conseils d'administration d'Apollo Vredestein BV et de Xsens BV. Depuis mai 2011, il siège également au Conseil de Teleplan International NV. 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.).

7. PIERRE-ALAIN DE SMEDT

M. De Smedt est, depuis mars 2011, président de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB). Auparavant 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).

8. CARINE DOUTRELEPONT

Mme Doutrelepont est avocate au Barreau de Bruxelles et membre du Barreau de Paris. Elle est partenaire fondatrice du bureau d'avocats belge Doutrelepont & Partners, spécialisé en technologies de l'information et de la communication, en propriété intellectuelle, en droit des médias, en droit de la concurrence et en droit européen.

Elle est titulaire d'un doctorat en droit 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 Doutrelepont est également membre du conseil d'administration de la Fondation Roi Baudouin et de la Banque Belfius.

9. 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. Elle a été 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).

10. LAURENT LEVAUX

Diplômé en économie avec grande distinction à l'UCL (Bruxelles, Belgique), M. Laurent Levaux a entamé sa carrière à l'âge de 22 ans en assumant la direction d'une petite société liégeoise en difficulté et employant à l'époque une centaine de collaborateurs. En quatre ans, l'entreprise s'est rétablie, s'est développée et a fusionné avec un grand groupe international. Il a ensuite décroché un MBA à la University of Chicago (1985) avant de travailler pour McKinsey & Co pendant une dizaine d'années, occupant les quatre dernières années de son passage la fonction de partenaire et y assumant des missions stratégiques et de restructuration partout en Europe.

En 1995, il a rejoint le Comité de direction du groupe sidérurgique belge Cockerill-Sambre en tant que responsable de ses filiales non sidérurgiques, en particulier de CMI, une société déficitaire, dont il est devenu administrateur délégué. Lorsqu'il a quitté CMI en février 2003, la société était devenue un groupe d'ingénierie et de maintenance exempt de dettes, en croissance et rentable.

En mars 2003, Laurent Levaux est devenu administrateur délégué du groupe logistique multinational ABX LOGISTICS, ayant son siège en Belgique. La société accumulait de lourdes pertes depuis sa création en 1998. Dès 2003, les résultats se sont constamment améliorés au point d'atteindre le niveau des acteurs les plus performants du secteur. En octobre 2008, ABX LOGISTICS a fusionné avec le groupe danois DSV, coté à la Bourse de Copenhague.

Depuis octobre 2008, Laurent Levaux est président-directeur général d'Avia-partner.

Aviapartner, dont le siège se trouve à Bruxelles, est l'un des leaders dans le domaine des services d'assistance au sol pour passagers sur le continent européen.

11. ISABELLE SANTENS

Mme Isabelle Santens est administrateur délégué d'Andres NV, une société de mode belge concevant, produisant et distribuant les marques de vêtements pour femmes XANDRES, XANDRESXLINE et HAMPTON BAYS.

Après avoir étudié la géographie et l'économie à la KUL (Katholieke Universiteit Leuven), elle a rejoint Andres en 1985, pour évoluer vers la fonction de Director of Design et enfin, en 2000, d'administrateur délégué. Elle a transformé une structure de simple production en une société axée sur la vente et le marketing, spécialisée dans la conception de marques performantes et axée sur l'ouverture de magasins pilotes. Elle siège également au conseil d'administration de nombreuses institutions culturelles.

12. OREN G. SHAFFER

M. Shaffer a été auparavant vice-président et Chief Financial Officer de Qwest Communications International de 2002 à 2007 et président et Chief Operating Officer de Sorrento Networks.

Il a également 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.

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, comme Electrabel (Belgique) et Belfius (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 cotée à l'Euronext) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor-Mittal), Thomassen Drijver Verblifa Belgium, Sunparks (division de Sunair) et d'autres sociétés. Il est actuellement administrateur de Greenbridge Incubator (Université de Gand) et du Scientific Investment Board (Université de Bruxelles), 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.

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 2013, le Comité de nomination et de rémunération se composait de MM. Stefaan De Clerck (membre et Président à partir du 20 septembre 2013), Michel Moll (membre et Président a.i. jusqu'au 20 septembre 2013), Jozef Cornu, Pierre-Alain De Smedt et de Mmes Martine Durez et Lutgart Van den Berghe.

Comité stratégique et de développement

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

Le rôle du Comité stratégique et de développement est d'analyser les projets d'acquisitions, de fusions et de désinvestissements d'un montant supérieur à 100 millions EUR et d'analyser des programmes importants de restructuration de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration peut décider, au besoin, d'organiser un Comité spécial ad hoc chargé de se pencher sur un dossier spécifique et composé de membres dotés de l'expérience requise.

En 2013, le Comité stratégique et de développement était composé de MM. Stefaan De Clerck (Président à partir du 20 septembre 2013), Michel Moll (Président a.i. jusqu'au 20 septembre 2013), Didier Bellens (jusqu'au 15 novembre 2013), madame Dominique Leroy (à partir du 13 janvier 2014) et de MM. Jozef Cornu, Theo Dilissen, Guido J.M. Demuynck et Mme Carine Doutrelepont.

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise de 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 des sociétés, l'Administrateur Délégué, Monsieur D. Bellens, a déclaré, pendant la séance du Conseil d'Administration du 28 février 2013, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant « les plans d'intéressement pour le personnel », un point qui était à l'agenda de cette réunion du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, Madame L. Van den Berghe et Madame C. Doutrelepont ont déclaré, pendant la séance du Conseil d'Administration du 2 mai 2013, qu'elles se trouvaient en position de conflit d'intérêts concernant « le projet Idar », un point qui était à l'agenda de cette réunion du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, l'Administrateur Délégué, Monsieur D. Bellens a déclaré, pendant la séance du Conseil d'Administration du 25 juillet 2013, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant « les plans d'intéressement pour le personnel », un point qui était à l'agenda de cette réunion du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, Madame M. Durez, Madame M. Lamote, Madame M. Sioen, Monsieur M. Moll et Monsieur P. Van de Perre ont déclaré, pendant la séance du Conseil d'Administration du 25 septembre 2013, qu'ils se trouvaient en position de conflit d'intérêts concernant le point relatif à la « Nomination de nouveaux administrateurs », un point qui était à l'agenda de cette réunion du Conseil d'Administration.

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 Berghe, Administratrice Exécutive de Guberna), pour lequel elle a versé une contribution de 30.250 EUR en 2013.

Rapport d'activités du Conseil et des comités

En 2013, il y a eu 8 réunions du Conseil d'Administration, 8 réunions du Comité d'audit et de supervision, 6 réunions du Comité de nomination et de rémunération et 3 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 prosrites) 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 61).

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 :

- >> établir 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 ;
- >> les autres pouvoirs expressément réservés par la loi au Conseil d'Administration, qui incluent notamment l'établissement des comptes annuels devant être soumis à l'assemblée générale des actionnaires et la préparation des propositions de fusion.

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

L'Administrateur Délégué actuel est Madame Dominique Leroy. Son contrat, pour un terme renouvelable de six ans, a pris cours le 13 janvier 2014.

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.

Le Comité de direction se compose des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué (voir tableau ci-dessous).

Nom	Âge	Fonction
Michel GEORGIS	61	Executive Vice President Group Human Resources
Dirk LYBAERT	53	Executive Vice President Corporate Affairs
Geert STANDAERT	44	Executive Vice President Service Delivery Engine & Wholesale
Ray STEWART	65	Executive Vice President Finance
Bart VAN DEN MEERSCHÉ	56	Executive Vice President Enterprise Business Unit
Phillip VANDERVOORT	52	Executive Vice President Consumer Business Unit

M. Bruno Chauvat, qui était l'Executive Vice President Strategy & Content, a quitté la société le 24 janvier 2014.

M. Dirk Lybaert a été nommé en date du 24 janvier 2014 Executive Vice President Corporate Affairs.

M. Phillip Vandervoort a été nommé à partir du 1^{er} avril 2014 Executive Vice President Consumer Business Unit.

MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

1. DOMINIQUE LEROY

Dominique Leroy est depuis le 13 janvier 2014 Administrateur Délégué de Belgacom. Elle a rejoint Belgacom en octobre 2011 en qualité de Vice Président Sales pour la Consumer Business Unit et a été désignée en qualité d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom en juin 2012.

Avant de rejoindre Belgacom, Mme Leroy a travaillé 24 ans pour Unilever. Elle a siégé au Comité de Direction d'Unilever Benelux, où elle a également occupé le poste de Managing Director. Auparavant, elle a exercé diverses fonctions dans les domaines du marketing, de la finance et du développement de la clientèle.

Mme Leroy est membre des conseils d'administration de Tango, de Scarlet et de BICS et membre indépendant du conseil d'administration de Lotus Bakeries. Mme Leroy est titulaire d'un «Master in Advanced Management» (Business Engineering) de la Solvay Business School.

2. MICHEL GEORGIS

De juin 2007 à décembre 2011, Michel Georgis était l'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom. Depuis le 1er janvier 2012, il exerce les fonctions d'Executive Vice President Group Human Resources. Il est également président du conseil d'administration de Tango Luxembourg, Scarlet nv Nederland et Wireless Technologies (The Phone House) et membre des conseils d'administration de BICS et du Fonds de Pension. De mai 2005 à l'intégration en janvier 2010, Michel Georgis était administrateur délégué de Proximus (Belgacom Mobile). 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 MEERSCHÉ

Bart Van Den Meersche est l'Executive Vice President de l'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. DIRK LYBAERT

Dirk Lybaert est Executive Vice President Corporate Affairs, regroupant sous son égide les domaines de responsabilité suivants : Group Communications, Legal, Public Affairs, Regulatory, Security Governance et Investigations.

Il est également le secrétaire du conseil d'administration de Tango Luxembourg et du Fonds de pension de Belgacom et siège au sein des conseils d'administration de Belgacom International Carrier Services (BICS) et de Belgacom Opal.

M. Lybaert exerçait depuis 2005 les fonctions de Secrétaire général à Belgacom. De 1995 à 2007, il a été assistant à la faculté de droit de l'Université de Bruxelles où il dispensait le cours consacré aux contrats nommés. De 2000 à 2005, il a exercé différentes fonctions au sein du département juridique de Belgacom. Avant de travailler à Belgacom, M. Lybaert était officier à la Police Fédérale, où il a terminé sa carrière au grade de lieutenant-colonel et à la fonction de directeur du programme antiterrorisme.

M. Lybaert est titulaire de diplômes de criminologie, de droit et de droit des sociétés ainsi que de diplômes en «Advanced Management» et en sciences sociales et militaires.

6. GEERT STANDAERT

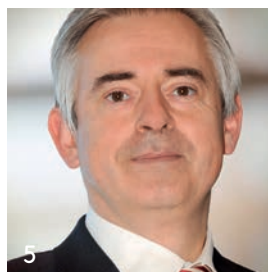
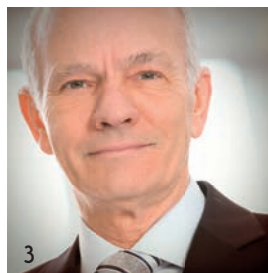
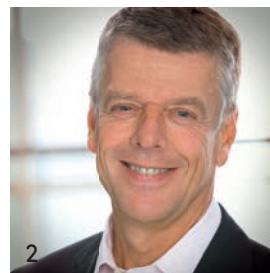
Geert Standaert a rejoint le Comité de direction de Belgacom en qualité d'Executive Vice President Service Delivery Engine & Wholesale en mars 2012. Dans cette fonction, il supervise l'ensemble des opérations, de l'infrastructure technique, du service engineering et des développements IT pour le Groupe 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. PHILIP VANDERVOORT

Phillip Vandervoort a rejoint le Groupe Belgacom le 01/04/2014 en qualité d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit. Auparavant, il avait exercé dans plusieurs sociétés importantes, comme Dupont de Nemours International, Union Minière, Interbrew/Inbev et finalement Microsoft Corporation en 2007. M. Vandervoort est ingénieur industriel et diplômé en business administration.



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. N. Houthaeve, 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 2013 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et Luc Callaert SC sfd SPRLU.

En 2013, le Groupe a dépensé un montant de 251.595 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	10.690	25.250
Conseils fiscaux	13.420	1.270
Autres missions	173.815	27.150
Total	197.925	53.670

En 2013, le Groupe a également dépensé un montant de 1.627 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	1.627
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	1.627

Commissaire du gouvernement

En date du 17 avril 2012, M. Michel Vanden Abeele a été nommé Commissaire du gouvernement afin de superviser, conformément à la loi de 1991, la gestion de Belgacom d'un point de vue administratif. Monsieur Amaury Caprasse a été nommé Commissaire du Gouvernement Suppléant.

Conformité

Rôle de la conformité à Belgacom

Dans un contexte législatif et réglementaire de plus en plus complexe et un environnement professionnel changeant ainsi qu'une conjoncture économique difficile, la conformité joue un rôle important dans le monde de l'entreprise. Le «Compliance Office» du Groupe Belgacom

a pour tâches de coordonner les activités menées au sein du Groupe Belgacom en matière de conformité, d'expliquer les règles en vigueur, de fournir les instruments requis pour inciter à la conformité et d'assurer une approche cohérente de la conformité au sein du Groupe. Le programme de conformité est une composante clef dans notre stratégie Responsabilité Sociétale (plus d'infos p. 22).

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 différentes politiques.

Le programme de conformité

Le comportement éthique et le respect des valeurs font partie de l'approche adoptée par le Groupe Belgacom en matière de conformité. Dans la ligne des actions des années précédentes, en 2013, les efforts suivants ont été entrepris afin d'améliorer la visibilité du Code de Conduite et ses politiques:

- >> Un accent tout particulier a été mis sur la sécurité de l'information. Une grande campagne de sensibilisation vers nos employés a été lancée par l'intranet et voie d'affichage. Cette campagne a été soutenue également par des films éducationnels.
- >> Belgacom a ouvert les médias sociaux à tous ses employés en mai 2013. Pour soutenir cette ouverture et sensibiliser les utilisateurs à une utilisation responsable de ces nouveaux instruments, plusieurs moyens ont été mis en place : une policy, des formations, un film, des questions-réponses, ...
- >> Belgacom a publié une nouvelle policy sur la corruption qui s'inscrit dans la droite ligne du Code de conduite, établissant une politique de tolérance zéro face à toute forme de corruption. Cette policy reprend en un seul document des principes qui sont développés dans plusieurs autres politiques.

Les domaines de conformité qui ont été les axes prioritaires en 2013 étaient les suivants :

1. La protection des données ;
2. L'usage responsable des médias sociaux ;
3. Le Dealing Code ;
4. Respect de la réglementation ;
5. Droit de la concurrence ;
6. Chinese walls ;
7. Environnement ;
8. Respect de la vie privée.

RAPPORT DE REMUNERATION 2013

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 des top managers et fournissent un aperçu des principales dispositions en matière de relations contractuelles.

Didier Bellens a exercé les fonctions d'Administrateur Délégué jusqu'en novembre 2013. En janvier 2014, un nouvel Administrateur Délégué a été nommé en la personne de Dominique Leroy. Cette désignation a coïncidé avec la définition d'un nouveau plafond dans la politique de rémunération du top management de Belgacom. La politique de rémunération du top management de Belgacom tiendra compte désormais de ce nouveau plafond lors de la désignation de tout nouveau membre au sein du Comité de direction.

Conformément à la demande formulée lors de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2013, le Conseil d'administration a également examiné la rémunération de ses membres et a comparé celle-ci avec différentes références. Ces références montrent que la rémunération chez Belgacom est en ligne avec le marché. Le Conseil a toutefois estimé que dans la période actuelle, où des efforts sont demandés à la direction et aux employés, il est important de signaler clairement que les membres du Conseil veulent eux aussi partager ces efforts. Pour cette raison, le Conseil a décidé d'appliquer une réduction de 10% sur la rémunération de 2014, ce qui est conforme à la proposition du Comité de direction, à savoir de réduire volontairement, pour les performances de 2013 du top 170 de l'entreprise, l'enveloppe pour la partie individuelle de la rémunération variable à court terme (bonus) de 10%.

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 2013 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.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de pension. Mme Martine Durez et M. Theo Dilissen sont membres du Conseil d'Administration du Fonds de pension. Ils ne reçoivent pas de jetons de présence pour ces participations.

En ce qui concerne l'exécution de leur mandat, les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération basée sur les résultats, telle que des bonus ou des programmes d'intéressement à long terme. Ils ne bénéficient pas non plus d'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 2013, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des comités.

RAPPORT D'ACTIVITÉS ET PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Nom	Conseil (total 8)	CAS (total 8)	CNR (total 6)	CSD (total 3)	Rémunération totale (en EUR)
Stefaan DE CLERCK ⁽¹⁾	4/4		3/3	1/1	75.750
Didier BELLENS ⁽²⁾	6/6			3/3	0
Jozef CORNU	8/8		6/6	3/3	89.500
Pierre DE MUELENAERE	8/8				67.000
Guido DEMUYNCK	8/8	8/8		3/3	94.500
Pierre-Alain DE SMEDT	7/8	7/8	6/6		112.000
Theo DILISSEN	6/8			3/3	64.500
Carine DOUTRELEPONT	8/8			2/3	72.000
Martine DUREZ	8/8		6/6		82.000
Laurent LEVAUX ⁽⁴⁾	2/4				16.750
Isabelle SANTENS ⁽⁴⁾	3/4				21.750
Oren G. SHAFFER	7/8	8/8			82.000
Lutgart VAN DEN BERGHE	8/8		6/6		82.000
Paul VAN DE PERRE	8/8	8/8			87.000
Mimi LAMOTE ⁽⁵⁾	4/4				40.250
Michel MOLL ^(3/5)	4/4	3/3	3/3	2/2	113.000
Michèle SIOEN ⁽⁵⁾	4/4				40.250

Rémunération totale : avantages télécoms inclus
CAS : Comité d'Audit et de Supervision ; CNR : Comité de Nomination et de Rémunération ; CSD : Comité Stratégique et de Développement ;

⁽¹⁾ Mandat depuis le 20 septembre 2013

⁽²⁾ Mandat jusqu'au 15 novembre 2013

⁽³⁾ Mandat de Président a.i. jusqu'au 20 septembre 2013

⁽⁴⁾ Mandat depuis le 27 septembre 2013

⁽⁵⁾ Mandat jusqu'au 27 septembre 2013

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.

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.

Principes généraux de Belgacom en matière de rémunération

Pour réaliser nos objectifs d'entreprise sur un marché télécom global hautement concurrentiel et en rapide évolution, nous avons besoin de collaborateurs qualifiés, talentueux et engagés, travaillant dans une culture de haute performance. Pour promouvoir cette culture, il est primordial de disposer d'un programme global de rémunération compétitif (« global rewards program »).

Les objectifs du programme de rémunération globale de Belgacom sont les suivants :

- >> Stimuler la performance afin d'engendrer une croissance rentable à long terme ;
- >> Stimuler la prise de responsabilités afin de renforcer la stratégie d'entreprise et la culture désirée ;
- >> Proposer une rémunération juste et équitable au personnel, tant statutaire que contractuel, conformément aux pratiques du marché ;
- >> Identifier et valoriser les hautes performances ;
- >> Lier la rémunération aux succès individuels et globaux de Belgacom ;
- >> Permettre à Belgacom d'attirer et de retenir les talents du marché à tous les niveaux ;
- >> Combiner les besoins et responsabilités des collaborateurs et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société comme un tout.

Belgacom conserve - et modernise - également des instruments puissants relevant du secteur public, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. soins aux enfants malades, hospitalisation, etc.) et d'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 qu'elle déploie pour ménager à son personnel un environnement de travail équilibré.

Le programme de rémunération global suit et soutient cet objectif et cette mission.

Rémunération du top management

Objectifs et principes de la politique de rémunération du top management de Belgacom

Belgacom a élaboré pour ses top managers 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 ses top managers. Elle entend récompenser les personnes qui jouent un véritable rôle d'exemple et qui s'engagent à fournir un niveau de performance élevé et à respecter les valeurs de l'entreprise.

Les top managers bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de la stratégie de Belgacom afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Afin de se distinguer des autres employeurs, Belgacom cherche à exceller dans le paquet global 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 aux top managers quant au choix de leur mode de rémunération.

Élément de rémunération	Description	Rôle stratégique
Salaire de référence	Implique une compensation fixe en espèces Vise la médiane du groupe de référence sur le marché de l'emploi	Attraction Récompenser les prestations réalisées au quotidien
Rémunération variable à court terme	Est basée sur le degré de réalisation de mesures annuelles, dont 30 % correspondant à la performance du Groupe Belgacom, 40 % à celle des Business Units et 30 % à la performance en termes de leadership individuel.	Impulser et récompenser la performance annuelle de Belgacom Impulser et récompenser les décisions stratégiques et commerciales judicieuses en faveur de la prospérité à long terme de Belgacom Aligner les intérêts de la direction et ceux des actionnaires
Intéressements à long terme	Le Plan de Valeur de Performance est basé sur le Rendement Total des Actionnaires de Belgacom par rapport à un panier préalablement défini d'opérateurs télécoms européens.	Stimuler les prestations à long terme des top managers et les aligner avec les attentes des actionnaires Assurer la prise de décisions opportunes pour la prospérité de Belgacom Attirer et conserver les talents

Définition du niveau de compensation

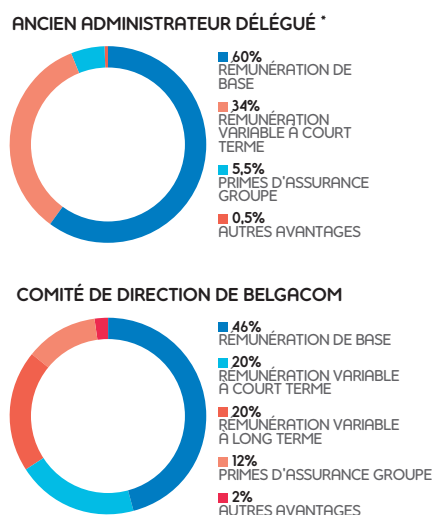
Le Comité de Nomination et de Rémunération définit la politique de rémunération du top management et détermine les paquets de rémunération individuels de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction. Le positionnement de ces paquets est régulièrement vérifié en comparant la rémunération 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 la 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.).

Politique de rémunération du Comité de direction

La relation entre les différents éléments de la rémunération des membres du Comité de direction et de l'ancien Administrateur Délégué de Belgacom est illustrée ci-dessous. Les chiffres traduisent le poids effectif et relatif des différentes composantes de la rémunération payée en 2013.

SCHÉMA 1 : IMPORTANCE RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION (KPI ATTEINTS À 100 %)



* Perte de la rémunération variable à long terme de l'ancien Administrateur Délégué, en raison de la résiliation en 2013 de son contrat d'emploi

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 la performance, soit la rémunération variable à court terme et la rémunération variable à long terme.

La rémunération variable annuelle est calculée en confrontant les performances à des indicateurs de performance clés fixés par le Conseil d'Administration sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération. Pour 2013, 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.

Indicateurs de performance clés au niveau du Groupe

- >> Le principal indicateur financier utilisé est le cash-flow opérationnel.
- >> Parmi les indicateurs non financiers essentiels figurent la Simplicité et l'Expérience client, qui mesurent les progrès réalisés dans la simplification et l'optimisation des processus et l'expérience du client en tant qu'utilisateur, ainsi que la transformation des coûts, mesurant les progrès en matière d'efficacité dans la maîtrise des coûts.
- >> Autre indicateur opérationnel : l'indice d'engagement du personnel, qui mesure chaque année l'engagement organisationnel et fonctionnel, l'alignement stratégique et l'agilité des membres du personnel.

Indicateurs de performance clés au niveau des Business Units

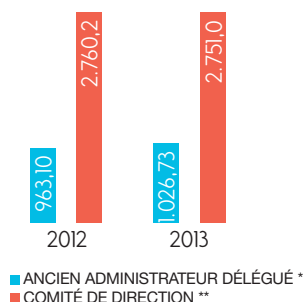
- >> Les indicateurs de performance clés concernent notamment la convergence, la gestion de la valeur, le «solution centricity», la transformation du réseau fixe et mobile et le nombre de nouveaux clients dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision.

Rémunération de base

Les salaires de base du Comité de direction sont revus annuellement par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur la base d'une analyse approfondie de l'évaluation de la performance et du potentiel fournie par l'Administrateur Délégué, ainsi que de données de comparaison externes. La société entend aligner la rémunération du top management avec la médiane du marché.

La rémunération de base comprend le salaire de base perçu dans la fonction d'Administrateur Délégué et de membre du Comité de direction pour l'année concernée. L'ancien Administrateur Délégué, Didier Bellens, était également un membre non rémunéré du Conseil d'Administration. En 2013, les membres du Comité de direction n'ont pas perçu d'augmentation de mérite. Les variations de montants résultent essentiellement de l'indexation légale de janvier 2013 et de changements intervenus dans la composition du Comité de direction.

RÉMUNÉRATION DE BASE (EN MILLIERS EUR) AVANT CHARGES SOCIALES PATRONALES



* La variance 2012/13 s'explique par l'index et le paiement sur 11 mois au lieu de 12, mais le pécule de vacances de 2014 a dû être payé lors du départ.

** La variance 2012/13 s'explique par les changements survenus au sein du Comité de direction.

Rémunération variable à court terme

La société entend positionner la rémunération variable à court terme du top management en fonction de la réalisation des objectifs à 100%. En cas de performance excellente au niveau de l'entreprise, de la Business Unit et individuelle, la rémunération variable à court terme peut dépasser les 100 %, avec un plafond à 200 %.

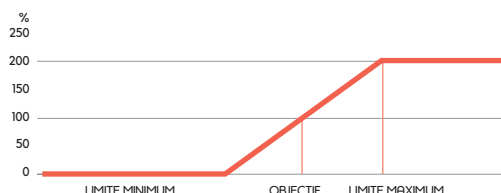
Le système de rémunération variable du Groupe Belgacom reflète les valeurs du Groupe, souligne les forces des Business Units et stimule les réalisations individuelles.

SCHEMA 2: LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE DIRECTION DE BELGACOM TIENT COMPTE DE LA PERFORMANCE AU NIVEAU DU GROUPE, DES BUSINESS UNITS ET DES PERSONNES INDIVIDUELLES



La rémunération variable à court terme inclut le bonus réel versé en 2013 pour les performances de l'année 2012. 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.

SCHEMA 3 : RÉMUNÉRATION VARIABLE À COURT TERME : COURBE DE PAIEMENT



Cette courbe détermine la rémunération variable à court terme octroyée aux membres du Comité de direction en fonction du résultat effectif de chaque KPI. Dans le cas de l'ancien Administrateur Délégué, ce pourcentage est plafonné à 150 % en 2013.

Le résultat est en effet calculé sur la base d'une formule préalablement définie qui tient compte des différents KPI selon des pondérations prédéfinies. En ce qui concerne la rémunération variable à court terme en 2013, liée à la performance de l'année 2012, les KPI suivants étaient définis au niveau du Groupe :

- >> Cash-flow libre
- >> Transformation de coûts
- >> Simplicité & Expérience client
- >> Indice de fidélité des employés

Outre les résultats de l'activité et ceux de l'entreprise, la performance individuelle intervient pour 30 % dans le niveau de rémunération globale à court terme. La performance individuelle est évaluée par rapport à des objectifs mesurables préalablement définis.

À partir de l'année 2013, si les paramètres pris en considération dans la formule de calcul de 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.

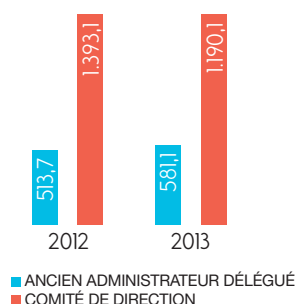
La rémunération variable à court terme est versée par le biais d'une des options du « Plan d'Intéressement à Court Terme ». L'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir leur rémunération variable à court terme en bonus en espèces ou dans le cadre d'un « Plan d'Achat d'Actions avec Décote ».

Le Plan d'Achat d'Actions avec Décote donne le droit d'acheter des actions attribuées en bénéficiant d'une décote de 16,66 %. La valeur de cette décote de 16,66 % équivaut à la valeur brute du résultat des intéressements à court terme. Le membre du top management finance lui-même 83,34 % du prix total d'achat de l'action, ce qui nécessite un investissement personnel considérable. Les actions sont des actions propres bloquées pendant une période de deux ans.

L'ancien Administrateur Délégué a choisi de recevoir sa rémunération variable à court terme par le biais d'un Plan d'Achat d'Actions avec Décote. La majorité du Comité de direction a opté pour un bonus en espèces.

La rémunération variable à court terme de l'ancien Administrateur Délégué a augmenté proportionnellement à sa performance de 2012, celle des membres du Comité de direction ayant pour sa part diminué par rapport à l'année précédente. La baisse touchant les membres du Comité de direction est due pour l'essentiel aux changements survenus dans la composition de ce même Comité de direction.

RÉMUNÉRATION VARIABLE À COURT TERME (EN MILLIERS EUR) AVANT CHARGES SOCIALES PATRONALES



Rémunération variable à long terme

En 2013, Belgacom a lancé un nouveau plan d'intéressement à long terme pour son top management. Ce "Long-Term Performance Value Plan" (plan à long terme de valeur de performance) remplace le "Plan d'Options sur Actions". Le nouveau plan a été conçu pour maintenir une politique de rémunération du top management équilibrée et attrayante d'une part et conforme aux attentes des actionnaires d'autre part.

Le Plan de Valeur de Performance de Belgacom se veut totalement axé sur la performance et la transparence, aligné sur les meilleures pratiques du marché et inspiré par les plans d'intéressement à long terme d'autres entreprises de télécommunications européennes.

Dès lors, le Rendement Total des Actionnaires a été choisi comme critère de performance pour stimuler la performance à long terme attendue de notre top management et l'aligner sur les intérêts des actionnaires.

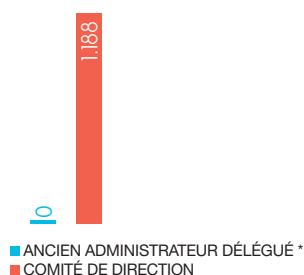
Le Rendement Total des Actionnaires de Belgacom sera mesurée par rapport au Rendement Total des Actionnaires d'un panier de 12 autres opérateurs télécoms européens, pour la première fois à l'issue d'un cycle de performance de 3 ans.

Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance à Long Terme, les montants octroyés sont bloqués pour une période de 3 ans, après quoi les Valeurs de Performance sont acquises. Après cette période, la possibilité d'exercer des droits dépend de la performance du Rendement Total des Actionnaires comparée à celle d'un groupe d'entreprises de référence.

LES ENTREPRISES SUIVANTES SONT PRÉSENTES DANS LE PANIER :

Deutsche Telekom	Vodafone
Telekom Austria Group	BT
Telefonica	Telecom Italia
KPN	TDC
Portugal Telecom	Swisscom
TeliaSonera	France Telecom

«PLAN DE VALEUR DE PERFORMANCE» À LONG TERME (EN MILLIERS EUR) AVANT CHARGES SOCIALES PATRONALES



* Les droits sont perdus du fait de la résiliation du contrat d'emploi de l'Administrateur Délégué

Niveau de paiement

Le niveau de paiement a été conçu conformément au principe "pay for performance" (rémunération liée à la performance) et dépend de la rémunération variable à court terme et de la performance de Belgacom. Le Plan de Valeur de Performance à long terme est conçu de manière à valoriser le personnel de direction lorsque leur rendement est «supérieur à la médiane» et à limiter cette valorisation, voire la réduire à zéro, lorsque ce rendement est «inférieur à la médiane».

Options de paiement

Les membres du Comité de direction peuvent choisir entre 3 options différentes de paiement, soit un paiement en espèces, un Plan d'Achat d'Actions avec Décote, et des actions Belgacom. Ces options ne peuvent être combinées et l'option de paiement privilégiée doit être communiquée à la date de l'octroi. Le choix est irréversible. En 2013, tous les membres du Comité de direction ont choisi l'option de paiement en espèces. Ce choix implique la prise en compte de charges sociales patronales.

Un aperçu année après année de l'évolution du Plan de Valeur de Performance à long terme ne peut être fourni en raison des modifications apportées au concept du plan d'intéressement à long terme.

De 2004 à 2012, l'ancien Administrateur Délégué ainsi que les membres du Comité de direction se sont vu accorder des options sur actions. Le tableau ci-après présente un aperçu du plan des options sur actions restant de l'ancien Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de direction.

APERÇU DU PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS : ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

		Didier Bellens	Bruno Chauvat	Michel Georgis	Dominique Leroy	Geert Standaert	Ray Stewart	Bart Van Den Meersche
Au 1 ^{er} janvier 2013, options sur actions restantes d'années antérieures :		585.774	0	258.503	12.665	33.443	297.278	70.000
Options sur actions exercées pendant l'année rapportée	Nombre	107.686	-	47.486	0	4.148	51.453	0
	Année d'attribution des options exercées	2009	-	2006 et 2009	-	2009	2009	-
Options sur actions expirées pendant l'année du rapport	Nombre							
	Année d'attribution des options expirées							
Options sur actions perdues pendant l'année du rapport	Nombre	478.088						
	Année d'attribution des options perdues	2007-8, 2010-11-12						
TOTAL		0	0	211.017	12.665	29.295	245.825	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	Ancien Administrateur Délégué		Autres membres du Comité de direction	
	2012	2013	2012	2013
Rémunération de base	963.096	1.026.727	2.760.207	2.751.044
Rémunération variable à court terme	513.715	581.115	1.393.093	1.190.971
Rémunération variable à long terme en actions	534.614	0	692.913	0
Rémunération variable basée sur le Plan de Valeur de Performance à long terme	0	0	0	1.188.272
Avantages de pension et avantages postérieurs à l'emploi	113.032	97.804	538.377	755.028
Autres avantages	14.773	11.607	154.819	120.204
TOTAL (hors charges sociales patronales)	2.139.230	1.717.253	5.539.409	6.005.519
Charges sociales patronales	344.906	365.967	1.349.802	1.673.311
TOTAL (charges sociales patronales comprises)	2.484.136	2.083.220	6.889.211	7.678.830

Avantages de pension et avantages postérieurs à l'emploi

L'ancien Administrateur Délégué était affilié à un plan de pension complémentaire qui prévoyait une contribution annuelle de 73.495,42 EUR, indexée chaque année. 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.

Aperçu

Le tableau ci-dessus indique la rémunération et les autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Comité de direction de Belgacom en 2013, par Belgacom ou par toute autre entreprise du Groupe Belgacom (avantages basés sur la rémunération brute ou nette, en fonction du 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 (janvier 2013) ;
- >> du taux d'acceptation limité du plan 2012 d'option sur actions ;
- >> du nouveau concept de Plan de Valeur de Performance à long terme.

Principales dispositions des relations contractuelles

Accord contractuel relatif à l'ancien Administrateur Délégué

En mars 2009, Didier Bellens s'est vu confier un nouveau mandat de six ans en qualité d'Administrateur Délégué. Il disposait d'un contrat d'administrateur délégué à titre d'indépendant. Il était 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 ne soit pas applicable à ces personnes.» Le contrat de travail de l'ancien Administrateur Délégué a pris fin en novembre 2013. Aucune indemnité de rupture de contrat n'a été versée.

Clauses

L'ancien 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. Une activation de cette clause par Belgacom lui aurait valu de recevoir un montant équivalant à une année de salaire à titre de compensation. Cette clause n'a pas été activée lors du départ de l'ancien Administrateur Délégué.

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.

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.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Raison sociale et forme juridique

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

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

Siège social

Belgacom S.A. de droit public
Bd du Roi Albert II, 27
B-1030 Bruxelles
T.V.A. BE 0202.239.951, R.P.M. Bruxelles

Consultation des documents de l'émetteur

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

Date de constitution

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

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

Objet social

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

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

Avertissement

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

Pour toute information :

Dirk Lybaert
Executive Vice President Corporate Affairs
Bd du Roi Albert II, 27
B - 1030 Bruxelles
Tél: +32 2 202 16 48
E-Mail: hello@belgacom.be

Pour les informations RSE :

Xavier Dekeuleneer
Head of Corporate Social Responsibility
Bd du Roi Albert II, 27
B - 1030 Bruxelles
Tél: +32 2 202 93 67
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

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:
Dirk Lybaert
Executive Vice President Corporate Affairs
Bd du Roi Albert II, 27
B - 1030 Bruxelles

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

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

Impression : Snel

Photographies :
Jean-Michel Byl, Getty images, Istock et Belgacom

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

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



GLOSSAIRE

3G – Réseau mobile de troisième génération (UMTS - Universal Mobile Telecommunications System) permettant la transmission vocale et la transmission de données à plus haut débit

4G – Réseau mobile de quatrième génération, permettant la transmission de données à très 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.

CBU – La Consumer Business Unit (CBU) prend en charge nos clients résidentiels

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

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

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

Dual Carrier – option 3G qui double la vitesse de téléchargement des appareils compatibles à une vitesse maximale théorique de 42 Mbps en combinant les données transmises sur deux fréquences.

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements)

EBU – L'Enterprise Business Unit (EBU)

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

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

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)

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

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

IT – Information Technology : technologie de l'information

LAN – Local Area Network

LTE – Long Term Evolution

M2M – Machine-to-Machine

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 représentés dans ceux-ci

OSU – Obligation de service universel

PME – Petites et moyennes entreprises

PUE – Power Usage Effectiveness est un paramètre de mesure servant à déterminer l'efficacité énergétique d'un centre de données. La valeur PUE est obtenue en divisant la quantité d'énergie alimentant un centre de données par la quantité d'énergie requise pour le fonctionnement de son infrastructure informatique. Il s'agit donc d'un rapport dont le quotient indique une augmentation de l'efficacité globale à mesure qu'il se rapproche de 1

RSE – Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Staff and Support (S&S) – Regroupe l'ensemble des fonctions horizontales soutenant les activités du Groupe

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 – Nombre total de cartes SIM désactivées du réseau Proximus (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

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



DÉCOUVREZ LA VERSION WEB
DE CE RAPPORT ANNUEL SUR
[HTTP://RAPPORTANNUEL.BELGACOM.COM](http://rapportannuel.belgacom.com)

belgacom