



Rapport annuel Belgacom

2014

proximus



# Table des matières

- 05. En un clin d'oeil
- 13. Dynamique du marché
- 23. Stratégie Fit for Growth
- 31. Réseau et ICT: qualité supérieure et innovation au rendez-vous
- 39. Expérience client et simplification
- 47. Les clients au coeur de toutes nos activités
- 57. Les collaborateurs font la différence
- 65. Responsabilité Sociétale d'Entreprise
- 76. Gouvernance
- 85. Informations financières





En un  
clin d'oeil



# Notre profil

Belgacom est une société de télécommunication active sur le marché belge et international. Nous sommes le principal fournisseur national de services de téléphonie, d'internet, de télévision et d'ICT basés sur le réseau. Nos réseaux fixe et mobile interconnectés et extrêmement performants offrent partout et à tout moment

l'accès aux données et services numériques ainsi qu'à un large éventail de contenus multimédias. Nous investissons dans des réseaux d'avenir et des solutions innovantes pour bâtir les fondements d'une croissance durable.

Nous plaçons le client au cœur de toutes nos activités. Nous voulons

lui fournir la meilleure expérience et lui simplifier la vie en lui proposant des solutions accessibles et conviviales.

Nous contribuons au développement économique, social et environnemental de la société dans laquelle nous évoluons.



## Notre ambition

Nous connectons les gens avec le monde en permanence pour qu'ils vivent et travaillent mieux.

## Notre promesse

Au cours des dix dernières années, le paysage numérique s'est métamorphosé. Aujourd'hui, les consommateurs s'attendent à pouvoir accéder presque instantanément à une multitude d'informations, de services, de contenus et de médias numériques. Proximus s'engage à répondre à tout moment à la demande des consommateurs en concrétisant sa promesse de marque : **rapprocher instantanément les clients de ce qui compte pour eux**, en les plaçant au cœur de toutes nos activités et en leur offrant la meilleure qualité et le meilleur service.

## Infiniment proche

Proximus rapproche instantanément les clients de ce qui compte pour eux grâce à :

### 1. Ses réseaux

Des réseaux entièrement intégrés pour une expérience client transparente, quelle que soit la technologie utilisée.

### 3. Des solutions conviviales

Des solutions qui misent sur la simplicité, la transparence et la convivialité.

### 2. Son accessibilité

Le plus large réseau de distribution de Belgique, soutenu par un contact center aux heures d'accès étendues et des services en ligne.

### 4. Des conseils proactifs

Des conseils fournis proactivement par des experts, pour que le client bénéficie toujours de la meilleure solution.



BB Malgré la concurrence qui fait rage sur le marché, nous avons réalisé nos prévisions pour 2014 en termes de revenus et d'EBITDA. De plus, nous enregistrons de solides résultats opérationnels grâce à nos efforts continus afin d'améliorer l'expérience client globale et à notre position privilégiée pour offrir des solutions convergentes attrayantes. DD

Dominique Leroy  
Administrateur Délégué

proximus



## Nos marques

Nos marques complémentaires répondent aux attentes d'un large éventail de clients.

**Proximus**, la meilleure qualité, le meilleur service et un choix complet de solutions. Pour rapprocher instantanément les clients de ce qui compte pour eux.

**Scarlet**, l'offre de base pour les clients en quête du meilleur prix.

**Tango**, le principal opérateur télécom alternatif au Luxembourg, avec une offre de produits fixes et mobiles et de services convergents.

**Telindus International**, l'offre de solutions ICT aux entreprises et institutions aux Pays-Bas et au Luxembourg.

**BICS**, les meilleures solutions de wholesale international aux fournisseurs de services vocaux et de données mobiles dans le monde entier.



Regarder  
la vidéo

<http://rapportannuel.belga-com.com/en-un-clin-doeil>

## Notre contribution à l'économie numérique

Proximus joue un rôle clé dans l'économie numérique en général. En investissant massivement dans ses réseaux fixe et mobile, elle apporte une contribution importante à l'ensemble de l'économie belge.

Nos solutions innovantes (villes intelligentes, cybersécurité, objets connectés, analyse de mégadonnées, etc.) sont des moteurs clés du développement économique et sociétal.



# 2014, une année riche en événements

2014 a marqué un tournant dans l'histoire de l'entreprise : nouvel Administrateur Délégué, nouvelle stratégie de croissance, nouveaux services et nouvelle marque. Bref, une transformation qui vise le retour à la croissance durable et à la rentabilité.

Quelques faits marquants de cette année :

## Notre nouvelle stratégie Fit for Growth

En 2014, nous avons amorcé notre stratégie de retour à la croissance en 2016. Ceci en initiant une transformation approfondie de notre culture d'entreprise.

## La 4G pour tous

Pionniers de la 4G en Belgique, nous avons entamé le déploiement de cette technologie sur la côte belge avant de l'étendre aux grandes villes, dont Bruxelles. Avec une couverture extérieure de 85 % du territoire belge à la fin de l'année, Proximus continue à offrir les débits mobiles les plus élevés en Belgique.

## Position renforcée de Scarlet

Avec ses nouveaux abonnements "épîcés" - Red, Hot et Chili - Scarlet a renforcé en 2014 son attractivité auprès des clients sensibles au prix, leur permettant de téléphoner moins cher, quel que soit leur budget.

## Fournisseur de services ICT pour le gouvernement flamand

Le gouvernement flamand a attribué à Proximus et HP le contrat-cadre "Exploitation de services ICT". Ce marché prévoit la fourniture de services de réseau, de poste de travail et de centre de données dans un modèle "IT as a Service" complet.

## Proximus, partenaire d'Apple

Proximus a encore renforcé son offre aux clients en signant un contrat avec Apple : nous avons activé l'iPhone pour notre réseau 4G et commercialisons l'iPhone 5 et 6 dans tous nos points de vente Proximus.

## Le client avant tout

Nous avons lancé en mai une nouvelle Business Unit : la Customer Operations Business Unit. Sa mission : promouvoir la qualité, l'efficacité, la simplicité et l'expérience client dans tous les services après-vente et principaux processus clients.

## La Jupiler Pro League et la Champions' League sur Proximus TV

Proximus a enrichi son offre de football en acquérant les droits de diffusion de toutes les rencontres de la Jupiler Pro League des trois prochaines saisons.

## Une nouvelle expérience TV enrichie

Proximus a lancé TV Replay, ajouté des chaînes et étendu l'accès aux PC et écrans mobiles. Les clients peuvent à présent regarder leurs programmes TV favoris sur leurs télévisions, PC, smartphone et tablette jusqu'à 36 heures après leur diffusion.

## Recyclage des GSM : une réussite

Menée en collaboration avec Good Planet Belgium et Recupel, la campagne de collecte de GSM dans les écoles de Flandre a remporté un vif succès : nous avons récupéré quelque 21.500 GSM pendant l'année scolaire 2013-2014.

## Proximus, notre marque commerciale unique

Fin septembre, nous avons regroupé toutes les solutions de Belgacom et Proximus sous une seule marque et un seul logo : Proximus. Pierre angulaire de notre stratégie de croissance, ce changement simplifie notre perception au sein du grand public et traduit notre désir de placer le client au cœur de toutes nos activités.

### Cyber Security Coalition

En octobre, Proximus a lancé la Cyber Security Coalition en collaboration avec des partenaires du gouvernement, du monde académique et des entreprises. L'initiative vise à partager les connaissances en matière de cybersécurité, de sensibiliser tout un chacun sur ce thème et d'améliorer les politiques en la matière.

### Accessibilité de la fibre pour les entreprises

Proximus a raccordé 80 % des zones industrielles belges à son réseau de fibre, permettant à ses clients professionnels d'échanger des données à très haut débit.

### La 4G chez Tango

Au Luxembourg, Tango a augmenté de 7,7 % le nombre de clients postpaid en 2014. Elle a triplé le nombre d'utilisateurs 4G, et en décembre, elle a lancé la 4G+.

### Telindus Luxembourg : la cote auprès des CIO

En décembre, un jury de 50 CIO issus de divers secteurs a élu Telindus Luxembourg comme l'une des "entreprises où il fait bon travailler" en 2014. Ce titre récompense avant tout l'excellence de ses relations clients et la qualité de ses services.

### BICS, pionnier de l'interopérabilité des technologies

Tout au long de l'année, BICS a renforcé sa pénétration du marché et enrichi son portefeuille sur le marché international de la connectivité et de l'interopérabilité, avec ses nouveaux services de roaming 4G et des services à valeur ajoutée, comme le SMART (outil de surveillance du roaming de mégadonnées), en plein essor.

### Netflix en exclusivité sur Proximus TV

Depuis fin 2014, Proximus est le seul opérateur belge à proposer Netflix sur ses décodeurs de dernière génération. Nos clients ont ainsi facilement accès au catalogue, sans cesse enrichi, du premier fournisseur de films et de séries à la demande.



# Chiffres clés

## Résultats financiers du Groupe

### Nos revenus et notre EBITDA sont en bonne voie pour un retour à la croissance dès 2016

Revenus de base sous-jacents (hors BICS) : -0,2 %

EBITDA sous-jacent : 1,653 milliard EUR; EBITDA rapporté : 1,755 milliard EUR

EBITDA sous-jacent du Groupe

**-2,5%**

en glissement annuel  
(contre -8,7 % en 2013 sur une base comparable)

994 millions EUR d'investissements en 2014, incluant le spectre supplémentaire

### Position financière saine

**711 millions**

de cash-flow libre

Dette financière nette de 1,8 milliard EUR, en baisse de 15 millions EUR par rapport à fin 2013

Dividende brut par action de 1,50 EUR en 2014, moyennant l'accord de l'assemblée générale des actionnaires. Cours de l'action : + 40 % en 2014

### Solides performances opérationnelles dans le domaine mobile

5,7 millions de clients mobiles (+ 193.000)

Part de marché mobile de 40,8 %

### Forte amélioration de la tendance des revenus tirés des services mobiles

-3 % en glissement annuel contre -13 % en 2013 (sur une base comparable)

Plus de 80 % des clients mobiles disposent de nouveaux plans tarifaires.

### Bonne progression de notre stratégie de convergence

**40%**

des ménages disposent du triple play ou quadruple play

Revenu moyen par ménage à 54 EUR ; +4 % en glissement annuel

52 % disposent de produits et services fixes et mobiles

### Réseaux innovants de qualité supérieure

**85%**

Couverture 4G extérieure

Vitesse moyenne de 22 Mbps sur un appareil 4G

Plus de 1 million de Wi-Fi Hotspots en Belgique et 13,2 millions à l'étranger

Couverture de 90 % de la fibre optique jusqu'à la borne

Vitesse moyenne de 40 Mbps pour le VDSL2

**50%**

Taux de pénétration des smartphones Proximus

### Augmentation du taux de pénétration pour Proximus TV et l'internet

1,74 million de clients internet Proximus ; +63.000

**1,59 million**

de clients Proximus TV ; +128.000

(source : Proximus)







# Dynamique du marché



# Tendances du marché

## Redressement général du marché grâce à de nouvelles sources de revenus

Le marché belge des télécoms a montré en 2014 des signes de reprise dans le domaine mobile : les revenus tirés de nouveaux types de consommation, comme le trafic de données, compensent de plus en plus la baisse des revenus et des marges dans des domaines traditionnels

tels que les appels et les SMS. Les domaines de croissance que sont le divertissement, les applications internet, l'ICT et la sécurité devraient eux aussi procurer de nouvelles sources de revenus. L'impact des mesures réglementaires quant à lui, va en diminuant.

## Baisse des revenus mobiles contrée par la pénétration de la 4G et des smartphones

2012 et 2013 ont été des années difficiles pour les services mobiles de Proximus. D'une part, la loi télécom entrée en vigueur en octobre 2012 permet aux clients de changer plus facilement d'opérateur. D'autre part, les câblo-opérateurs livrent une concurrence féroce à Proximus en matière de tarifs mobiles. Cette situation a entraîné une baisse des revenus moyens par utilisateur et une plus grande volatilité du marché au cours de cette période.

La baisse des tarifs dans le secteur de détail a également affecté les niveaux de tarif dans le secteur des entreprises.

En 2014, la tendance à la baisse des revenus et des marges dans le domaine mobile s'est toutefois stabilisée grâce à un formidable essor des données mobiles, favorisé principalement par une pénétration accrue des smartphones et le déploiement rapide du réseau 4G en Belgique.



47%

Taux de pénétration du marché pour les smartphones en Belgique

112%

Taux de pénétration mobile en Belgique

(source : étude de marché Proximus)

## Ralentissement de la croissance de la télévision

Avec un taux de pénétration national de 81 % en 2014, la télévision digitale a connu un ralentissement de croissance. Il est vrai que le numérique est devenu aujourd'hui le service de prédilection de la majorité des consommateurs.



81%

Taux de pénétration  
pour la télévision numérique  
en Belgique

## Voix fixe stable, croissance modérée de l'internet et progression de la convergence

Soutenu par une tendance favorisant l'achat de Packs convergents, l'internet fixe a progressé de façon modérée pour atteindre un taux de pénétration du marché de près de 80 % fin 2014. La téléphonie fixe, elle aussi vendue principalement en Pack pour son confort et sa qualité, s'est stabilisée sur l'année. Dans le secteur des entreprises, les services fixes ont atteint leur maturité depuis quelque temps déjà. Ils restent stables, à des niveaux de pénétration élevés.

Les Packs avec mobile ont toutefois gagné du terrain tout au long de l'année. Le succès de ces offres dites convergentes s'explique par la dissipation des frontières entre les mondes fixe et mobile, la voix et les données, la communication et le contenu, les télécoms et l'ICT. Depuis 2007, Proximus se profile comme le pionnier de la convergence. Elle ne cesse d'innover dans ce domaine en proposant des offres attrayantes aux clients privés et professionnels.



80%

Taux de pénétration  
pour l'internet en Belgique



71%

des ménages belges possèdent  
une ligne fixe en Belgique

# Impacts réglementaires

## Cadre réglementaire

Active dans un secteur fortement réglementé, Proximus est tenue de respecter de nombreuses réglementations nationales et européennes, dont les règles souvent complexes et détaillées exercent un impact durable sur ses activités et ses résultats financiers. Ainsi, les revenus et l'EBITDA de l'entreprise continuent de subir l'impact de la pression constante sur le roaming international. Les discussions actuelles au niveau européen présagent une nouvelle pression réglementaire dans le cadre du Marché Unique des Télécommunications, tant en matière de roaming que de Neutralité du Net.

Proximus préconise des réformes réglementaires offrant un meilleur équilibre entre la régulation et la nécessité de poursuivre les investissements dans de nouvelles infrastructures et de nouveaux services numériques en Europe. A cet égard, l'appel à l'égard des Institutions Européennes à l'occasion de la révision prochaine du cadre réglementaire du Marché Unique Numérique est clair : un régime réglementaire allégé, doté de règles moins complexes et plus concrètes, ceci pour encourager et récompenser les investissements et l'innovation dans l'infrastructure et les

services numériques. Dans ce cadre, Proximus plaide également pour la création de conditions de concurrence équitables par l'application de règles identiques pour tous les acteurs fournissant les mêmes services aux utilisateurs finaux.

## Tarifs de terminaison mobile

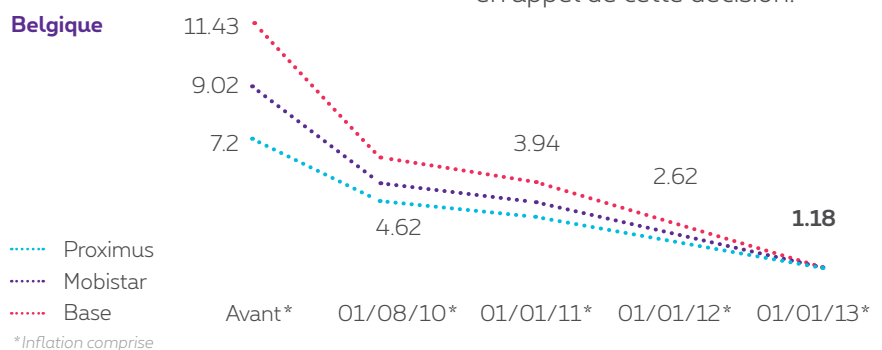
Les tarifs de terminaison mobile sont les redevances versées par les opérateurs fixes et mobiles à d'autres opérateurs mobiles pour assurer la terminaison d'un appel sur leur réseau.

En Belgique, la dernière baisse des tarifs de terminaison mobile sur base de la décision de l'IBPT de juin 2010 remonte au 1er janvier 2013. L'IBPT élabore actuellement un nouveau modèle de coûts pour déterminer les futurs tarifs de terminaison mobile.

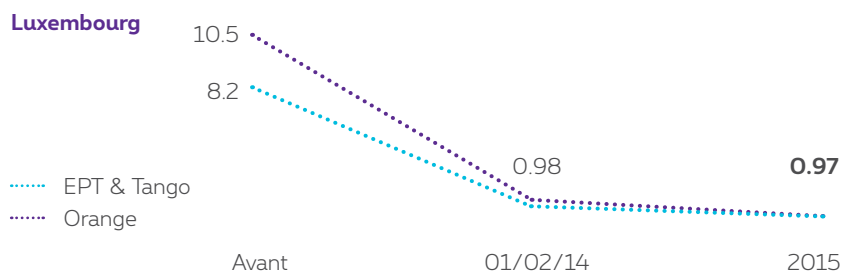
Au Luxembourg, les tarifs de terminaison mobile définitifs sont fixés, depuis le 1er avril 2015, à 0,97 eurocent/minute par le régulateur. Ceux-ci avaient déjà été provisoirement fixés à 0,98 eurocent/minute suite à une décision prise le 6 janvier 2014. Entretemps, cette décision a toutefois été annulée par la Cour Administrative Luxembourgeoise suite à un appel initié par Tango. L'Institut Luxembourgeois de Régulation (ILR) peut encore aller en appel de cette décision.

### MTR-Glidepath in €ct

#### Belgique



#### Luxembourg

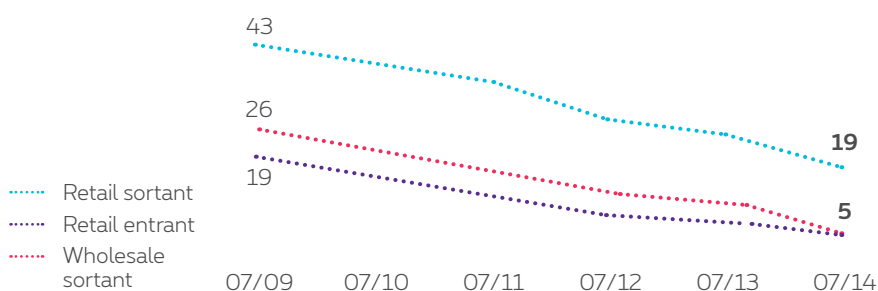


## Roaming

Conformément au Règlement Roaming III de 2012, la dernière baisse des tarifs de roaming ainsi que la vente séparée des services de roaming et des services mobiles nationaux sont entrées en vigueur le 1er juillet 2014. Ce Règlement expirera en principe le 30 juin 2022. Dans l'intervalle, les autorités européennes (Commission, Parlement et Conseil) discutent de propositions prévoyant un alignement des tarifs nationaux et de roaming ("Roam-like-at home"). Le calendrier et les conditions de cet alignement ne sont pas encore définis à ce jour.

dispose actuellement du droit de demander un accès complet au réseau de Telenet. Elle continue de plaider en faveur de conditions de concurrence équitables, avec des règles moins complexes applicables sans distinction à tous les services comparables.

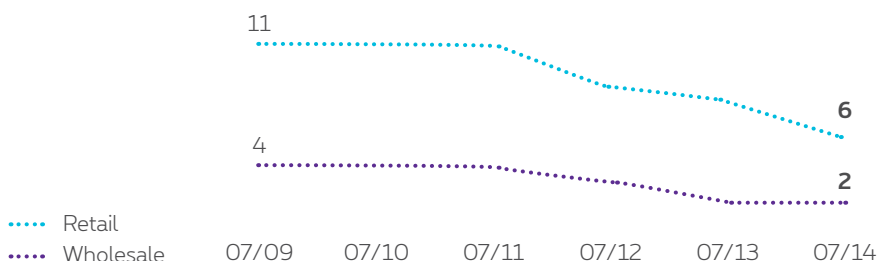
### Roaming vocal (EUR cent par min.)



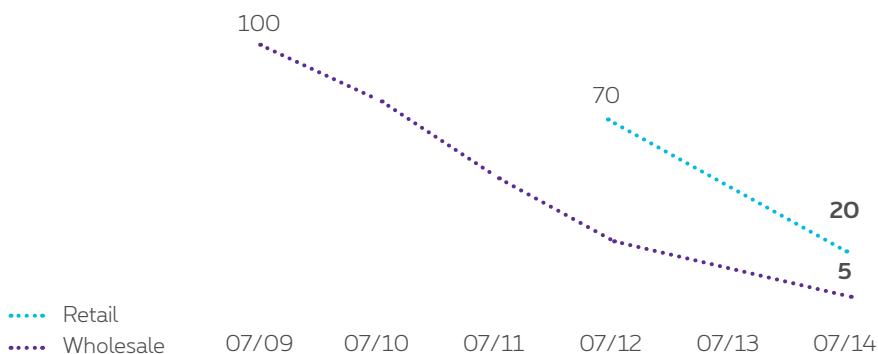
## Vers des conditions de concurrence équitable

En 2014, la Cour d'appel de Bruxelles a pris une décision importante allant dans le sens de l'instauration de conditions de concurrence équitables avec le câble. Le 12 novembre 2014, elle a en effet confirmé la décision réglementaire de 2011 d'ouvrir le réseau câblé de Telenet à la concurrence, tant pour la télévision (analogique/numérique) que pour la revente de la large bande. De plus, la Cour a estimé que les régulateurs avaient, en 2011, exclu à tort Proximus de l'accès de gros à la télévision numérique et de la revente de la large bande sur le réseau câblé de Telenet. Proximus

### Roaming de trafic SMS (EUR cent par sms)



### Roaming de données (EUR cent par Mb)





# Le paysage concurrentiel en Belgique

## Fixe – Concurrence des câblo-opérateurs régionaux au taux de pénétration élevé

Proximus est le seul opérateur en Belgique à proposer des services fixes à l'échelle nationale. Elle doit faire face à la concurrence d'un certain nombre de câblo-opérateurs fermement implantés dans leurs régions respectives. Telenet domine le marché fixe en Flandre et partiellement à Bruxelles. Proximus reste le leader du marché en Wallonie face à son principal rival, le câblo-opérateur VOO. Un troisième câblo-

opérateur, Numericable, fournit des services dans certaines communes de Bruxelles et dans une partie de la province du Hainaut.

Sur le marché professionnel, la concurrence est plus fragmentée : elle se compose de câblo-opérateurs, d'acteurs de niche, de fournisseurs ICT proposant des services télécoms et de concurrents internationaux se concentrant sur les multinationales. Proximus

conserve sa position de leader grâce à une offre convergente étendue (fixe et mobile, télécom et ICT) et de solides Service Level Agreements (SLA).

En 2014, Proximus a enregistré de bons résultats sur le marché fixe : elle a augmenté ses parts de marché pour la TV (+ 0,9 % à 32,6 %) et l'internet fixe (+ 0,4 % à 44,4 %).



## Mobile – 3 principaux opérateurs de réseau et environ 40 opérateurs de réseau virtuels

Proximus possède son propre réseau mobile national et rivalise avec deux autres opérateurs de réseau en Belgique : Mobistar, filiale d'Orange, et BASE, filiale de KPN. Les câblo-opérateurs Telenet et VOO proposent également des services mobiles par le biais de contrats commerciaux conclus avec Mobistar, qui se limitent principalement aux régions qu'ils desservent. Près de 40 opérateurs de réseau mobile virtuels sont également actifs sur le marché. Malgré la pression concurrentielle, Proximus a augmenté sa part de marché totale de 0,2 %, la portant à 40,8 % fin 2014.




## Acteurs mondiaux – Les acteurs "Over The Top" plus présents que jamais

En plus des concurrents fixes et mobiles traditionnels, les acteurs "Over The Top", généralement actifs au niveau mondial, sont de plus en plus présents sur le marché. Ils fournissent des services de communication, de messagerie et de contenu internet via les connexions de données mobiles et internet des consommateurs.

Dans le secteur des entreprises, la concurrence mondiale provient aussi d'opérateurs télécoms internationaux (KPN, Orange, Liberty, BT, COLT) et d'intégrateurs de réseaux et de systèmes (Dimension Data, HP, Getronics) qui jouent un rôle majeur dans des domaines spécifiques du marché.



### Parts de marché volume du Groupe à la fin 2014 par rapport à la concurrence

Mobile 	TV Digitale 	Lignes fixes/ Internet 
Proximus ..... 40,8%	Proximus ..... 32,6%	Proximus ..... 44,4%
Mobistar ..... 29,0%	Telenet ..... 43,2%	Telenet ..... 39,1%
Base ..... 22,6%	VOO ..... 18,0%	VOO ..... 10,4%
Telenet ..... 7,1%	Autres ..... 6,2%	Autres ..... 6,1%
VOO ..... 0,5%		



# Nos atouts

Des réseaux Proximus convergents, une vaste infrastructure de vente et 14.000 collaborateurs passionnés et engagés !

## Les meilleurs réseaux convergents

Proximus est le seul opérateur national en Belgique à détenir entièrement ses propres réseaux fixe et mobile. Une caractéristique qui nous procure un double avantage : non seulement une marge plus élevée sur les revenus, mais aussi les technologies nécessaires et toute la gamme de services pour fournir à nos clients une expérience transparente et unique. Combinés à nos investissements continus dans la technologie, ces atouts nous permettent d'offrir à nos clients les services de réseau les plus avancés, comme le système EAP-SIM, qui permet aux utilisateurs mobiles de passer en toute transparence des réseaux mobiles aux réseaux wi-fi de Proximus.

## Un moteur de vente complet

Notre réseau de distribution étendu (points de vente, service clientèle, partenaires, conseillers client, outils interactifs) garantit le meilleur contact aux clients, en face à face, par téléphone ou en ligne. Grâce à un judicieux système de distribution contrôlé, nous fournissons à nos clients un service unique tout en maîtrisant nos coûts.

## Des collaborateurs engagés et talentueux

Nos 14.000 collaborateurs engagés sont notre plus grande richesse, un immense vivier de talents complété par un groupe d'experts internes qui nous préparent à relever les défis de demain. Ainsi, nous avons été les premiers en 2014 à lancer la 4G avec succès. Ceci grâce à la qualité de notre expertise interne et à l'efficacité de notre collaboration avec nos fournisseurs.



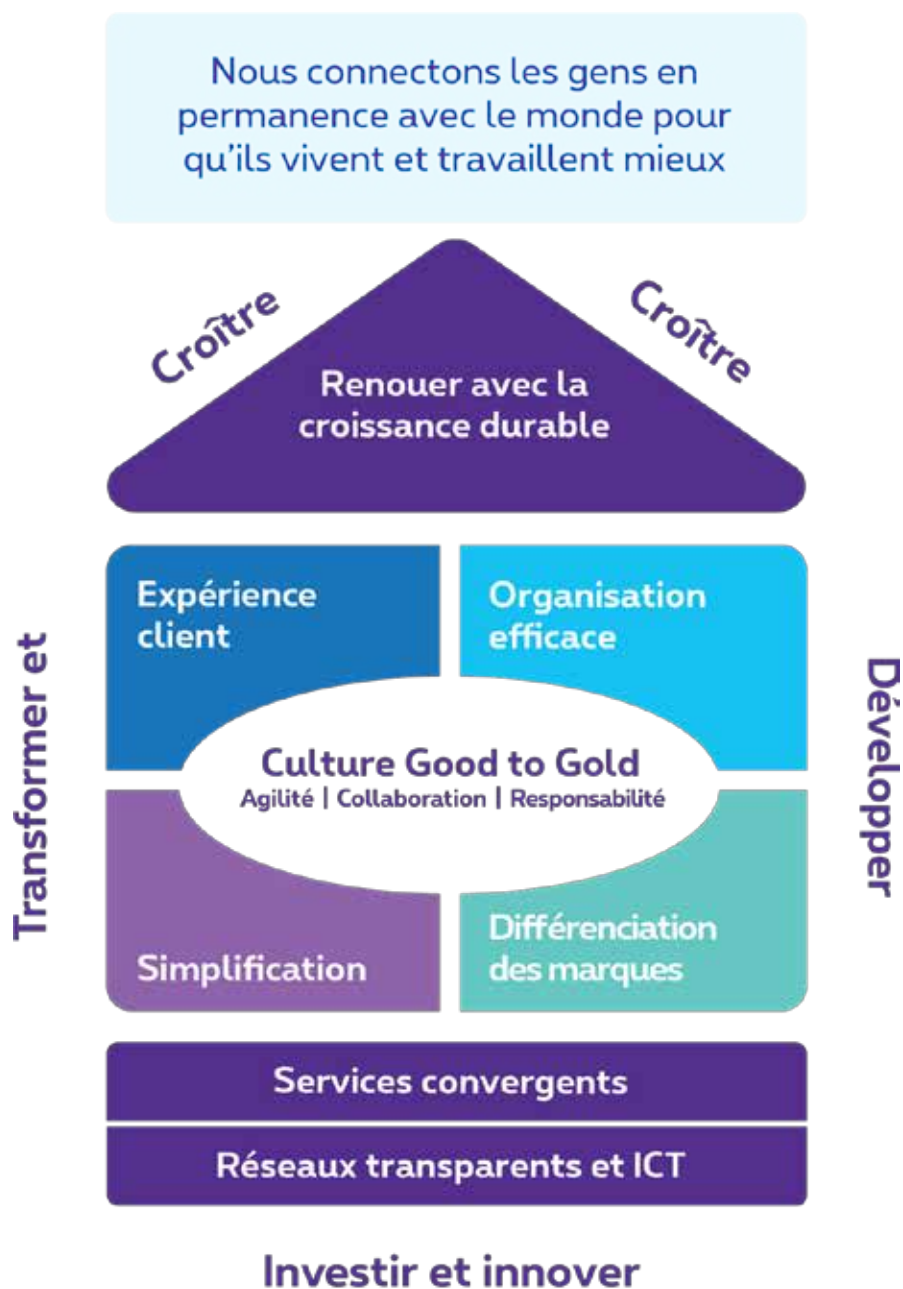




# Stratégie Fit for Growth



# Fit for Growth: la maison de la stratégie



Nous avons pour ambition de renouer avec la croissance durable dès 2016 en offrant à nos clients une excellente expérience et en transformant l'entreprise en une organisation plus agile et plus efficace afin de faire face aux évolutions rapides du marché télécom.

## Notre ambition

Notre ambition : connecter les gens en permanence avec le monde pour qu'ils vivent et travaillent mieux. C'est notre raison d'être. Pour être utiles à nos clients, nous devons leur proposer des solutions qui leur simplifient la vie et leur permettent de travailler plus efficacement.

## Notre promesse de marque – Infiniment proche

Nous avons traduit cette ambition dans notre promesse de marque : Proximus vous rapproche instantanément de ce qui compte pour vous. Une accroche simple et directe qui résume ce que nos clients peuvent attendre de nous. Cette promesse de marque, nous la concrétisons en fournissant un niveau de qualité et de service inégalé au client dans toutes nos activités.

## Retour à la croissance

Grâce à la qualité de ses réseaux fixes et mobiles interconnectés, Proximus est le principal fournisseur de services de téléphonie, d'internet et de télévision et d'ICT en Belgique. Nos investissements considérables dans nos réseaux et notre infrastructure ont consolidé notre position de leader, sans toutefois se traduire encore par la croissance. Nos revenus et bénéfices enregistrent une tendance à la baisse alors que nos coûts augmentent et que les investissements dans l'infrastructure et les réseaux restent nécessaires. La conclusion est claire : l'entreprise a besoin d'un catalyseur de croissance pour garantir son avenir. Nous nous focalisons dès lors sur notre principal objectif : renouer avec la croissance à l'horizon 2016.

## Stratégie Fit for Growth

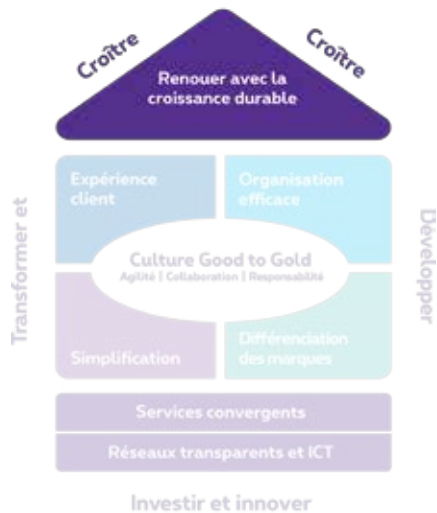
Développée en 2014, notre stratégie Fit for Growth nous fait évoluer d'un acteur technologique à une entreprise axée sur l'expérience client dans sa globalité. Notre nouvelle culture, qui place les clients et leurs besoins au cœur de toutes nos activités, est non seulement le point de départ, mais aussi le centre de gravité de cette nouvelle stratégie.

## Une nouvelle culture d'entreprise

En 2014, nous avons regroupé toutes nos activités sous une seule et même nouvelle marque : Proximus. Nous avons ainsi clarifié et simplifié notre profil sur le marché. Cette étape importante a été la première d'un processus de transformation radicale qui vise à modifier profondément et à tous les niveaux notre culture d'entreprise. Cette nouvelle culture collaborative, gagnante et de haute performance est au centre de notre stratégie Fit for Growth. Cette nouvelle culture garantira nos succès futurs car nos collaborateurs feront la différence.

# Croître

## Cap sur la croissance



Notre décision stratégique prioritaire en 2014 : inverser la tendance de ces dernières années et mettre en place la culture et les outils indispensables pour garantir l'avenir de l'entreprise et contribuer à l'économie par un retour à la croissance d'ici 2016. Pour y parvenir, nous rendons l'entreprise plus orientée client, plus agile et plus efficace en gardant à l'esprit les objectifs suivants :

- **Générer** une croissance des revenus et de l'EBITDA d'ici 2016.
- **Augmenter** nos parts de marché et renforcer notre position sur le marché en proposant
  - > la meilleure expérience au client mobile, grâce à une couverture 4G élevée et à une expérience large bande améliorée (via la vectorisation et le déploiement de la fibre dans les zones industrielles),
  - > une expérience client améliorée.

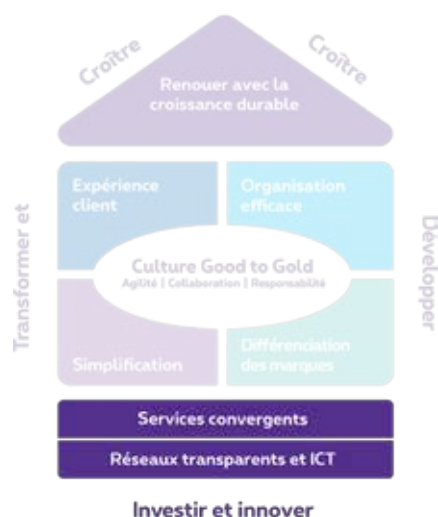
- **Continuer** à investir dans nos réseaux, l'ICT et dans le développement de services convergents innovants. Nos Packs "all-in" permettent à nos clients d'accéder à tous les services dont ils ont besoin à un prix concurrentiel et les clients quadruple play sont des clients fidèles. Grâce à nos solutions convergentes, les clients ont accès à leurs contenus sur n'importe quel appareil, où et quand ils le souhaitent.

- **Réaliser** des économies de coût supplémentaires en simplifiant notre organisation et en la rendant plus efficace.

En 2014, nous avons considérablement redressé la tendance à la baisse de l'EBITDA, qui affiche des résultats de -2,5 % en glissement annuel, en nette amélioration par rapport aux -8,7 % de 2013. En conséquence, nous avons revu la guidance fournie au marché et communiqué une évolution "stable à légèrement positive" pour 2015.



# Investir & Innover



## Investissement et innovation : deux moteurs de croissance

Pour réaliser nos principales priorités stratégiques (améliorer l'expérience client, réduire nos coûts et devenir plus efficaces), nous devons investir dans des domaines clés, comme nos réseaux et systèmes IT et des services convergents. Ces investissements nous permettront d'accroître notre part de marché et de créer de la croissance en proposant des solutions innovantes et un service de qualité supérieure. Tous ces investissements ont un dénominateur commun : le client.

En 2014, nous avons rehaussé nos investissements à un total de 994 millions EUR. Ils couvrent des domaines tels que le développement de nos réseaux fixe et mobile, l'amélioration de nos services, de l'IT et une offre de contenus plus riche, comme les droits de la Jupiler Pro League. Nous investissons également dans du spectre supplémentaire dans la bande 900 MHz/1800 MHz pour améliorer encore l'expérience mobile de nos clients.

## Investissements dans nos réseaux

Nos investissements dans le réseau visent à consolider notre position de meilleur opérateur de services de bout en bout convergents. Ils nous permettent d'offrir à nos clients la meilleure expérience basée sur la technologie la plus récente. Pour faire la différence, nous concentrons nos investissements sur des réseaux agiles, tournés vers l'avenir

**Mobile:** en 2014, nous avons accéléré le déploiement de la 4G pour atteindre une couverture extérieure de 85 % et un débit moyen de 22 Mbps fin 2014.

**Fixe:** en 2014, nous avons commencé à déployer la vectorisation, un projet qui s'étendra sur plusieurs années. Cette technologie nous permet de pousser notre réseau de cuivre classique au maximum de ses

capacités. Parallèlement, nous avons poursuivi le déploiement de la fibre pour le segment professionnel et introduit progressivement la fibre pour le segment résidentiel dans les nouveaux lotissements.

## Nos investissements dans l'IT

Nous restons à l'écoute de nos clients et nous leur proposons des solutions personnalisées, adaptées à leurs besoins. Nous simplifions les processus sous-jacents, nous facilitons la mise en œuvre des projets et nous diminuons les coûts.

- Simplification de notre "héritage" IT
- Mise en place d'une infrastructure IT évolutive (en renouvelant les processus de vente et de commande) et amélioration de la stabilité des systèmes et de la (cyber-) sécurité
- Promotion du canal numérique (e-sales, e-services)
- Support des processus de bout en bout

# Des services convergents en 2014

Pour concrétiser notre promesse de marque et permettre à nos clients de vivre et travailler mieux, nous investissons aussi dans des contenus et services innovants à valeur ajoutée.

- **L'offre de contenus de la Jupiler Pro League**, qui permet à nos clients de regarder les matchs à tout moment et sur n'importe quel appareil.
- **Les contenus Netflix** intégrés dans notre décodeur avec un déploiement progressif pour nos clients.

- **Le Personal Cloud** accessible sur Proximus TV – une première mondiale.

- **La convergence de l'ICT** et des télécoms pour les entreprises.

- Premier opérateur à lancer le **TV Replay**, qui permet à nos clients de regarder des programmes TV jusqu'à 36 heures après leur diffusion sur la plupart des chaînes de télévision linéaire.

- **Le New Way of Working** (gouvernement flamand), un concept de collaboration adapté aux nouveaux besoins des entreprises.

- L'amélioration de l'expérience utilisateur dans les hotspots wi-fi, avec accès automatique grâce à la technologie EAP-SIM.

# Innovation

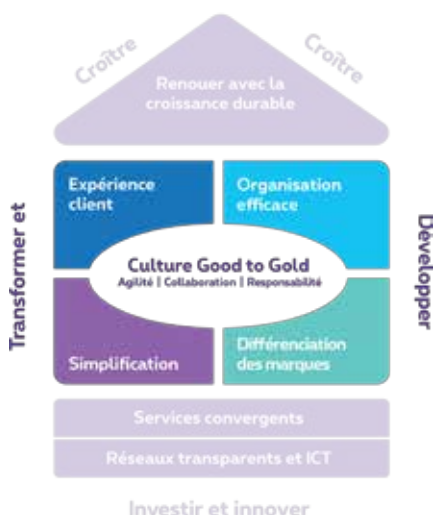
- **Les mégadonnées** ou Big Data utilisent, à des fins d'analyse, les données générées par nos systèmes et nos réseaux. Nous avons lancé avec succès un projet d'analyse de données pour Westtoer.

- **L'Internet des Objets (IdO)**, avec notamment notre implication dans le projet de péage routier ou dans le cadre de la LoRa Alliance.

- Ouverture de nos ressources télécoms à des partenaires afin de soutenir leurs propositions de valeur et de les rendre accessibles à leurs propres clients (carrier billing, etc.).

# Transformer & Développer

## Transformation – une approche globale



Notre stratégie Fit for Growth vise à nous rendre plus efficaces, plus agiles et plus orientés client. Dans cette optique, nous avons identifié quatre piliers de transformation stratégiques : expérience client, simplification, organisation efficace et différenciation des marques. Ensemble, ces piliers constituent l'approche globale de notre processus de transformation.

Ils nous permettent de concentrer nos initiatives là où elles seront les plus efficaces pour réaliser notre stratégie de croissance.



## Expérience client

Se concentrer sur chaque étape du parcours du client pour lui fournir une expérience inégalée, c'est être proche de lui dans tous les domaines : lorsqu'il recherche des informations, qu'il achète, installe, active et utilise nos solutions tout comme lorsqu'il reçoit sa facture et accède à notre service de support. À chaque contact, la même priorité : faire en sorte que le client se sente au centre de notre attention.

## Simplification

Nous évoluons vers un portefeuille simplifié. Nous allégeons notre catalogue traditionnel et proposons des migrations proactives de Packs vers des solutions d'avenir ; Faciles à utiliser, celles-ci offrent plus d'avantages à nos clients résidentiels et professionnels. À l'avenir, nous allons implémenter de nouvelles méthodes comme un label de simplification. Ce dernier sera précieux pour pérenniser notre approche simplifiée et éviter le retour à la complexité. Cette vague de simplification repose sur l'accélération de notre transformation numérique grâce à des outils tels que la facture électronique, l'e-care, etc.

## Organisation efficace

La restructuration de notre organisation a pour but de renforcer notre orientation client. En 2014, nous avons créé une nouvelle Business Unit dédiée à toutes les activités client. Sa mission : augmenter la responsabilité de bout en bout, améliorer les synergies et l'excellence opérationnelle, encourager l'innovation et la croissance et aider à gérer le niveau de nos effectifs. De manière générale, la simplification et l'optimisation de notre organisation visent à placer la bonne personne au bon endroit, d'accélérer nos processus de décision et d'optimiser nos coûts et processus par l'internalisation et par une gestion plus efficace des tâches.

## Différenciation des marques

Proximus, notre nouvelle marque commerciale unique s'accompagne d'une solide promesse : infiniment proche de ce qui vous est cher. Avec cette promesse de marque, nous nous engageons à rapprocher nos clients de ce qui compte pour eux et les connecter en permanence avec le monde pour qu'ils vivent et travaillent mieux. Voilà ce qui différencie la marque Proximus : une garantie de service soutenue par les meilleurs réseaux et des solutions conviviales de qualité supérieure. Nos nouvelles attitudes véhiculées par les collaborateurs en contact avec nos clients (attitude

positive et aimable, responsabilité, simplicité, conseils proactifs) fourniront l'expérience de la marque et propageront notre promesse de marque parmi nos clients.

Outre la marque Proximus, gage de qualité et de service, nous continuerons à développer également la marque Scarlet pour les clients soucieux du facteur coût.

## La culture Good to Gold pour tous

Dans une société en croissance et couronnée de succès, le facteur humain est essentiel. Le développement de nos team leaders représente un volet essentiel de la nouvelle culture d'entreprise Good to Gold.

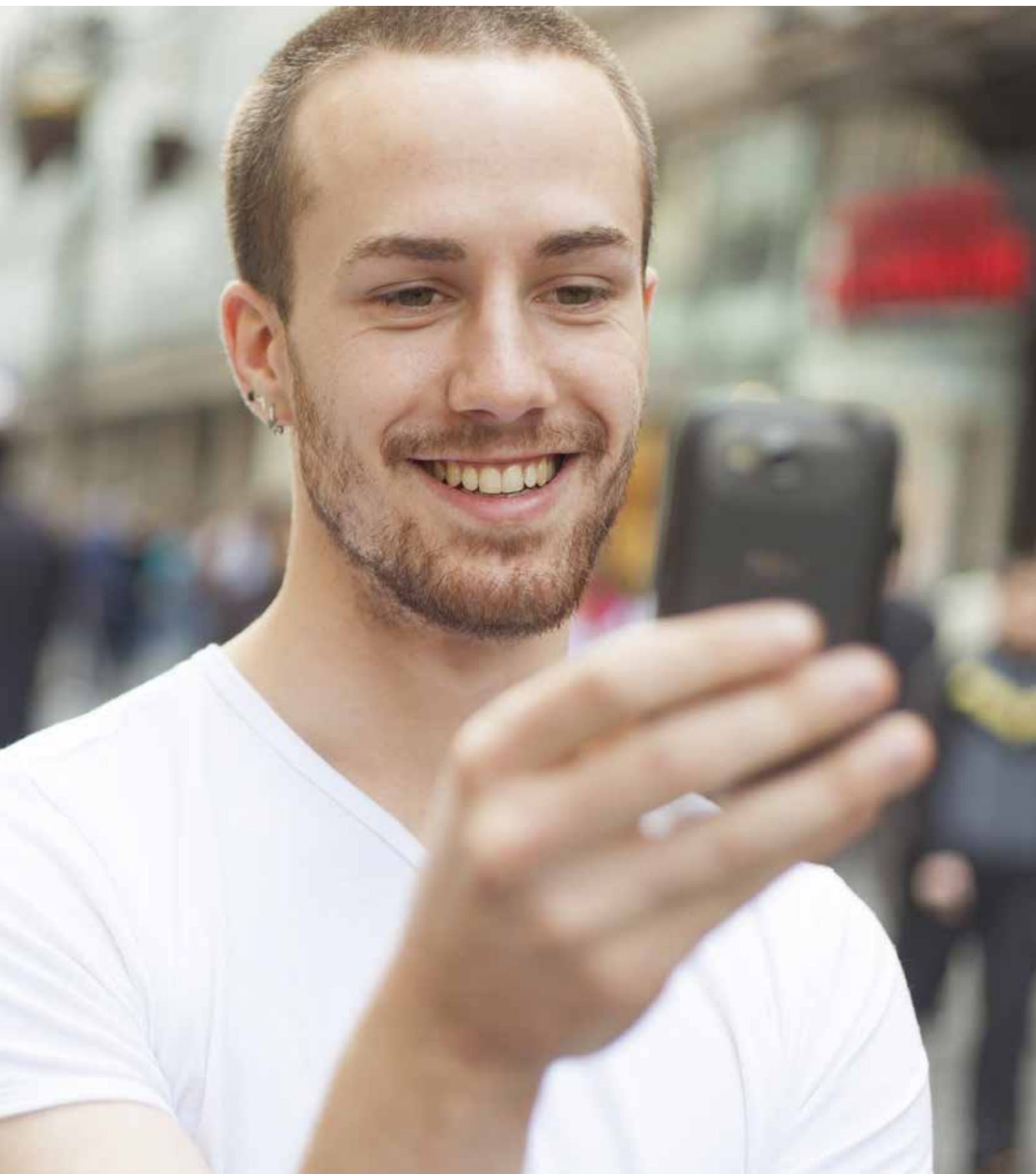
Celle-ci fait également place à de nouvelles valeurs : Collaboration, Responsabilité et Agilité.

Un programme continu, qui s'enrichira au gré de l'évolution des besoins.



Réseau et ICT :  
qualité  
supérieure  
et innovation  
au rendez-vous







# Des réseaux d'avenir pour une expérience client de première classe

## Plus connectés que jamais

Les habitudes de consommation évoluent. Plus connectés que jamais, les consommateurs utilisent des tablettes, des smartphones, une ou plusieurs TV. Ils s'attendent à pouvoir accéder à tous les contenus et à les partager. Partout, à tout moment et sur n'importe quel appareil.

Devenir le meilleur opérateur de services convergents de bout en bout, offrir à nos clients la meilleure expérience au moyen de la technologie la plus récente et faire la différence sur ce qui compte pour eux : voilà la mission de notre Business Unit Technology.

Pour réaliser cette mission, nous investissons dans des réseaux et plateformes durables, agiles et capables de concrétiser la promesse de notre marque : Infiniment proche de ce qui compte pour le client.



## Un réseau fixe répondant aux besoins de chacun

Pour offrir la meilleure expérience à nos clients, nous devons leur garantir l'accès à la technologie la plus récente. L'internet à très haut débit représente l'avenir. Le trafic de données ne cesse de se densifier au fil des ans. Les appareils sont de plus en plus nombreux à se connecter à internet. Les utilisateurs se servent de plus en plus de la Toile pour échanger de grands volumes de données. Nous avons continué à transformer notre réseau pour répondre aux exigences en termes de largeur de bande et de capacité : nous avons déployé massivement la fibre optique dans les rues (Fibre To The Street), boosté les

capacités de notre réseau de cuivre et commencé à déployer la technologie Fibre To The Home.

### Déploiement en masse de la fibre jusqu'à la borne

Avec la technologie VDSL2 de Proximus, la fibre optique jusqu'à la borne est disponible pour 90 % de la population. Une technique qui nous permet de pousser au maximum la vitesse sur le câble cuivre entre la borne et le domicile du client.

### Le réseau de cuivre poussé jusqu'à ses limites

En 2014, Proximus a commencé à déployer la vectorisation, un programme qui s'étendra sur plusieurs années. Nous proposons ainsi des vitesses de téléchargement de 70 Mbps aux clients raccordés durant l'année et disposant uniquement de

cette technologie. Fin 2014, les clients disposant d'une ligne VDSL2 combinée soit au DLM\*, soit à la vectorisation pouvaient atteindre des vitesses moyennes de téléchargement de 46 Mbps. Les vitesses moyennes de téléchargement sur des lignes équipées uniquement du VDSL2 s'élèvent, quant à elles, à 40 Mbps.

### La fibre optique, nouveau raccordement standard pour les clients résidentiels

Après avoir raccordé directement à la fibre 80 % des zones industrielles en Belgique (Fibre To The Business), Proximus est passée à l'étape suivante en 2014 : préparer le déploiement de la fibre optique pour les clients résidentiels. À partir de 2015, Proximus installera la fibre optique au lieu de câbles cuivre jusqu'aux habitations dans les nouveaux projets de lotissement résidentiels.

\*Le DLM est un système évolutif qui permet grâce à l'observation de la qualité des lignes cuivre, de maximiser les vitesses internet VDSL2 et ainsi aller jusqu'à 70Mbps en vitesse descendante (vitesse de téléchargement) et 10Mbps en vitesse montante (vitesse d'envoi).

## Notre priorité absolue : offrir la meilleure expérience mobile au client

Début 2014, Proximus a été le premier opérateur à offrir la 4G pour tous, en commençant par la côte belge et les grandes villes du pays, dont Bruxelles.

Au cours de l'année, nous avons tout mis en œuvre pour offrir la meilleure expérience réseau globale via les technologies 2G, 3G et 4G. Nos clients peuvent aujourd'hui surfer à des vitesses moyennes de 10 Mbps\*\* sur un appareil 3G et de 22 Mbps sur un appareil 4G. Grâce à ces vitesses inégalées sur le marché et à une couverture 4G extérieure de 85 %, Proximus offre à ses clients la meilleure expérience mobile en Belgique.

\*\* Vitesse mesurée par l'agence indépendante CommSquare sur la base de drive-tests à l'échelle nationale réalisés à la fin du quatrième trimestre de 2014. Les mesures sont effectuées à l'aide d'appareils en mode libre (l'appareil choisit lui-même la vitesse du réseau disponible - 2G, 3G ou 4G).

## Vers une connectivité transparente partout

Trois ans après le déploiement initial du plus grand réseau de hotspots wi-fi en Belgique, les clients Internet Partout et Office&Go de Proximus peuvent désormais accéder à plus de 1 million de hotspots wi-fi en Belgique et 14 millions dans le monde, sans frais supplémentaires. Depuis novembre 2014, l'expérience utilisateur dans les hotspots wi-fi a considérablement progressé : l'accès est automatique grâce à la technologie EAP-SIM et la bande passante élargie rend les connexions plus rapides et plus stables.

## Plateformes de services optimisées

Nous avons lancé plusieurs initiatives pour garantir aux utilisateurs une expérience convergente quand ils se divertissent et communiquent sur différents réseaux et appareils. Nous avons notamment intégré Netflix sur notre plateforme TV et lancé TV Replay, Proximus Cloud et Workplace As A Service.

## Des systèmes IT plus efficaces

L'efficacité IT est essentielle pour assouplir nos processus tout en préservant la stabilité. Notre programme de transformation a pour objectif de réduire les coûts et d'améliorer le délai de commercialisation des nouvelles solutions. En 2014, nous avons accéléré l'introduction des commandes, nous sommes intervenus plus efficacement sur le terrain et nous avons renforcé nos tests de nouvelles versions IT.

## Simplification du réseau

Notre projet Mantra vise à simplifier et renforcer notre réseau en migrant nos clients et nos lignes internes sur une nouvelle plateforme IP. En plus d'améliorer considérablement notre réseau grâce à la fourniture de services IP d'avenir, ce projet nous permettra également à terme de réduire nos coûts de maintenance et d'électricité. Nous avons déjà migré plus de 1 million de lignes PSTN sur la nouvelle plateforme IP.

Fin 2014, nous avons démantelé 4 bâtiments et préparé plus de 162 commutateurs en vue de leur désactivation.

Au total, Mantra permettra de supprimer plus de 1.000 commutateurs et de vendre 24 bâtiments.

## Cybersécurité

Nous entreprenons en permanence des actions en vue de sensibiliser à la cybersécurité et de renforcer nos environnements IT et de réseau. 2014 a été une année importante à cet égard. Nous avons lancé un plan d'investissements sur 4 ans d'un montant de 46 millions EUR, dont 11 millions EUR investis en 2014. Nous surveillons par ailleurs à tout instant les alertes de sécurité et entreprenons des actions préventives avec le centre de cyberdéfense de Proximus. Nous avons créé en Belgique la Cyber Security Coalition, composée de 50 acteurs clés issus du monde académique et des secteurs public et privé pour lutter contre la cybercriminalité. Notre premier Proximus Cyber Security Symposium a accueilli 250 de nos plus gros clients. À cette occasion, des experts en cybersécurité ont partagé leurs points de vue concernant la sécurité de notre monde connecté.

## Carrier & Wholesale

Via sa division Carrier & Wholesale Solutions, Proximus fournit des solutions télécoms aux opérateurs en Belgique, notamment des services de connectivité et un accès haut débit (DSL). Les activités wholesale contribuent à hauteur de 180 millions EUR aux revenus du Groupe. Elles augmentent la rentabilité de nos investissements dans nos plateformes et réseaux.

### Une dynamique volatile sur le marché wholesale

La dynamique sur le marché wholesale est restée volatile en 2014. Ainsi, après une période d'essai de deux ans, Base a décidé d'abandonner son offre triple-play. Quant à Mobistar, elle a annoncé son intention de lancer des services de connectivité fixes à la suite de la décision de la Belgique d'ouvrir le marché du câble.

### Marché wholesale en mutation vers de nouveaux horizons

Après 2014, Proximus envisage de faire évoluer sa division Carrier & Wholesale au-delà des modèles actuels d'entreprise. Durant l'année, la division a franchi les premières étapes afin d'exploiter plus largement ses actifs. Parmi ses principales réalisations, citons par exemple d'importants contrats de capacité de backhauling mobile, le contrat de connectivité avec l'Union belge de football pour la transmission d'images en qualité HD, le déploiement international d'un réseau de roaming 4G dans plus de 50 pays et le lancement du carrier billing.









# Expérience client et simplification







# Expérience client et simplification

## Expérience client

Nos clients résidentiels et professionnels sont régulièrement en contact avec nous. Ils interagissent avec nous pour trouver et acheter nos solutions. Nous installons et activons ensuite leurs produits et services et nos clients commencent à les utiliser. Ils reçoivent ensuite une facture et peuvent demander du support en cas de problème. C'est ce que nous appelons le "parcours client". Améliorer l'expérience client signifie être attentif, à tout moment, aux besoins du client. Nous devons rester accessibles via notre site web, nos contact centers et nos points de vente, par e-mail et sur les médias sociaux. Nous devons nous pencher attentivement sur toutes les étapes du parcours client et mener des initiatives pour les rendre plus souples. C'est ainsi que nous pourrions, au final, réduire au strict minimum l'effort client et maximiser la satisfaction.

### Trouver et acheter

Nos clients doivent pouvoir trouver facilement les informations dont ils ont besoin, selon une démarche personnalisée. C'est pourquoi nous leur offrons une expérience uniforme, tous canaux confondus. Par exemple, notre site web commercial [www.proximus.be](http://www.proximus.be) donne aux clients la possibilité d'interagir directement avec un collaborateur de Proximus, soit en demandant un rappel, soit en lançant une session de chat pendant les heures d'ouverture.

### Démarrer

Nous promettons d'installer nos solutions en un minimum de temps avec le plus haut niveau de qualité.

### Utiliser

Nous nous efforçons de rendre nos solutions conviviales en offrant proactivement les solutions les plus récentes et performantes. Par exemple, si un client possède une ligne VDSL, nous lui proposons également un modem et un décodeur de dernière génération pour lui offrir la meilleure expérience de navigation. Nous investissons massivement dans nos réseaux pour améliorer la connectivité et l'expé-

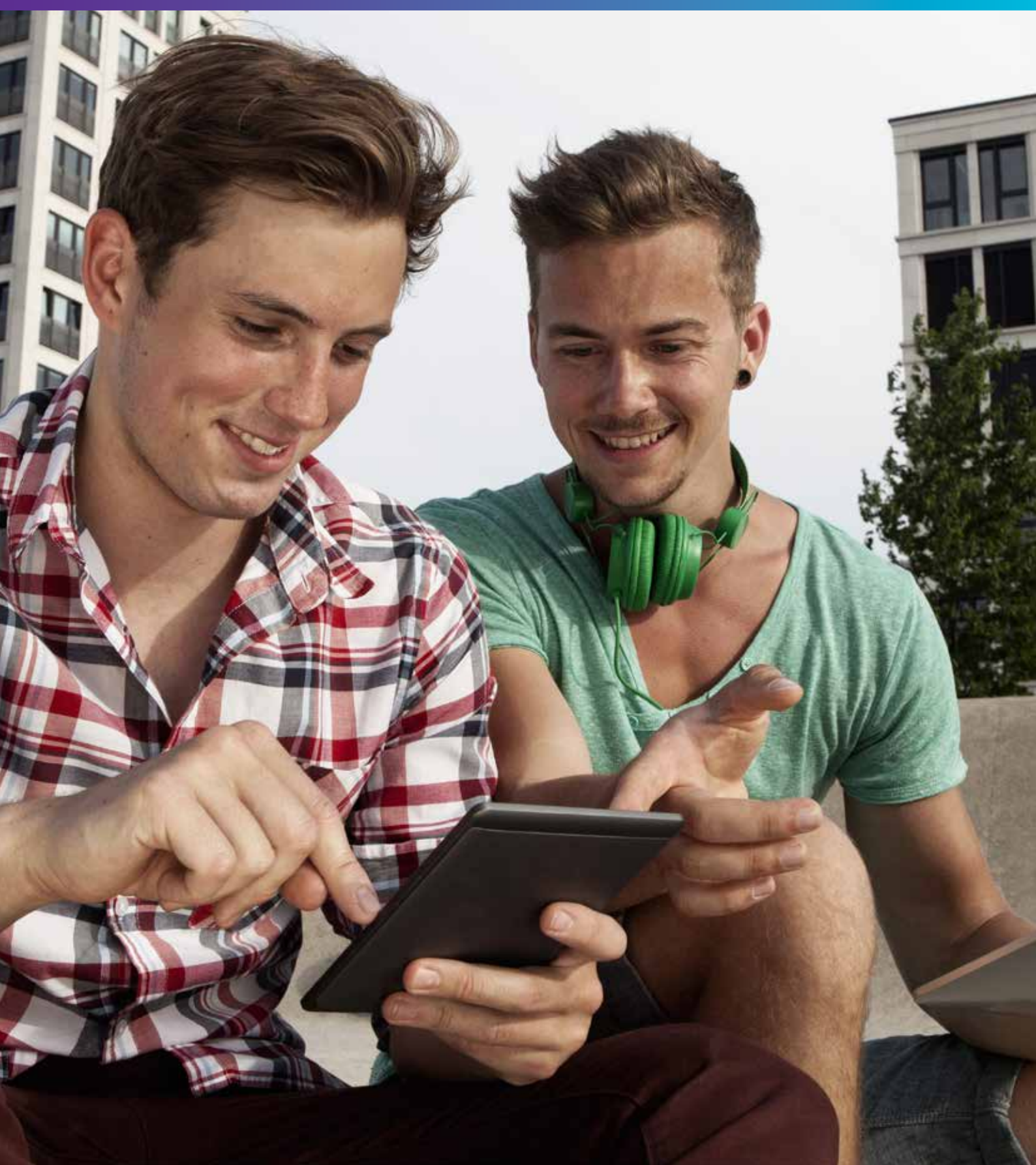
rience TV à domicile. De plus, nos produits sont accessibles sur tous les réseaux, écrans et plateformes, partout et à tout moment.

### Facturer

Nous optimisons en permanence nos processus de facturation afin d'envoyer à nos clients des factures claires, complètes, transparentes et respectueuses de l'environnement.

### Assister

Nos investissements dans des outils de support "self-service" ont pour but d'améliorer le support à distance et sur le terrain. Notre objectif ultime est d'être capable d'intervenir avant même que les clients ne s'aperçoivent du problème. Nous envisageons également de proposer à nos clients professionnels davantage de maintenance unifiée et de surveillance IT proactive afin de leur procurer une meilleure expérience.



# Qu'avons-nous fait en 2014 pour améliorer l'expérience client ?

En 2014, nous avons redoublé d'effort pour améliorer nos services et nous rapprocher de nos clients. Nous avons considérablement progressé dans les domaines de l'accessibilité et de l'amabilité du personnel, avec une meilleure satisfaction client à la clé. Nous avons également amélioré nos communications en nous concentrant sur le principe du "First Time Right", afin de réduire l'effort client et d'améliorer l'efficacité interne. Ces réalisations sont le fruit d'une collaboration intense entre les différentes divisions.

## Acheter plus vite



Nous avons terminé, fin septembre 2014, le déploiement de Salto, notre nouveau système de commandes. Nos clients peuvent ainsi commander de nouvelles solutions plus rapidement et de manière plus efficace. Nos vendeurs, quant à eux, disposent d'un outil plus convivial et d'un système plus stable.

## Commandes e-shop livrées le lendemain



Les clients qui achètent un GSM ou un smartphone sans abonnement ou carte SIM peuvent le faire via [www.proximus.be](http://www.proximus.be). Ils reçoivent celui-ci, le lendemain, dans le point Kiala de leur choix ou par Taxipost à domicile ou sur leur lieu de travail.

## Facture mensuelle pour les clients disposant de produits fixes



La facture bimestrielle a cédé la place à la facture mensuelle, pour plus de clarté et de transparence.

## Réparation le jour même pour les clients Office&Go



Grâce à notre garantie de réparation le jour même (Same Day Repair), les clients professionnels sont certains d'être à nouveau opérationnels en un minimum de temps. Cette initiative leur offre une meilleure continuité de service et une réelle tranquillité d'esprit.

## Nouveau site web et nouvelle application



Notre nouveau site web commercial [www.proximus.be](http://www.proximus.be) s'adapte à présent automatiquement à tous les types d'écran, quelles que soient leurs dimensions ou leur résolution. Nous avons également lancé MyProximus (sous forme de site web et d'application), qui regroupe une série de services

utiles pour les clients. Ils peuvent par exemple gérer leur propre consommation, demander une assistance technique ou recevoir des recommandations personnalisées.

## Remplacement du décodeur à domicile



Si son décodeur est défectueux, le client peut fixer un rendez-vous avec le Customer Help Center pour obtenir le remplacement de son décodeur à domicile, du lundi au samedi entre 8 et 22 heures. Si le client appelle avant 17 heures, le remplacement peut avoir lieu le jour même.

## Amélioration de l'expérience à domicile grâce aux Wi-Fi Extenders



Depuis septembre 2014, nous menons un projet pilote sur la couverture wi-fi. Nos techniciens vérifient proactivement la couverture wi-fi disponible. Dans les zones où la couverture est insuffisante, nous installons des Wi-Fi Extenders. Avec ce service, nous montrons à nos clients que nous sommes proches et leurs fournissons une solution adaptée à leurs besoins. L'évaluation de ce projet pilote aura lieu fin 2015.

## #proximushelp



Qui dit nouvelle marque, dit nouvel hashtag ! Nos clients peuvent à présent nous contacter en utilisant #proximushelp. Ils reçoivent une réponse avec signature de l'opérateur, du lundi au samedi entre 8 et 22 heures.





## Simplification

La simplification est l'un des principaux piliers de notre stratégie de transformation. Simplifier nos réseaux, nos systèmes IT et notre portefeuille de solutions rend notre entreprise plus agile et plus efficace. La simplification facilite la vie des clients et nous permet de faire des économies sur nos frais structurels. Economies que nous investissons afin de progresser vers la croissance durable. La simplification requiert un réel engagement, un changement de mentalité et de comportement à tous les niveaux de l'organisation.

### Solutions simples

Depuis 2014, nous simplifions radicalement notre portefeuille de solutions, notamment en migrant d'anciens produits vers les Packs les plus récents. Notre objectif : évoluer d'une offre disparate de produits et services isolés à un catalogue intégré de solutions simples. Les clients professionnels bénéficieront de nos solutions personnalisées dans un catalogue ICT plus cohérent, qui stimulera la croissance rentable de nos activités ICT.

### Proximus numérique

Accroître les interactions numériques est essentiel pour pouvoir mieux identifier et comprendre les besoins de nos clients, tous canaux confondus. Nous pourrions ainsi leur proposer une aide personnalisée qui répond à leurs souhaits. Sur le plan de l'amélioration de nos services en ligne, la nouvelle plateforme MyProximus permet à un nombre croissant de clients de gérer leurs propres produits et données client. Le service est ainsi plus rapide, plus flexible et plus efficace. Cette transformation numérique stimulera les clients à adopter des services et solutions en ligne, diminuant ainsi la charge de travail interne.

### Simplification du réseau

Notre projet de démantèlement Mantra concerne les équipements de réseau obsolètes. Il vise à migrer les clients utilisateurs d'anciennes technologies vers des technologies de pointe. Ce projet revêt une importance cruciale dans l'amélioration de l'expérience client. Il nous permet par ailleurs de réaliser des économies considérables et de réduire notre empreinte écologique.

### Entreprise agile

Pour simplifier nos activités, nous devons créer un environnement et des processus propices au développement et à la réalisation d'initiatives destinées à réduire la charge de travail interne. Nous pourrions ainsi raccourcir notre délai de commercialisation et accroître ainsi notre compétitivité. Pour y parvenir, nous projetons d'optimiser l'utilisation de nos ressources conformément aux priorités de l'entreprise, afin d'éliminer le travail superflu et de réduire la charge globale de travail. Nous automatiserons nos processus au maximum, en profitant également des avantages liés à la simplification de nos catalogues de produits, de nos réseaux et de nos systèmes. La gouvernance interne en matière d'allocation des ressources évoluera encore pour accélérer le processus décisionnel et accroître le retour sur investissement.



# Qu'avons-nous fait en 2014 pour simplifier nos activités ?

## Simplification de nos offres



Nous avons entamé et mené à bien un exercice approfondi de nettoyage du catalogue, en diminuant le nombre d'anciens produits :

- Nous avons divisé par deux le nombre de références fixes et convergentes dans notre portefeuille de solutions.
- Nous avons diminué de près de 60 % le nombre d'options et de plans tarifaires mobiles entre 2011 et 2014.

# 50%

Réduction des références catalogue de solutions fixes et convergentes

# 60%

Réduction du nombre d'options et de plans tarifaires mobiles dans le catalogue

## Simplification de nos réseaux



Gérer en parallèle plusieurs réseaux de différentes générations représente un défi et un coût important. Pour simplifier nos réseaux, nous migrons les solutions reposant sur des technologies traditionnelles vers des technologies d'avenir. Nos projets Mantra et Mantra+ visent à réduire structurellement les coûts liés aux réseaux et aux bâtiments en vue d'améliorer l'expérience client et d'augmenter le nombre de services à valeur ajoutée.

- Démantèlement de 4 bâtiments depuis 2012.

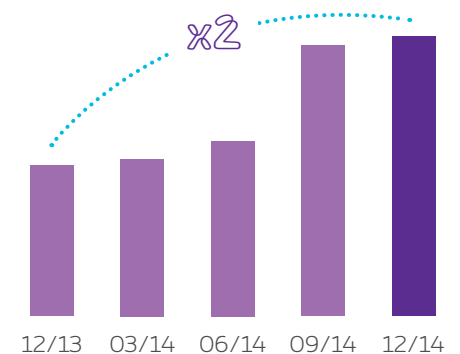
## Nouveau système de commandes



Salto, notre nouveau système de ventes et de commandes, a fait son entrée dans tous les canaux de vente et est mis à la disposition de tous les vendeurs. Les avis sont positifs en termes d'efficacité et d'expérience utilisateur.

Implémenté pour améliorer radicalement la performance des systèmes de ventes et de commandes, Salto facilite et accélère au maximum l'introduction des commandes par les vendeurs et leur évite un volume de travail supplémentaire.

Double de commandes traitées dans le nouveau système ces 12 derniers mois :



# 1 million

Migration de lignes PSTN ces deux dernières années

# 20%

Progression de l'utilisation des services en ligne

(source : Proximus)  
\*PSTN: Public Switched Telephone Network





Les clients  
au coeur de  
toutes nos  
activités

# Nos clients résidentiels

## 2014, une année de convergence

Les habitudes de consommation évoluent. Plus connectés que jamais, les consommateurs utilisent de plus en plus de smartphones et de tablettes et possèdent une ou plusieurs TV. L'utilisation des données mobiles a considérablement augmenté. Nos clients regardent TV Partout sur différents appareils. Pour répondre à cette tendance croissante, nous leur offrons la meilleure expérience et la technologie la plus récente. Nous multiplions aussi les offres convergentes sur le marché. Notre stratégie de convergence continue à porter ses fruits.

Plus de la moitié des ménages clients chez nous utilisent au moins deux produits Proximus. Nos Packs, en particulier, séduisent car ils permettent à nos clients d'acheter plusieurs services pour un prix total compétitif. Nos clients en ont donc encore plus pour leur argent. En 2014, le nombre de ménages quadruple play (internet fixe, ligne téléphonique fixe, abonnements mobiles et Proximus TV) est monté en flèche. Avec les ménages triple play, ils sont nos plus fidèles clients.

## Du contenu partout à tout moment

Nous voulons permettre à nos clients d'accéder à leurs contenus favoris sur n'importe quel appareil, partout et à tout moment, quelle que soit la technologie utilisée, fixe ou mobile. Nos clients ne se contentent pas de regarder leurs programmes préférés sur les chaînes linéaires lors de leur diffusion dans la grille des programmes. Ils veulent également pouvoir les regarder au moment qui leur convient.

TV Replay leur permet de regarder des programmes jusqu'à 36 heures après leur diffusion. Avec notre offre abondante de vidéos à la demande, ils ont aussi accès à du contenu non programmé, notamment des films et des séries. En 2014, nous avons également lancé le Movies & Series Pass. Grâce à notre accord avec Netflix, nous pouvons proposer un choix encore plus large de séries et de films..







## Rapprocher les clients de ce qui compte pour eux

Notre ambition sur le marché résidentiel : faire croître notre position sur le marché grâce à la convergence guidée par le mobile, une expérience client supérieure et la préférence de la marque. Concrètement, nous voulons rapprocher instantanément nos clients de ce qui compte pour eux. Une ambition que nous avons traduite en une série d'initiatives concrètes qui permettent déjà à nos clients de vivre et travailler mieux.

- **TV Replay** permet à nos clients de regarder un programme sur la plupart des chaînes de télévision linéaire jusqu'à 36 heures après sa diffusion. En 2014, nous avons lancé TV Replay, ajouté des chaînes et étendu l'accès aux PC et écrans mobiles.

- **Movies & Series Pass** – permet aux clients de regarder des films et des séries en illimité pour un tarif mensuel fixe.

- **Netflix** – Grâce à notre partenariat, nos clients ont accès à l'offre de séries et de films de Netflix directement sur Proximus TV. Depuis fin 2014, Proximus est le seul opéra-

teur en Belgique à proposer l'application Netflix sur les décodeurs de nouvelle génération.

- **Offre élargie de foot** – Proximus a obtenu les droits non exclusifs de retransmission de l'ensemble des matchs de la Jupiler Pro League pour les trois prochaines saisons. Grâce à ce contrat et à l'accord conclu avec l'UEFA Champions League, nos clients ont accès au meilleur du football belge et international sur TV, ordinateur, smartphone ou tablette, via les chaînes Proximus 11 et 11+.

- **Personal Cloud** – Cette solution permet aux clients de conserver leurs documents en toute sécurité, d'accéder à tous leurs contenus sur ordinateur fixe ou portable, tablette, smartphone ou Proximus TV, et de les partager avec la famille, les amis et les médias sociaux.

- **4G pour tous** – Lancé en début d'année, ce service utilise la vitesse pour différencier l'expérience utilisateur sur la base de différents plans tarifaires.

- **Packs Internet Partout et Bizz**

– Nous avons migré proactivement 430.000 clients vers Internet Partout ou un Bizz Pack, qui offre plus d'avantages.

- **Des appareils dernier cri** –

Grâce à de nouveaux partenariats, notamment avec Apple, et des accords exclusifs, notamment pour le Samsung S5.

- **Daily Travel Passport** – lancé fin mars 2014, permet d'être joignable sans soucis et évite les factures inattendues, dans toute l'UE ou dans les principales destinations de vacances. 20 minutes d'appels sortants et autant d'appels entrants, 20 SMS et 20 MB de surf à un tarif journalier fixe!

- **MyProximus** – L'app Hello! et les e-Services ont fusionné en une seule et même application interactive. Les clients peuvent ainsi gérer aisément leurs solutions et leurs abonnements fixes et mobiles, garder un œil sur leur consommation et obtenir des conseils personnels proactifs.



## Des marques complémentaires, de nouveaux clients

### SCARLET

Scarlet s'est forgé une position claire et grandissante auprès du segment de clients résidentiels sensibles au prix.

- **Scarlet Red, Hot et Chili** - Lancés début 2014, les nouveaux packs mobiles postpaid offrent aux clients les meilleurs tarifs.

- **Scarlet Trio** - Également commercialisé en 2014, ce pack triple play propose aux consommateurs sensibles au prix une offre sans fioriture comprenant la TV, internet et la téléphonie. Il a été boosté par une campagne de marketing.

- **Scarlet Ketch-Up** - La nouvelle carte prepaid de Scarlet pour téléphoner moins cher.

### TANGO

Tango a augmenté de 7,7 % sur l'année, le nombre de souscriptions pour les abonnements postpaid mobiles au Luxembourg.

Tango a été le premier opérateur mobile à lancer la 4G au Luxembourg. En 2014, l'entreprise a triplé son nombre d'utilisateurs 4G et consolidé sa position en lançant la 4G+ en décembre.

#### Lancement de l'offre Remise Family en 2014

Les familles qui regroupent leurs abonnements mobiles dans des packs triple play ou quadruple play de Tango peuvent bénéficier d'une remise intéressante. Fin 2014, 20 % de ces clients avaient obtenu une Remise Family.

La stratégie future de Tango : se profiler en tant que challenger sur les marchés de la télévision, de l'internet et de la téléphonie mobile, en proposant des solutions intelligentes et compétitives.

## Principaux contrats de sponsoring

Depuis début 2014, Proximus sponsorise Flanders Classics, une organisation qui chapeaute les classiques cyclistes en Flandre. Proximus et Flanders Classics partagent des valeurs similaires : la qualité, l'esprit de camaraderie et le partage d'émotions. Au travers de ce partenariat, Proximus partage avec ses clients les émotions et les expériences d'une épreuve de cyclisme, l'un des sports les plus populaires en Belgique. Outre le sponsoring des cyclistes d'élite, notre partenariat avec Flanders Classics vise également à partager l'expérience du cyclisme professionnel avec le cyclisme amateur via notre Proximus Cycling Challenge.

Proximus sponsorise également les Diables Rouges, l'équipe de football nationale. Cet été, Proximus a fait vivre aux fans de foot une expérience inoubliable lors de la Coupe du Monde au Brésil.



## Perspectives pour 2015

**Nous poursuivrons notre stratégie en vue de renforcer notre position sur le marché. Pour ce faire :**

- › Nous développerons la marque Proximus et consoliderons la position de Scarlet dans le segment sensible au prix ;
- › Nous tirerons parti du succès de Proximus TV ;
- › Nous développerons de nouveaux flux de revenus en proposant des services innovants ;
- › Nous déploierons une stratégie multicanal afin de répondre aux attentes des clients ;
- › Nous offrirons une expérience en ligne unique ;
- › Nous réduirons nos coûts et optimiserons nos investissements.





## Clients professionnels

### Continuité dans la stratégie du marché professionnel en 2014

En 2014, nous avons développé notre stratégie pour le marché professionnel dans la logique de 2013. En nous focalisant sur la convergence et l'excellence de l'expérience client. Acteur de premier plan sur le marché des télécoms, nous continuons à consolider notre position tout en recherchant de nouvelles pistes de croissance dans les solutions ICT basées sur le réseau, telles que Security, Cloud et Unified Communications.

### Leader toujours en croissance sur le marché télécom traditionnel

Avec 183.000 nouvelles cartes mobiles émises, nous avons conforté en 2014 notre position sur le marché télécom traditionnel. Nous avons également amélioré la tendance du revenu moyen par utilisateur (ARPU) et mené à bien des actions en vue de conserver nos clients professionnels.

Grâce à un account management de qualité, proche du client, à un service efficace et à des prix compétitifs, nous avons regagné plusieurs grands comptes corporate pour le fixe et le mobile (ING, Carrefour, BNP Paribas Fortis et Lotto).

Fiber to the Business, notre réseau de fibre optique, couvre à présent 80 % des zones industrielles de l'ensemble du pays. Une couverture qui nous permet d'améliorer l'expérience client sur Explore, notre réseau WAN (Wide Area Network) géré. Avec la fibre, nous offrons aux clients un socle sécurisé sur lequel peuvent venir se greffer des services de communications unifiées et de cloud.



## Croissance des activités ICT basées sur le cloud

Grâce à plusieurs contrats importants, nous avons augmenté de 5,6 % nos revenus ICT générés par le réseau au Benelux. Quelques exemples : Astrid (centralisation, virtualisation et plan de reprise après sinistre des salles régionales de contrôle), la Loterie Nationale (interconnexion WAN des points de vente, service de centre de données et service desk) et IS4F (télécom, LAN, IPtel et stockage pour l'ancien Groupe Dexia). Ces contrats d'outsourcing sont gérés via une structure formelle de gouvernance en matière de services et sont basés sur des Service Level Agreements détaillés.

## De nouveaux domaines de croissance en belle progression

Parallèlement à notre portefeuille traditionnel télécom et ICT, notre passion pour l'innovation nous amène à développer de nouvelles solutions innovantes afin de répondre aux besoins de nos clients. Une stratégie d'innovation gagnante :

Les projets Big Data nous permettent d'utiliser les données générées par nos réseaux et systèmes à des fins d'analyse. Le Big Data aide nos clients dans leur planification stratégique, notamment pour connaître le nombre de visiteurs lors d'événements publics. Pour Westtoer, Proximus a réalisé avec succès un projet d'analyse permettant de suivre la fréquentation touristique à la Côte belge.

Le New Way of Working nouvelle façon de travailler regroupe nos solutions réseau et de cloud qui permettent aux utilisateurs d'accé-

der à distance à leurs applications et données. Nous implémentons, pour le gouvernement flamand, un espace de travail virtuel sécurisé disponible partout et à tout moment.

L'Internet des Objets (IdO) est un autre domaine dans lequel nous aidons nos clients dans le développement de leurs projets. Nous mettons à leur disposition nos réseaux convergents et notre expertise. Notre rôle : concrétiser l'Internet des Objets pour permettre à nos clients de développer de nouveaux services innovants.

Nous allons, par exemple, fournir de la connectivité pour le projet de péage pour poids lourds sur les routes belges. À terme, plus d'un demi-million de poids lourds seront équipés d'un système de paiement automatique utilisant notre technologie M2M.



### Perspectives pour 2015

#### Gros plan sur la croissance

En 2015, grâce à la convergence et à notre service aux clients, nous poursuivrons notre stratégie de retour à la croissance durable en termes de leadership télécom et de solutions ICT basées sur le réseau. Nous mettrons tout en œuvre pour faire croître nos activités par l'innovation. Une innovation soutenue par une culture d'entreprise orientée client, la simplification de l'organisation et des procédures et une gestion basée sur la valeur.

# Opérateurs internationaux

## Un acteur international

Établie à Bruxelles, BICS est notre division de solutions de whole-sale international. Elle dispose de bureaux régionaux à Bern, Dubaï, New York et Singapour, de bureaux satellites à Pékin et à San Francisco. Elle dispose également d'une représentation locale à Accra, au Cap, à Miami, à Montevideo, à Nairobi et à Toronto.

BICS fournit des solutions performantes de wholesale international aux fournisseurs de services de communication du monde entier. Son portefeuille, véritable mosaïque de solutions complètes, flexibles et innovantes conçues pour un usage individuel ou collectif, lui permet de répondre aux besoins actuels et futurs du secteur mondial des télécommunications.

En 2014, BICS a gagné des parts de marché et a élargi son portefeuille sur le marché international de la connectivité et de l'interopérabilité.

## Premier fournisseur de services de roaming 4G

BICS a joué un rôle de premier plan dans le roaming 4G faisant, à maintes reprises, œuvre de pionnière dans ce domaine. Les nouveaux services de roaming 4G et des services à valeur ajoutée tels que SMART (outil de monitoring du roaming de mégadonnées) ont connu une croissance significative, confortant ainsi notre position de leader sur le marché de l'interopérabilité du roaming 4G.



+70

opérateurs 4G  
dans 44 pays

## Croissance significative du messaging

Dans le domaine des messages, l'essor du trafic A2P (application à personne) a alimenté la croissance, le trafic P2P (personne à personne) restant, pour sa part, stable. Forte d'une clientèle de plus de 370 opérateurs de réseaux mobiles et de réseaux mobiles virtuels (MVNO), BICS couvre plus d'un millier de réseaux, se hissant ainsi dans le top 3 mondial en termes de P2P.

Depuis 2011, BICS a développé son produit A2P en veillant à offrir des services de qualité et à assurer un acheminement direct vers les opérateurs de réseaux mobiles. Les OTT contribuent largement à la croissance des SMS A2P.



1.805  
millions

SMS (personne à personne)

## Leadership consolidé sur le marché vocal international

En 2014, BICS a transporté plus de 27 milliards de minutes sur son réseau. Les revenus non vocaux ont également continué à grimper, hausse de 1,2 % en 2014.



27 mds  
minutes

## Croissance significative sur les marchés OTT et MVNO

Les services OTT ont progressé de plus de 300 % grâce à leur pénétration sur le marché combinée à la vente de services supplémentaires à des clients existants. BICS a entamé des discussions en vue de collaborer, à l'avenir, avec d'importants acteurs OTT. Parallèlement, elle a ouvert un bureau à San Francisco afin d'accélérer sa réactivité et de se rapprocher des besoins de ses clients.

BICS propose une palette entière de solutions internationales pour MVNO, incluant connectivité, messages, voix, roaming et autres

services à valeur ajoutée. Depuis 2010, BICS dessert plus de 29 MVNO dans le monde sur son réseau international. BICS est le seul fournisseur à proposer des solutions "one-stop" complètes. Cela lui confère un avantage concurrentiel majeur sur le marché des carriers.



### Des perspectives prometteuses

En 2015, nous continuerons à renforcer nos activités avec nos clients existants. Nous développerons également de nouvelles activités avec certains segments et régions clés (OTT, MVNO, le continent américain et l'Asie). Notre stratégie consiste à déployer notre gamme complète de services tout en y ajoutant de nouvelles fonctionnalités, en améliorant les services existants à l'aide d'éléments à valeur ajoutée et en répondant aux besoins d'un écosystème en pleine évolution.







Les  
collaborateurs  
font la  
différence

# Organisation efficace

## Une nouvelle organisation plus efficace

### Une nouvelle Business Unit : Customer Operations

Deux balises jalonnent le chemin du retour à la croissance : l'efficacité et la simplification. L'efficacité dans nos méthodes de travail et dans l'approche des clients. La simplicité de nos solutions et l'expérience client. Adhérer à ces principes est essentiel pour réaliser la croissance dans un environnement extrêmement concurrentiel.

Proximus est consciente de la richesse de ses talents. Pour les exploiter et les valoriser au mieux, nous devons nous doter d'une organisation efficace et optimiser notre environnement de travail, afin de favoriser la collaboration et de garantir le meilleur service client de bout en bout.

Pour y parvenir, nous avons créé en 2014 la Customer Operations Business Unit. Cette nouvelle Business Unit regroupe toutes les activités opérationnelles d'après-vente. Sa mission : accroître la responsabilité de bout en bout dans nos principaux processus clients et améliorer notre rentabilité.



100.000

contacts clients  
par jour



5.000

collaborateurs



## Frais de personnel stables

Pour continuer à investir pour l'avenir et renouer durablement avec la croissance, nous devons garder nos frais de personnel sous contrôle. Pour ce faire, nous devons poser des choix clairs et les exécuter avec discipline. En collaboration avec nos partenaires sociaux, nous examinons actuellement les différents moyens de réaliser les économies souhaitées:

- Notre programme de simplification vise à simplifier radicalement notre portefeuille de solutions, nos systèmes IT, nos réseaux et notre organisation. Il a également pour but d'accroître les interactions numériques et d'automatiser nos processus pour améliorer notre efficacité. Nous pourrions ainsi réduire la charge de travail interne et préparer la vague de départs à la retraite prévue entre 2018 et 2023.

- En simplifiant nos structures, nous pourrions évoluer vers une organisation hautement performante.

- Perpétuellement à la recherche de possibilités d'optimisation et d'internalisation, nous orientons nos collaborateurs vers de nouvelles activités ou des tâches actuellement confiées à des partenaires externes. Nous organisons des formations adaptées.



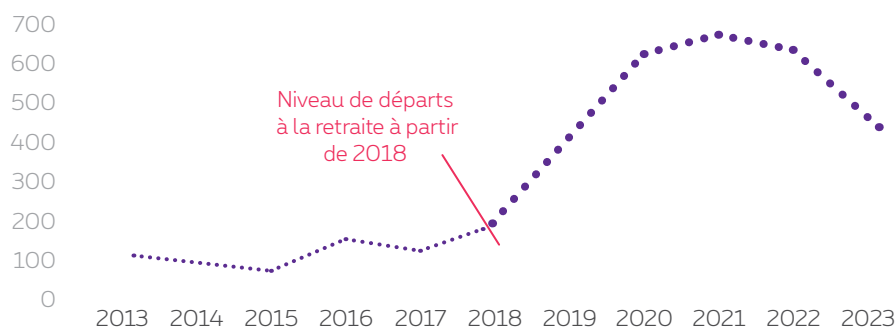
€30  
millions  
investis dans la formation



1056  
postes vacants comblés  
par des candidats internes

## Estimation du nombre de départs à la retraite

44 ans = âge moyen



# Good to Gold

## Progresser ensemble – changer nos mentalités pour évoluer de Good à Gold.

La concurrence fait rage comme jamais sur le marché belge des télécoms. Si nous voulons conserver notre position de leader, nous devons nous assurer une croissance durable. Or, sur un marché saturé, continuer à faire ce que l'on a toujours fait, comme on l'a toujours fait, n'est pas synonyme de croissance. Chez Proximus, nous disposons déjà du talent, de l'innovation et de l'infrastructure pour réussir. À nous de créer le ciment qui permettra de sceller le tout, une mentalité nouvelle capable de faire naître une culture gagnante, de

catalyser des efforts concertés et une conviction commune à tous les niveaux de l'entreprise. Ce changement de culture unificateur est déjà à l'œuvre, il nous rapproche les uns des autres et nous amène à un résultat de loin supérieur à la somme de nos individualités.

Notre nouvelle culture Fit for Growth transforme la mentalité de l'entreprise. Elle nous invite à concentrer nos efforts sur nos valeurs : collaboration, agilité et responsabilité. Adhérer à ces trois valeurs nous permet de nous

démarquer d'une part en plaçant résolument le client au cœur de nos activités, et d'autre part en mettant en valeur nos atouts pour répondre aux attentes toujours plus élevées de nos clients. Être bons ne suffit pas. Nous devons être excellents pour progresser. Voilà ce qu'illustre le principe de Good to Gold. Grâce à lui, nous avons accompli de gros progrès, en travaillant comme une seule et même équipe, en créant une culture gagnante qui nous incite à aller de l'avant tous ensemble.



# Priorités Good to Gold en 2014

**Faire évoluer les mentalités et les attitudes des responsables, formés par des facilitateurs internes.**

## 1. Donner la direction

Sur la base des résultats d'une enquête sur la culture, nous avons fixé des objectifs clairs et défini la culture souhaitée.

## 2. Dégeler

Nous avons ensuite organisé des séances de "dégel" afin de créer un langage commun, partagé et compris par tous les responsables, dans le but de faire évoluer les pensées et les attitudes.

## 3. Renforcer

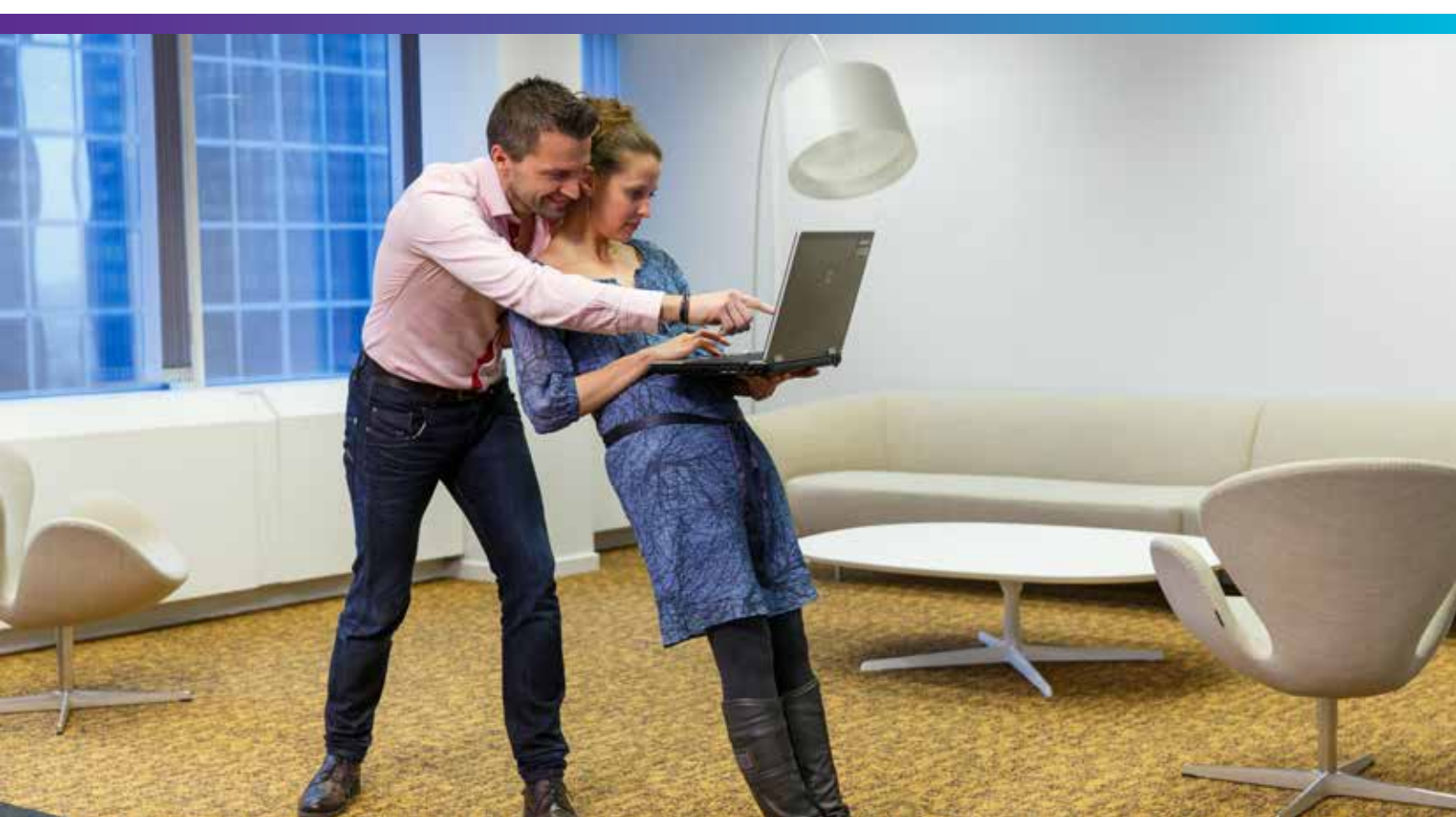
La séance de renforcement est une séance de suivi d'un jour destinée à soutenir le changement et à pérenniser la culture souhaitée.

## 4. Appliquer

Pour atteindre nos résultats, des "Champions" veillent à faire vivre la culture dans chaque division. Notre processus "Leader Led" comprend un rappel mensuel des concepts Good to Gold pour tous les responsables.

## 5. Mesurer

Surveiller les progrès réalisés, en comparant les résultats d'une deuxième étude d'impact culturel avec les résultats de l'étude préliminaire.



## Des Champions et un processus Leader Led pour soutenir le changement de culture

Nos "Champions" internes du changement de culture ont une importante mission : faire vivre la nouvelle culture au sein de chaque division. Notre processus Leader Led consiste à rappeler, chaque mois, les concepts Good to Gold aux responsables. Les team leaders discutent ensuite du thème/de la vidéo du mois avec leurs collaborateurs, en invitant chacun à appliquer les principes de la nouvelle culture.

## Sélection, formation et accréditation des facilitateurs internes

Nos responsables ont suivi une formation pour mettre en œuvre les modules de dégel et de renforcement. C'est la première fois que Proximus forme des facilitateurs internes pour mettre en place un changement de culture. Sélectionnés par des directeurs et des hauts potentiels au sein du Groupe, les facilitateurs sont désignés par leur directeur avant de suivre une phase de préparation intensive suivie d'une accréditation par un partenaire externe.



**Perspectives  
Good to Gold  
pour 2015**

Au terme des sessions Good to Gold - Fit for Growth d'un jour, nous nous concentrerons sur les concepts Good to Gold, en insistant sur l'importance du coaching et du feed-back pour accroître nos performances.



## 3 valeurs sous-jacentes à notre culture Good to Gold

Nos valeurs expriment la façon dont nous envisageons de travailler avec nos collègues et nos clients pour remettre Proximus sur le chemin de la croissance.

Nous ferons preuve d'un esprit de **collaboration** au sein de notre organisation afin d'atteindre des objectifs communs au profit de nos clients. Nous fournirons et demanderons du support, dans un esprit de transparence et d'ouverture. Nous définirons des rôles et responsabilités clairs et nous nous concentrerons afin d'atteindre les objectifs fixés. Nous ferons preuve d'obstination et formerons une seule et même équipe dans laquelle chacun s'engage à contribuer au succès de ses collègues. Pour obtenir tous ensemble plus de résultats.

Nous serons **agiles** pour faire face, avec un regard neuf, aux changements de contexte. Nous ferons preuve d'adaptation et de créativité.

Nous aurons la soif d'apprendre. Notre volonté de croître et notre diversité interne seront une source de flexibilité et d'innovation. Nous observerons nos clients et marchés avec la distance nécessaire pour exploiter notre capacité à anticiper le changement et à nous surpasser. Nous pourrions ainsi prendre les meilleures décisions pour améliorer nos délais de commercialisation et atteindre le succès.

Nous serons des exemples en matière de responsabilité. Nous prendrons à bras-le-corps les situations et nous nous chargerons de trouver les solutions pour réussir. Nous ne cesserons de nous demander et de demander aux autres ce que nous pouvons faire de plus pour atteindre le meilleur résultat pour nos clients et nos parties prenantes. Nous passerons maîtres dans l'art de fournir le résultat escompté au bon moment et aux bonnes personnes.

# Enquête du personnel 2014

L'enquête menée auprès de notre personnel en 2014 nous a aidés à identifier des domaines d'amélioration dans le contexte de notre transformation. Une transformation qui s'accompagne d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une mentalité axée sur la croissance et de la volonté de placer le client au cœur de toutes nos activités. Près de 75 % des collaborateurs ont participé à l'enquête, un taux légèrement supérieur à l'année précédente.

## Résultat supérieur à la moyenne dans des domaines clés...

	2013		2014
Engagement	76	»	76
Alignement stratégique	68	»	77
Agilité	60	»	68

L'**alignement stratégique** et l'**agilité** ont fortement augmenté. L'**engagement** est resté constant. Le taux de satisfaction pour ces trois indicateurs clés est supérieur à la moyenne du secteur télécom.

## ... mais une marge d'amélioration est possible.

	2013		2014
Orientation client	67	»	74
Lead	47	»	57

Les résultats ci-dessus le montrent : nous devons continuer à nous concentrer sur l'**orientation client** et soutenir les responsables d'équipe dans leur rôle de **team leaders**.

## Domaines prioritaires identifiés

### Agilité

#### Organisation agile

- Maintenir le focus sur la rationalisation de nos procédures et de nos méthodes de travail.
- Ne pas se contenter de résoudre les problèmes, de façon réactive, lorsqu'ils se posent, mais se montrer plus proactifs en identifiant et en analysant les causes profondes.

### Développement

#### Développement personnel

- Développer et renforcer en permanence les compétences de leadership à tous les niveaux de l'entreprise.
- Maintenir une culture de haute performance s'appuyant sur le coaching, le feed-back, la transparence et la collaboration.

### Orientation client

#### Orientation client

- Adopter une attitude pleinement centrée sur le client est vital pour notre croissance. Nous devons améliorer sans relâche notre orientation client pour offrir la meilleure expérience client.







# Responsabilité Sociétale d'Entreprise

# Gouvernance RSE

Notre structure interne de gouvernance et de reporting en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) s'articule autour de trois entités : le Comité de direction, l'équipe RSE et des représentants de chaque Business Unit chargés de mettre en œuvre nos plans d'action.

Vu les liens étroits qui l'unissent à nos clients résidentiels, l'équipe RSE relève désormais de la division Marketing & Communication de la Consumer Business Unit. Elle conserve toutefois un rôle transversal au sein de l'organisation. Le RSE Manager fait régulièrement rapport au Comité de direction par l'intermédiaire du Chief Corporate Affairs Officer.

Notre mission, nos valeurs d'entreprise (Collaboration, Agilité et Responsabilité), notre Charte de gouvernance d'entreprise, notre Code de conduite, notre Compliance Office et nos politiques sont à la base de notre engagement en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.



## 3 domaines clés en matière de RSE

Notre stratégie en matière de RSE repose sur trois piliers : éducation, communautés et environnement. Soucieux de l'intégrité de nos principes RSE, nous demandons résolument à nos fournisseurs et sous-traitants d'appliquer également nos normes RSE dans leurs propres activités.

### Education

Un internet sûr, responsable et favorisant l'intégration du plus grand nombre

### Communautés

Enfants malades en contact avec l'école, appareils adaptés aux personnes handicapées et aide aux sans-abri

### Environnement

Réduire notre empreinte écologique, favoriser le recyclage et l'éco-efficacité



## Education

### Un internet sûr, responsable et favorisant l'intégration du plus grand nombre

### Des formations pour une utilisation responsable d'internet

La Belgique est l'un des pays les plus connectés d'Europe. La majorité de la population utilise chaque jour les technologies ICT. Toutefois, un peu plus de 12 % de la population belge ne possédait pas encore d'accès internet en 2014. Compte tenu de l'importance de l'ICT dans l'inclusion sociale, nous voulons réduire la fracture numérique dans la société et faire en sorte que toutes les catégories de la population (enfants, seniors, demandeurs d'emploi ou autres personnes défavorisées) puissent accéder à ces technologies.

Aujourd'hui, les enfants sont familiarisés avec internet et utilisent la Toile dès leur plus jeune âge. Parents et enseignants sont toutefois conscients des risques potentiels liés à une utilisation sans surveillance. Pour eux, il est crucial d'éduquer les jeunes pour leur apprendre à surfer de manière réfléchie, à chaque instant. Proximus a dès lors mis en place un programme : des volontaires de l'entreprise formés par Child Focus se rendent deux fois par an dans des classes de cinquième et sixième primaire afin d'apprendre aux élèves à surfer en toute sécurité.

43.000

enfants ont reçu la formation depuis 2011

+500

volontaires de Proximus mobilisés



## Donner aux jeunes les outils pour former leurs aînés

Web Experts est une initiative en ligne qui encourage les jeunes à partager leurs connaissances d'internet avec les personnes plus âgées. Le site web Web Experts s'adresse aux enfants en âge scolaire. Il les incite à soumettre leurs projets individuels ou collectifs destinés à initier les seniors au monde numérique : utilisation sûre d'internet, réseaux sociaux, navigation, applications de communication, etc. Le site met à la disposition des enfants des kits de formation à télécharger. Un prix récompense chaque mois les meilleurs projets individuels et collectifs.

## Formations gratuites pour découvrir toutes les possibilités de l'ICT

Utiliser toutes les fonctions de votre smartphone, garder un œil à distance sur votre domicile ou vos proches... Proximus propose dans ses points de vente un large éventail de formations utiles et

pratiques, entièrement gratuites et accessibles à tous. Les thèmes abordés, les lieux et les horaires sont publiés sur notre site web.

## Soutenir la formation et l'emploi dans les domaines technologiques

Les technologies ICT ne font pas seulement partie de notre vie quotidienne. Elles constituent également des compétences cruciales dans l'économie actuelle et de puissants leviers pour l'emploi. En partenariat avec le centre de compétences Technobel, agréé par la Région wallonne, Proximus soutient des formations spécialisées dans ces domaines. Elle permet ainsi aux demandeurs d'emploi de développer leurs compétences et d'accroître leurs chances de décrocher un emploi.

488  
seniors formés par  
des jeunes

2.989  
personnes formées dans le cadre  
de nos ateliers SmartCafé

985

étudiants et

277

demandeurs d'emploi ont participé  
aux formations de Technobel

70%

des participants trouvent un  
emploi dans les 6 mois après une  
formation qualifiante.

## Technobel

Algo-Bot est un produit de Technobel et du studio Fishing Cactus qui permet d'apprendre les logiques fondamentales du développement informatique de manière ludique. L'initiative a remporté la deuxième place du "Serious Game Award" 2013 lors de la conférence "Games and Learning Alliance" de juillet 2014.



# Environnement

## Réduire notre empreinte carbone, favoriser le recyclage et les produits écologiques

Fournisseur télécom innovant, Proximus saisit l'occasion de jouer un rôle majeur dans la protection de l'environnement, en particulier dans l'évolution vers une société à faible carbone. Nous nous engageons à réduire considérablement notre empreinte environnementale, à aider nos clients à réduire leur propre impact sur l'environnement et à sensibiliser nos diverses parties prenantes.



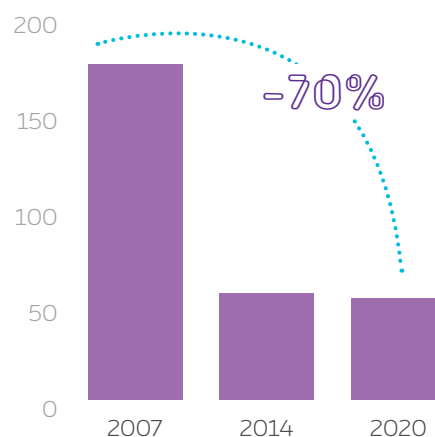
Diminution de la consommation électrique dans nos bâtiments, réseaux et centres de données

## Vers une société à faible carbone

En 2014, nous avons diminué de 13 % nos émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2013, soit une réduction totale de 68 % depuis 2007. Achat de véhicules plus écologiques, promotion des transports en commun auprès du personnel, utilisation d'énergie renouvelable, politique visant à améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments, réseaux et centres de données... Autant d'initiatives qui nous ont aidés à réduire notre empreinte écologique.

Diminution de 68 % de nos émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2007\*

\*Belgian activities



## Recyclage de GSM

Lancée en collaboration avec Good Planet Belgium et Recupel, notre campagne de collecte de GSM dans les écoles de Flandre avait connu un vif succès en 2013. Nous l'avons par conséquent renouvelée en 2014. En récompense de leurs efforts, les écoles participantes ont reçu des tablettes ou des ordinateurs de seconde main.

## Décodeurs Proximus TV éco-efficaces

Ces dernières années, nous avons pris plusieurs mesures en vue de réduire la consommation de nos décodeurs Proximus TV. Nos deux derniers modèles se classent d'ailleurs parmi les moins énergivores du marché. Nous respectons le Code de conduite de l'Union européenne sur l'efficacité énergétique et avons signé l'accord volontaire de l'UE en matière d'écoconception.



21.800

GSM récoltés

# Communautés

Enfants malades gardés en contact avec l'école, appareils adaptés aux personnes porteuses d'un handicap et aide aux sans-abri

Proximus utilise ses ressources et solutions pour venir en aide et améliorer le quotidien de ceux qui en ont le plus besoin.

2.500

séjours, au total 50 personnes pendant 50 nuits

+325

enfants connectés en 2014

+90%

des enfants connectés ont réussi leur année

Connecter les enfants atteints d'une longue maladie pour qu'ils restent en contact avec leur classe

Nous offrons à nos associations partenaires Bednet et Take Off une connectivité gratuite leur permettant de proposer des services de visioconférence à des enfants malades de longue durée. Un moyen pour ces enfants de garder des contacts sociaux avec leurs camarades de classe, mais aussi de poursuivre leur scolarité malgré leur absence.

Appareils accessibles aux personnes présentant un handicap

Selon des chiffres récents, 12 à 16 % de la population sont atteints

d'un handicap. Proximus comprend l'importance de garantir à ces personnes un accès identique à ses solutions ICT. Depuis ces trois dernières années, nous testons l'accessibilité de nos appareils (smartphones, tablettes, téléphones) avec un panel indépendant de personnes porteuses de divers handicaps afin de nous assurer que les appareils répondent à leurs besoins spécifiques. Les appareils accessibles sont identifiés par des pictogrammes spécifiques dans nos canaux de vente. Notre catalogue en ligne contient également des informations concernant les appareils adaptés aux personnes présentant un handicap.

Un peu de chaleur pour les sans-abri

Durant l'hiver 2013-2014, nous avons ouvert un bâtiment à Bruxelles pour accueillir des sans-abri et leur permettre ainsi de passer la nuit au chaud et d'utiliser les sanitaires. Proximus est également partenaire du Samusocial, qui fournit les petits-déjeuners et les repas chauds le soir. Cet hiver, le bâtiment a accueilli les sans-abri du 5 décembre 2014 au 5 février 2015.





# Perspectives et KPI

## Perspectives - Élargissement de notre cadre RSE

Dans les prochaines années, nos activités dans le domaine de la RSE suivront une stratégie similaire à celle de 2014, en offrant toutefois de plus larges perspectives.

En matière d'éducation, la Proximus Foundation développera des projets pour les demandeurs d'emploi.

Nos partenaires de connectivité Bednet et Take Off ont revu leur objectif à la hausse pour aider encore plus d'enfants malades en les gardant connectés avec leurs camarades de classe et leur classe. L'enseignement synchrone via internet est désormais un droit civil

en Flandre. Notre engagement dans les projets de ce type va dès lors se renforcer.

Notre politique en matière d'accessibilité pour les personnes porteuses d'un handicap ne se limitera plus à notre catalogue de solutions. Nous faciliterons également l'accès à nos Proximus Centers, en mettant l'accent tout particulièrement sur l'accueil par le vendeur.

Enfin, nous poursuivrons nos efforts dans la lutte contre le changement climatique : nous continuerons à réduire nos émissions de CO<sub>2</sub>, nous élargirons notre

gamme de solutions écologiquement durables et nous continuerons à sensibiliser au recyclage. Nous encouragerons par ailleurs sans relâche nos collaborateurs, nos fournisseurs et nos parties prenantes à adhérer à des pratiques commerciales durables.



### KPI

Chiffres clés dans le rapport RSE à télécharger sur <http://rapportannuel.belgacom.com>









# Gouvernance



Regarder  
la vidéo

<http://rapportannuel.belga-com.com/en-un-clin-doeil>



*Notre principe de gouvernance consiste à mettre en œuvre les meilleures pratiques et une transparence optimale dans la gestion et le contrôle de nos activités. Nous voulons de cette manière inspirer des relations fortes et durables entre toutes nos parties prenantes.*



Stefaan de Clerck  
Président

## Notre modèle de gouvernance

Nous sommes une société anonyme de droit public, gouvernée par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Pour toutes les matières non explicitement réglementées par d'autres dispositions, Belgacom est régie par le droit belge des sociétés. Le Conseil d'Administration définit la politique générale et la stratégie de la société. Il supervise la gestion opérationnelle et veille au respect des meilleures pratiques. D'autres

comités consultatifs ont aussi vu le jour pour conseiller et assister le Conseil d'Administration :

### Conseil d'Administration





# Le Conseil d'Administration



## Déclaration de gouvernance

Plus d'infos dans le PDF en annexe.

## Présentation du Conseil d'Administration

Comme le prévoit la loi de 1991, le Conseil d'Administration se compose de membres désignés par l'État belge au prorata de sa participation. Les titulaires des sièges restants sont désignés par vote séparé parmi les autres actionnaires.



**Stefaan De Clerck** (63)

Président

Désigné par l'État belge

Mandat : 2013 – 2019



**Dominique Leroy** (50)

Administrateur Délégué

Désignée par l'État belge

Mandat : 2014 – 2020 (désignée le 13 janvier 2014)



**Theo Dilissen** (60)

Administrateur

Désigné par l'État belge

Mandat : 2004 – 2015



**Martine Durez** (63)

Administratrice

Désignée par l'État belge

Mandat : 1994 – 2019



**Laurent Levaux** (59)

Administrateur

Désigné par l'État belge

Mandat : 2013 – 2019



**Isabelle Santens** (55)

Administratrice

Désignée par l'État belge

Mandat : 2013 – 2019



**Paul Van de Perre** (61)

Administrateur

Désigné par l'État belge

Mandat : 1994 – 2019



**Jozef Cornu** (70)

Administrateur indépendant

Désigné par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2009 – 2015



**Pierre Demuelenaere** (56)

Administrateur indépendant

Désigné par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2011 – 2017



**Guido J.M. Demuynek** (64)

Administrateur indépendant

Désigné par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2007 – 2019



**Carine Doutrelepont** (54)

Administratrice indépendante

Désignée par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2004 – 2016



**Agnès Touraine** (60)

Administratrice indépendante

Désignée par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2014 – 2018 (désignée le 16 avril 2014)



**Lutgart Van den Berghe** (63)

Administratrice indépendante

Désignée par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2004 – 2016



**Catherine Vandendorpe** (44)

Administratrice indépendante

Désignée par l'assemblée générale des actionnaires

Mandat : 2014 – 2018 (désignée le 16 avril 2014)

# Rémunération des administrateurs en 2014

## Principes régissant la politique de rémunération des administrateurs

Les principes régissant la politique de rémunération des administrateurs ont été établis lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2004.

	Président du Conseil d'Administration	Administrateur Délégué	Membres
Indemnité annuelle fixe	50.000	0	25.000
Jeton de présence à chaque participation à une réunion du Conseil d'Administration	10.000	0	5.000
Indemnité de frais de communication	4.000	0	2.000
	Président d'un comité consultatif	Administrateur Délégué	Membres d'un comité consultatif
Jeton de présence à chaque participation à une réunion d'un comité consultatif	5.000	0	2.500

## Rémunération des administrateurs en 2014

Il y a un an, les membres du Conseil d'Administration ont clairement fait part de leur intention de s'associer aux efforts demandés à la direction et au personnel de l'entreprise. Ils ont dès lors appliqué une réduction de 10 % sur leur rémunération en 2014. Leur rémunération individuelle pour l'exercice fiscal 2014 se base sur leurs activités et leur présence aux réunions du Conseil d'Administration et des comités consultatifs.

Nom	Conseil d'Administration (total 8 réunions)	Comité d'audit et de supervision (total 6 réunions)	Comité de nomination et de rémunération (total 7 réunions)	Comité stratégique et de développement (total 3 réunions)	Rémunération totale (avantages télécoms inclus)
Stefaan De Clerck	8/8		7/7	3/3	166.000 EUR
Dominique Leroy <sup>(1)</sup>	7/7			3/3	0 EUR
Jozef Cornu	7/8		7/7	3/3	78.500 EUR
Pierre Demuelenaere <sup>(2)</sup>	7/8		2/2		60.500 EUR
Guido Demuyndt <sup>(3)</sup>	7/8	6/6		1/1	83.000 EUR
Pierre-Alain De Smedt <sup>(4)</sup>	3/3	1/1	2/4		29.646 EUR
Theo Dilissen	8/8			2/3	65.000 EUR
Carine Doutrelepont	8/8			2/3	65.000 EUR
Martine Durez	8/8		7/7		76.250 EUR
Laurent Levaux	3/8				38.000 EUR
Isabelle Santens	7/8				56.000 EUR
Oren G. Shaffer <sup>(4)</sup>	3/3	1/1			22.896 EUR
Agnès Touraine <sup>(5)</sup>	4/5			2/2	39.854 EUR
Paul Van de Perre	8/8	6/6			74.000 EUR
Lutgart Van den Berghe	8/8		7/7		76.250 EUR
Catherine Vandenborre <sup>(6)</sup>	4/5	4/5			44.354 EUR

<sup>(1)</sup> Mandat exercé depuis le 13 janvier 2014

<sup>(2)</sup> Membre du CNR depuis le 8 mai 2014

<sup>(3)</sup> Est passé du statut de membre à celui de président du CAS le 8 mai 2014 et a quitté le même jour le CSD

<sup>(4)</sup> Mandat expiré le 16 avril 2014

<sup>(5)</sup> Mandat à partir du 16 avril 2014 et membre du CSD depuis le 8 mai 2014

<sup>(6)</sup> Mandat à partir du 16 avril 2014 et membre du CAS depuis le 8 mai 2014

# Le Comité de direction

## Présentation du Comité de direction

Le Comité de direction a pour mission d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités dans le cadre de la gestion opérationnelle (dont la gestion journalière). Ses membres sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition de l'Administrateur Délégué, après consultation du Comité de nomination et de rémunération.



**Dominique Leroy** (50)  
Administrateur Délégué  
Désignée par l'État belge  
Mandat : 2014 - 2020 (désignée le 13 janvier 2014)



**Michel Georgis** (62)  
Chief Human Resources Officer



**Dirk Lybaert** (54)  
Chief Corporate Affairs Officer  
(depuis le 24 janvier 2014)



**Geert Standaert** (45)  
Chief Technology Officer





**Ray Stewart** (66)  
Chief Financial Officer  
(jusqu'au 1er avril 2015)



**Sandrine Dufour\*** (48)  
Chief Financial Officer  
(à partir du 1er avril 2015)



**Renaud Tilmans** (46)  
Chief Customer Operations Officer  
(depuis le 25 mai 2014)



**Bart Van Den Meersche** (57)  
Chief Enterprise Market Officer



**Phillip Vandervoort** (53)  
Chief Consumer Market Officer  
(depuis le 1er avril 2014)

\* Sandrine Dufour a rejoint le Groupe le 1er janvier 2015. Le 1er avril, elle succèdera à Ray Stewart au poste de Chief Financial Officer.

# Rémunération du Comité de direction

## Principes de la politique de rémunération des membres du Comité de direction

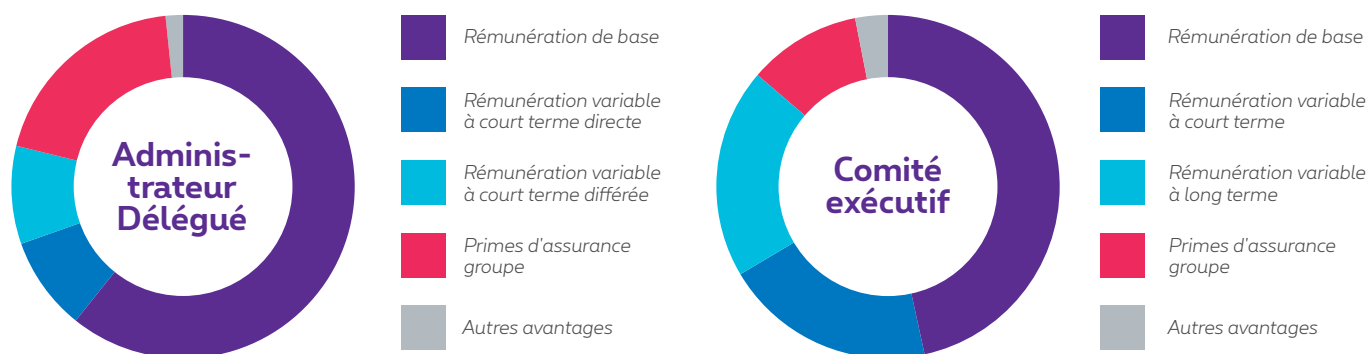
Le Comité de nomination et de rémunération définit la politique de rémunération du personnel de direction. Il détermine par ailleurs les enveloppes individuelles de rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de direction. À l'occasion de la désignation de Dominique Leroy en janvier 2014, un certain nombre de changements ont été apportés à la structure de rémunération de la fonction d'Administrateur Délégué. Ces adaptations se sont traduites par une réduction significative de la rémunération cible de l'Administrateur Délégué par rapport à son prédécesseur. La désignation de Dominique Leroy a coïncidé avec la définition d'un nouveau plafond de rémunération, désormais appliqué à tout nouveau membre du Comité de direction.

### La structure de rémunération des membres du Comité de direction repose sur les éléments suivants:

- Éléments fixes, comprenant la rémunération de base, les avantages en pension extralégale et avantages postérieurs à l'emploi ainsi que d'autres avantages ;
- Éléments variables, composés d'une part, d'une rémunération variable à court terme dépendant d'indicateurs de performance au niveau du Groupe et au niveau individuel, et d'autre part, d'une rémunération variable à long terme au moyen d'un plan de valeur de performance.

La rémunération globale est liée en grande partie à des éléments variables et liés à la performance, fondés sur les objectifs de performance et de croissance de l'entreprise. L'entreprise entend ainsi encourager sa haute direction à créer une croissance durable à long terme, conformément à sa stratégie et aux attentes de ses actionnaires.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant charges sociales de l'employeur :



## Aperçu de la rémunération des membres du Comité de direction en 2014

L'ancien Administrateur Délégué a quitté le Groupe en novembre 2013. Son successeur a pris ses fonctions en janvier 2014.

Depuis sa désignation en janvier 2014 en qualité d'Administrateur Délégué, Dominique Leroy a accéléré la transformation en profondeur de l'entreprise amorcée en 2013.

Parmi les piliers de cette transformation figure la révision de l'organisation de Proximus, à commencer par la composition et les rôles et responsabilités du Comité de direction. Ces changements, y compris le changement d'Administrateur Délégué, ont clairement eu un impact sur la rémunération allouée en 2014, comme le montre le tableau ci-dessous.

De plus, le Comité de direction a pris, en 2014, une série de mesures visant à réduire les coûts HR. Parmi ces mesures figure la réduction volontaire de 10 % de la rémunération variable à court terme de ses membres liée à leurs résultats en 2013.

Rémunération	Administrateur Délégué		Autres membres du Comité de direction	
	2013	2014	2013	2014
Rémunération de base	1.026.727	483.696	2.751.044	2.665.045
Rémunération variable à court terme	581.115	0	1.190.971	1.384.979
Rémunération variable à long terme en actions (options sur actions)	0	0	0	0
Rémunération variable basée sur la valeur de performance à long terme	0	0	1.188.272	1.049.439
Avantages de pension et avantages postérieurs à l'emploi	97.804	162.068	755.028	641.374
Autres avantages	11.607	11.494	120.204	164.294
<b>SOUS- TOTAL (hors charges sociales patronales)</b>	<b>1.717.253</b>	<b>657.258</b>	<b>6.005.519</b>	<b>5.905.131</b>
Indemnités de fin de contrat	0	0	0	1.081.849
TOTAL (hors charges sociales patronales)	1.717.253	657.258	6.005.519	6.986.980
Charges sociales patronales	365.967	14.360	1.673.311	1.998.844
<b>TOTAL (charges sociales patronales comprises)</b>	<b>2.083.220</b>	<b>671.618</b>	<b>7.678.830</b>	<b>8.985.824</b>



### Structure de rémunération

Plus d'infos dans le PDF en annexe.







# Informations financières

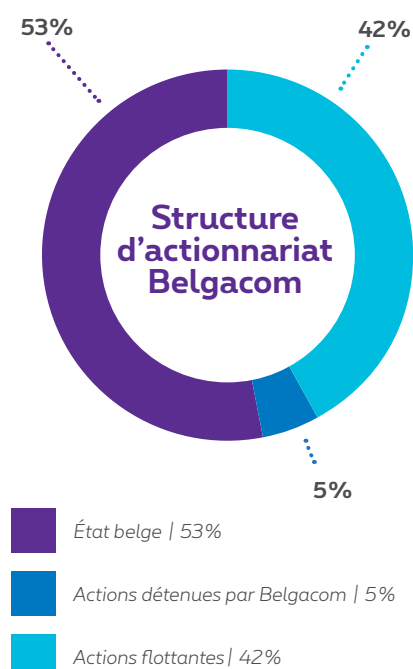
# L'action Belgacom

Ce chapitre contient un aperçu de notre actionnariat, de la performance de notre action en 2014 et de notre politique de dividendes pour les actionnaires.

## Notre actionnariat

Le principal actionnaire de Belgacom est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions. 41,52 % des actions sont "flottantes", c'est-à-dire négociables sur les marchés boursiers. Les actions restantes, soit 4,97 %, sont détenues en mains propres par Belgacom.

Environ 80 % des actions flottantes sont détenues par des actionnaires institutionnels situés principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Belgique et en Allemagne. Plus ou moins 20 % de ces actions sont aux mains d'actionnaires individuels.

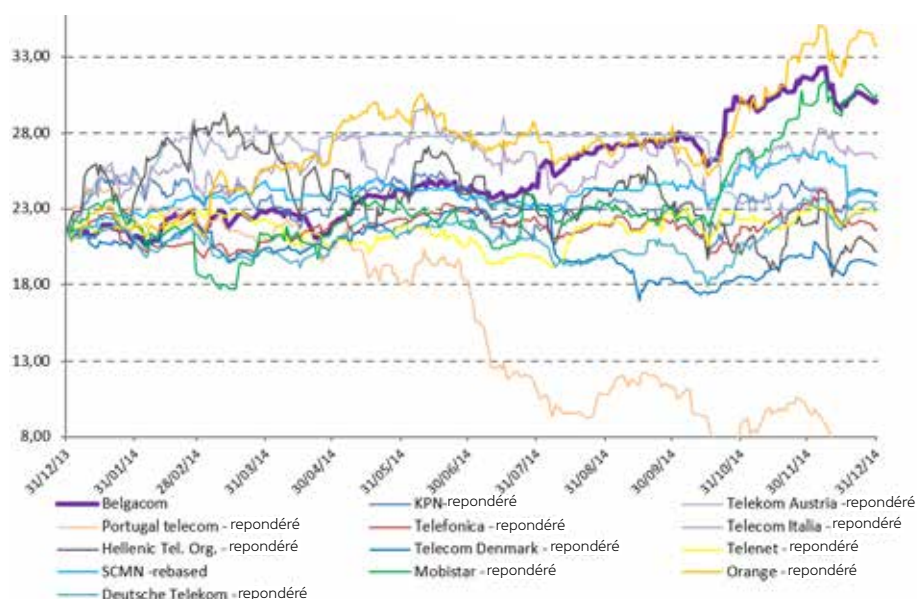


## Solide performance de l'action en 2014

Globalement, le secteur européen des télécoms a continué d'afficher de bons résultats en 2014, dans la lignée d'une année 2013 déjà remarquable. Le fléchissement du secteur au premier semestre a été largement compensé par une surperformance au deuxième semestre, avec en particulier un excellent quatrième trimestre. Globalement, le rendement du secteur des télécoms (SXXP) correspond au double de l'indice européen global (SXXP), grâce à des initiatives de fusion et d'acquisition et à un rendement de dividende légèrement supérieur à celui du marché européen au niveau plus global. De plus, le secteur a connu un certain retour au calme après une guerre des tarifs sans merci.

Dans le cas des entreprises télécoms belges et de Belgacom en particulier, la stabilisation de l'environnement tarifaire a largement contribué à la très bonne performance de l'action. Notre action a clôturé l'année à 30,1 EUR, un bond de 40 % par rapport à 2013, qui nous propulse dans le top 3 des actions télécoms européennes les plus performantes en 2014. Une hausse particulièrement remarquable aussi par rapport à la progression de 7,5 % pour le SXXP, de 4,4 % pour le SXXP et de 12,4 % pour l'indice BEL20.

**Forte performance de l'action Belgacom en 2014**  
(+ 40 % par rapport à 2013)





## L'action Belgacom

Ce chapitre donne un aperçu de notre actionnariat, de la performance de notre action en 2014 et de notre politique de dividendes pour les actionnaires. Plus d'infos dans le PDF en annexe.

# Un dividende attrayant et durable

Nous pratiquons une politique de rémunération des actionnaires attrayante : nous distribuons, en principe, la majeure partie de notre cash-flow libre annuel. Cette distribution est revue chaque année, le but étant de conserver une flexibilité financière stratégique en vue de garantir la croissance future. Notre politique est basée sur un certain nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques imprévus ou d'autres facteurs échappant au contrôle de l'entreprise.

## Rémunération des actionnaires en 2014

Le 26 février 2015, le Conseil d'Administration de Belgacom a décidé de proposer à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 15 avril le versement d'un dividende ordinaire d'1 EUR par action. Par conséquent nous attendons un dividende brut total de 1,50 EUR par action pour l'ensemble des résultats de 2014.

Après approbation par l'assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal sera versé le 24

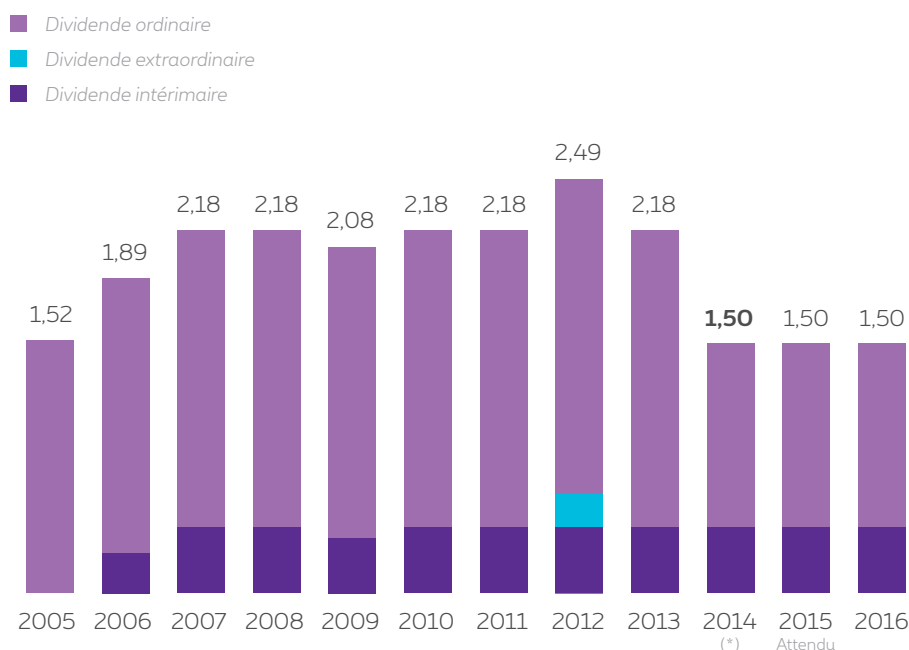
avril 2015, avec enregistrement le 23 avril 2015 et cotation ex-dividende le 22 avril 2015.

La rémunération totale des actionnaires pour 2014 s'élève donc à 502 millions EUR, y compris le dividende intérimaire.

## Perspectives

Le Conseil d'Administration se propose de continuer à verser aux actionnaires un dividende attrayant et durable. Il a réaffirmé son intention de verser 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 deux prochaines années, sous réserve de résultats financiers du Groupe conformes aux attentes actuelles.

## Dividende par action



\*Soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires

# Événements financiers majeurs 2014-2004

## 2014

- Lancement de la nouvelle stratégie de retour à la croissance
- Investissements dans la nouvelle marque Proximus et dans la transformation de l'entreprise
- Hausse des investissements dans le réseau, l'IT, le contenu et la cybersécurité
- Amélioration des résultats financiers grâce au retour à la stabilité sur le marché mobile
- Lancement de la "4G pour tous" par Proximus
- Vente, par Belgacom, des actions de Telindus France et des activités de Telindus UK
- Poursuite du programme de simplification du réseau, avec à la clé des plus-values sur la vente de bâtiments
- Émission, en avril 2014, d'un emprunt obligataire sur 10 ans d'un montant de 600 millions EUR

## 2013

- Résultats financiers de 2013 altérés par le bouleversement du marché mobile, malgré l'apparition des premiers signes de reprise
- Lancement, par Proximus, de nouveaux plans tarifaires attrayants dans le domaine mobile
- Leadership en matière de réseau mobile soutenu par la croissance de la base de clients Postpaid
- Plus-values réalisées sur la vente de bâtiments dans le cadre du programme de simplification de notre réseau
- Acquisition de spectre dans la bande 800 MHz

## 2012

- Lancement, fin 2012, de nouveaux tarifs mobiles incluant plus de minutes vocales et de données mobiles
- Entrée en vigueur de la nouvelle loi télécom en Belgique et tarifs agressifs de la concurrence entraînant une plus grande volatilité du marché mobile
- Acquisition de la chaîne de magasins The Phone House

## 2011

- Acquisition d'Eudasys par Telindus France
- Vente de Telindus Espagne
- Acquisition de la licence 4G
- Émission d'un emprunt obligataire non garanti de premier rang d'une durée de 7 ans, pour un montant de 500 millions EUR
- Succès du rachat d'obligations anticipé, suivi du rachat en liquidités du solde restant de l'emprunt obligataire d'un montant de 775 millions EUR venant à échéance en novembre 2011

## 2010

- Intégration de Belgacom et certaines de ses filiales dans une seule et même entité juridique – impact sur certains segments, mais pas d'effet au niveau du Groupe
- Consolidation complète de BICS à partir du 1er janvier 2010
- Conclusion, par Belgacom, de partenariats stratégiques avec OnLive (jeux en ligne), Jinni (moteur de recherche) et In3Depth Systems (reconnaissance gestuelle en 3D)



## 2009

- Association des services internationaux de carrier de BICS et MTN
- Vente des activités de WIN S.A.

## 2008

- Vente de toutes les entités non stratégiques de Telindus International
- Acquisition de Scarlet, Tango et Mobile-for
- Renouvellement des droits de diffusion exclusifs du football belge

## 2007

- Vente de la participation restante dans Mobistar (acquise par le biais d'une transaction de Telindus Group)
- Acquisition d'ISIT, spécialiste néerlandais du stockage de données

## 2006

- Acquisition de Telindus Group
- Vente de la participation dans Neuf Cegetel
- Émission d'obligations pour un montant de 1,65 milliard EUR
- Acquisition de 25 % des parts de Vodafone dans Proximus
- Accord de sous-traitance entre ICS et MTN

## 2005

- Lancement de Belgacom TV
- Obtention des droits de diffusion exclusifs du football belge
- Vente de la participation dans Eutelsat
- Coentreprise entre Belgacom ICS et Swisscom ICS, consolidée sur une base proportionnelle
- Vente de Belgacom Directory Services et d'Expercom et liquidation d'Infosources par Belgacom

## 2004

- Entrée en Bourse de Belgacom
- Lancement à grande échelle du projet Broadway (fibre et VDSL)



### Plus d'infos

- > Commentaires de gestion
- > Gestion de risques
- > Rapport financier consolidé

Téléchargez le rapport sur <http://rapportannuel.belgacom.com>

# 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.

## Editeur responsable:

### Dirk Lybaert

Executive Vice President Corporate Affairs

Bd du Roi Albert II, 27  
B - 1030 Bruxelles

Tel: +32 2 202 16 48

E-Mail:

hello@belgacom.be

hello@proximus.com

## Pour les informations RSE

### Xavier Dekeuleneer

CSR Manager

Bd du Roi Albert II, 27  
B - 1030 Bruxelles

Tel: +32 2 202 93 67

E-Mail:

RSE@belgacom.be

RSE@proximus.com

## Pour les informations financières

### Nancy Goossens

Vice President Investor Relations

Bd du Roi Albert II, 27  
B - 1030 Bruxelles

Tel: +32 2 202 82 41

Fax: +32 2 201 54 94

E-Mail:

investor.relations@belgacom.be

investor.relations@proximus.com

## 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.

# Le cadre réglementaire

## Tarifs de terminaison mobile

En application de la décision de l'IBPT du 29 juin 2010, les tarifs de terminaison mobile en Belgique sont fixés, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, à 1,18 eurocent/min (inflation comprise) pour les trois opérateurs mobiles.

### Décision de l'IBPT du 29 juin 2010 concernant les tarifs de terminaison mobile

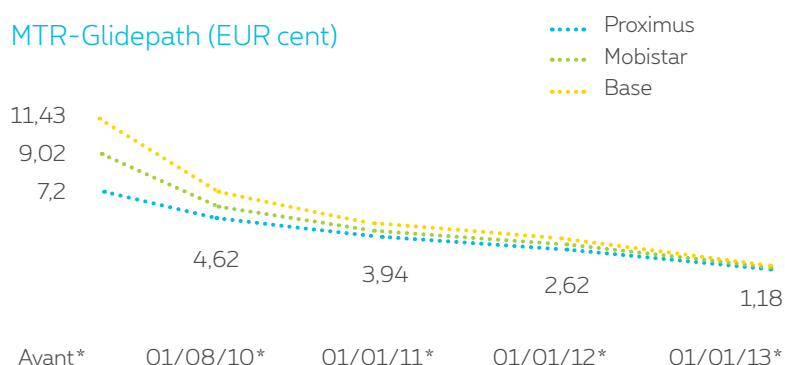
EUR cent	Avant*	1 <sup>er</sup> août 2010*	1 <sup>er</sup> janv. 2011*	1 <sup>er</sup> janv. 2012*	1 <sup>er</sup> janv. 2013*
Proximus	7,20	4,62	3,94	2,62	1,18
Mobistar	9,02	5,05	4,29	2,79	1,18
Base	11,43	5,81	4,90	3,11	1,18

\*Inflation comprise

L'IBPT élabore actuellement un nouveau modèle de coût pour déterminer les futurs tarifs de terminaison mobile. Les tarifs définitifs sont attendus pour fin 2015.

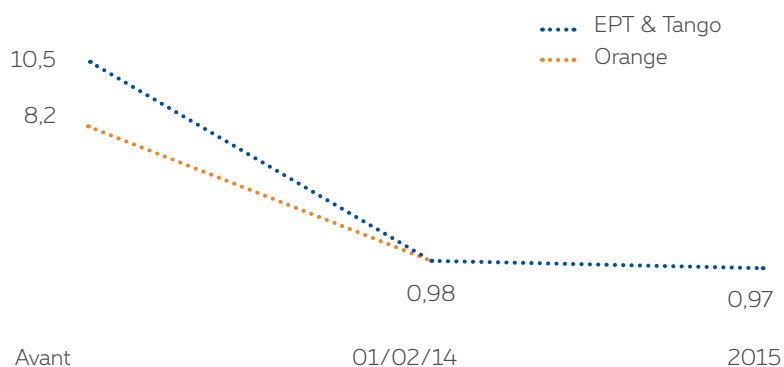
Le 14 juillet 2010, Mobistar et KPN/BASE ont introduit, séparément, un recours devant la Cour d'appel de Bruxelles contre la décision de juin de l'IBPT. Le 24 septembre 2014, la Cour a finalement décidé d'annuler cette décision tout en maintenant ses effets jusqu'au 30 juin 2015. Les tarifs de terminaison mobile restent d'application jusqu'à cette date. Étant donné qu'une décision concernant les nouveaux tarifs n'est attendue que fin 2015, l'IBPT a fait part de son intention de prendre, au premier trimestre de 2015, une décision visant à "réparer" la décision de 2010 afin de garantir la continuité des tarifs de terminaison mobile.

MTR-Glidepath (EUR cent)



\*Inflation comprise

En décembre 2014, l'ILR, le régulateur luxembourgeois, a consulté le marché concernant les nouveaux tarifs de terminaison mobile définis sur la base d'une modélisation purement "bottom-up" des coûts incrémentaux à long terme (LRIC-Long Run Incremental Costs). L'ILR a proposé de fixer les tarifs de terminaison mobile des trois opérateurs mobiles (EPT, Tango et Orange) à 0,97 eurocent/min dès l'entrée en vigueur de sa décision finale (attendue en 2015). Une décision du 6 janvier 2014 (basée sur une analyse comparative) avait déjà fixé provisoirement ces tarifs à 0,98 eurocent/min. Avant janvier 2014, ils étaient fixés à 8,2 eurocents pour EPT et Tango et à 10,5 eurocents pour Orange. Tango a fait appel de cette décision qui a été annulée par le tribunal administratif le 11 mars 2015.





# Roaming international

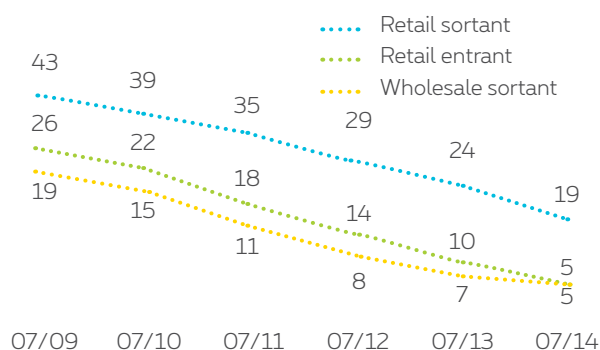
Le premier *Règlement Roaming* de 2007 avait fixé des plafonds pour les tarifs de roaming vocal de détail et de gros. En juillet 2009, les autorités de l'UE ont adopté de nouvelles règles (*Règlement Roaming II*) accentuant encore la baisse des tarifs de roaming des communications vocales, des SMS et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

Le *Règlement Roaming III*, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2012, a introduit

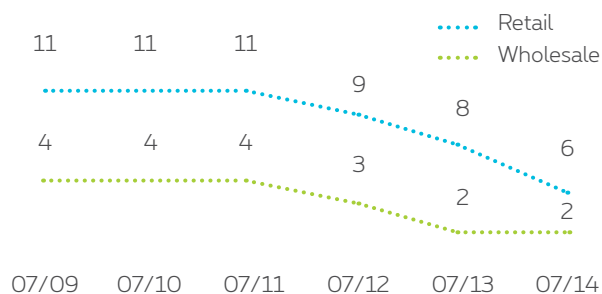
deux mesures dites “structurelles” pour encourager la concurrence : (i) un accès de gros pour les MVNO à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2012 et (ii) le dégroupage, c'est-à-dire la vente séparée des services de roaming et des services mobiles nationaux, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Le *Règlement* définit également des règles visant à accroître la transparence des prix et à améliorer les informations communiquées aux clients sur les frais liés aux services de roaming.

En attendant que les mesures structurelles produisent pleinement leurs effets, le *Règlement* impose une nouvelle baisse des plafonds tarifaires réglementés de détail et de gros. La dernière baisse est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2014. Depuis cette date, les appels de détail sortants sont fixés à 19 eurocents/minute, les SMS de détail à 6 eurocents et les données de détail à 20 eurocents.

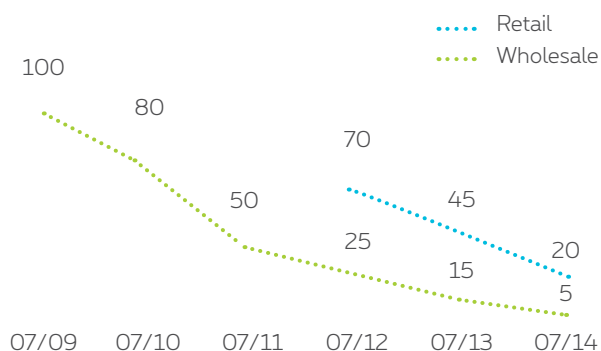
Roaming vocal (EUR cent par min.)



Roaming de trafic SMS (EUR cent par sms)



Roaming de données (EUR cent par Mb)



Le *Règlement Roaming III* expirera en principe le 30 juin 2022. Toutefois, la Commission européenne a proposé entre-temps un ensemble de mesures visant à remédier à la fragmentation du secteur télécom européen. Cet ensemble de mesures, dénommé “Continent Connecté”, vise à imposer des mesures supplémentaires destinées à abolir les surcharges liées au roaming dans les années à venir. Les propositions actuellement discutées par les autorités de l'UE (Conseil et Parlement) prévoient toutes un alignement des tarifs domestiques et de roaming (“Roam-like-at home”). Le calendrier et les conditions de cet alignement restent toutefois incertains en raison de divergences de vues à ce sujet.

# Spectre

Après une *première extension* couvrant la période 2010-2015, les *licences 2G* actuelles seront tacitement renouvelées pour une deuxième période comprise entre le 8 avril 2015 et le 15 mars 2021. À partir du 27 novembre 2015, le spectre 900 MHz détenu par chaque opérateur sera ramené de 12 MHz à 10 MHz duplex.

Toutefois, à la suite de la décision de Telenet-Tecteo BidCo (TTB) de renoncer à la possibilité qui lui était donnée d'acquérir du spectre dans la *bande de fréquence 900/1800 MHz* (4,8 MHz duplex dans la bande 900 MHz et 15 MHz duplex dans la bande 1800 MHz), Proximus, Mobistar et KPN/BASE ont toutefois pu acquérir du *spectre supplémentaire* dans ces bandes de fréquence, avec effet au 27

novembre 2015 (décision de l'IBPT du 15 décembre 2014). Ce spectre supplémentaire sera également attribué jusqu'au 15 mars 2021.

Les résultats de cette procédure d'attribution combinés au renouvellement du *spectre 900 MHz* donnent, par opérateur, les quantités de spectre suivantes dans la bande 900 MHz :

900 MHz duplex	1/1/15 – 26/11/15	27/11/2015 – 15/3/21
Proximus	12	10+2,4=12,4
Mobistar	12	10+1,6=11,6
KPN/BASE	10	10+0,2=10,2

Concernant le *spectre 1800 MHz*, l'IBPT a décidé de procéder à la redistribution du spectre restitué en permettant à chaque opérateur existant de porter son spectre 1800 MHz à 117 canaux (23,4MHz duplex)

à partir du 22 juillet 2014 sans frais supplémentaires, à l'exception des frais d'utilisation.

De plus, à la suite des résultats de la procédure de redistribution, chaque

opérateur obtiendra du spectre supplémentaire dans la bande 1800 MHz, pour atteindre un total de 124 canaux (25 MHz duplex), à compter du 27 novembre 2015.

1800 MHz duplex	1/1/14 – 21/7/14	22/7/14 – 26/11/15	27/11/15 – 15/3/21
Proximus	20	23,4	20+5=25
Mobistar	20	23,4	20+5=25
KPN/BASE	20	23,4	20+5=25

Cette dernière répartition ne sera possible que lorsque Mobistar aura réaménagé son spectre. L'IBPT

devrait prendre une décision concernant le réaménagement 1800 MHz vers juin 2015.

jusqu'au 21/07/14	Proximus (104)	14	Mobistar (104)	42	Base (110)	374 channels
à partir du 22/07/14	Proximus (117)	1	Mobistar (117)	22	Base (117)	374 channels
à partir du 27/11/15	Proximus (124)	1	Mobistar (124)	1	Base (124)	374 channels

Pour la première extension de la licence 900 MHz (2010-2015), Proximus a versé 74 millions EUR. La redevance unique liée à la deuxième extension (8 avril 2015 - 15 mars 2021) s'élève à 75,1 millions EUR (12 MHz duplex du 8 avril 2015 au 26 novembre 2015 et 10 MHz duplex du 27 novembre 2015 au 15 mars 2021). La redevance unique relative au spectre supplémentaire obtenu dans la bande 900 MHz (2,4 MHz duplex) s'élèvera à 15,8 millions EUR. Pour s'acquitter de ces montants, les opérateurs auront la possibilité d'opter pour un versement unique ou des versements annuels. Le spectre 1800 MHz y afférent entraînera un OPEX lié à son utilisation dès sa mise en service.

Il est à noter que TTB a également décidé de restituer à l'IBPT son spectre 2,1 GHz (14,8 MHz duplex). L'IBPT a officiellement retiré ce spectre le 24 septembre 2014.

Le 12 novembre 2013, l'IBPT a procédé à la vente aux enchères du spectre 800 MHz (résultant du dividende numérique). Trois lots se sont vendus au prix minimum de 120 millions EUR chacun. Chaque lot comprend des obligations de couverture au niveau national (avec une vitesse minimale de 3 Mbit/s) : 30 % après 2 ans, 70 % après 4 ans et 98 % après 6 ans. Le 30 novembre 2013, Proximus s'est officiellement vu notifier l'autorisation. La licence est valable jusqu'au 29 novembre 2033. Proximus a décidé de payer le droit de concession en échelonnements annuels.

En novembre 2014, l'IBPT a lancé une consultation fournissant une *vue globale de tout le nouveau*

*spectre* susceptible d'être libéré dans les prochaines années pour les services de communications électroniques (bande 700 MHz, bande L 1452-1492 MHz et bande 2300-2400 MHz) ainsi qu'une liste de tout le spectre existant, mais non attribué (bandes 2.1 GHz et 2.6 GHz). L'IBPT a demandé l'avis du secteur concernant l'intérêt porté à ces fréquences et le calendrier optimal de cette libération de spectre. Pour le *spectre 700 MHz*, l'IBPT a proposé de procéder à une vente aux enchères vers 2020, éventuellement avec le spectre 2G et 3G actuel et une durée de licence de 25 ans. L'IBPT consulte également au sujet de la possibilité de revoir les plafonds actuels en matière de spectre qui sont pour l'instant définis par bande dans les différents arrêtés royaux et de les remplacer par deux plafonds pour le spectre inférieur et supérieur à 1 GHz ou par un plafond général incluant tout le spectre détenu par un opérateur. L'IBPT envisage de lancer une consultation au sujet de la révision de tous les arrêtés royaux concernés.

*La norme relative aux champs électromagnétiques* constitue en Belgique une matière régionale. Ces normes diffèrent d'une région à l'autre. Dans la Région de Bruxelles-Capitale, la norme était de 3 V/m, à partager entre tous les opérateurs et toutes les technologies. Les opérateurs mobiles ont critiqué à plusieurs reprises cette norme, la plus sévère au monde, qui leur impose d'installer des sites supplémentaires et compromet sérieusement la possibilité de déployer de nouvelles technologies mobiles à Bruxelles, telles que la 4G LTE en sus de la 2G et de la 3G. Finalement, le cadre

environnemental a été modifié, imposant une norme globale de 6V/m. La modification de l'ordonnance a été adoptée le 24 janvier 2014 et l'arrêté d'exécution, le 3 avril 2014. Le nouveau cadre légal est entré en vigueur le 15 mai 2014.

En décembre 2013, le Gouvernement wallon a adopté un décret imposant une *taxe sur les pylônes* d'un montant de 8.000 EUR par "site", applicable à tous les opérateurs mobiles pour l'exercice 2014. Conformément à cette législation, tous les utilisateurs de "sites" sont solidairement responsables envers la Région wallonne de la taxe relative aux sites partagés. Proximus met en cause la légalité de cette taxe. Fin juin 2014, les trois opérateurs mobiles ont introduit un recours en annulation devant la Cour constitutionnelle. De plus, l'État belge est intervenu dans la procédure, évoquant l'intervention illicite de la Région wallonne dans les compétences fiscales des communes. En décembre 2014, la Région wallonne a adopté deux nouveaux décrets qui étendent la taxe à l'exercice 2015, sans adaptation du champ d'application ni du taux. Un nouveau recours en annulation devant la Cour constitutionnelle sera introduit en temps utile. À la suite des récents développements, notamment les nouveaux décrets relatifs à l'année 2015, les mesures d'exécution et l'enrôlement pour l'année 2014 s'élevant à 13,2 millions EUR, Proximus a revu sa position et a comptabilisé un passif au 31 décembre 2014. Proximus a l'intention de continuer à préserver ses droits juridiques et ne payera pas la taxe tant que les procédures judiciaires sont en cours.

# Réglementation du câble et de la large bande

Le 12 novembre 2014, la Cour d'appel de Bruxelles a confirmé la décision réglementaire de 2011 relative à l'ouverture du réseau câblé de Telenet à la concurrence. En 2011, Telenet a contesté cette décision, n'acceptant pas l'obligation qui lui était imposée d'ouvrir son réseau à la concurrence (i) pour la télévision analogique (ouverture à l'ensemble des concurrents) et (ii) pour la télévision numérique et la revente de large bande à tous les concurrents (par exemple Mobistar), excepté Proximus. La Cour a rejeté tous les arguments de Telenet. Partant, Telenet doit continuer à ouvrir son réseau pour l'accès de gros (télévision analogique/numérique et revente de la large bande). En outre, la Cour a estimé, en réponse au recours introduit par Proximus dans cette affaire, que les régulateurs avaient, en 2011, exclu à tort Proximus de l'accès de gros à la télévision numérique et de la revente de large bande sur le réseau câblé de Telenet. Proximus dispose donc actuellement d'un droit d'accès complet au réseau de Telenet.

Les décisions concernant les réseaux de VOO et Numericable sont toujours en suspens. Une révision du marché de la télévision devrait avoir lieu en 2015.

En juillet 2011, les régulateurs belges (CRC – Conférence des régulateurs du secteur des communications électroniques, c'est-à-dire les régulateurs médias et l'IBPT) avaient pris une décision en vue de réglementer le *réseau large bande de Proximus*. Cette décision obligeait Proximus à offrir aux opérateurs alternatifs un accès réglementé à son réseau large bande. Proximus a introduit un recours à l'encontre de cette décision de 2011, car le câble n'avait pas été pris en compte dans l'analyse. Le 3 décembre 2014, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de la CRC de 2011, se montrant critique à l'égard de l'approche concernant les réseaux câblés coaxiaux. Selon la Cour, les régulateurs n'avaient pas motivé correctement les raisons pour lesquelles ils n'avaient pas

tenu compte des réseaux large bande câblés en définissant la réglementation pour Proximus. Le 18 décembre 2014, la CRC a pris une décision de "réparation". La décision n'ajoute que quelques motivations et ne modifie pas la conclusion de l'analyse du marché (Proximus en tant qu'opérateur dominant unique) ni les obligations imposées à Proximus. Proximus a fait appel de cette décision de réparation du 18 décembre, celle-ci ne répondant pas aux critiques émises par la Cour. Les régulateurs préparent actuellement une nouvelle analyse du marché de la large bande (basée sur des conditions de marché plus récentes). Cette analyse est attendue en 2015.

Jusqu'à présent, aucune obligation réglementaire formelle n'incombe à Proximus concernant le *Fiber-to-the-Home (FTTH)*. L'IBPT envisage toutefois de traiter cet aspect dans sa prochaine analyse de marché attendue en 2015.



# Réseaux

La directive visant à réduire le coût de déploiement des réseaux large bande a été publiée le 23 mai 2014. Le texte vise à atteindre cet objectif à l'aide de mesures telles que la promotion du partage d'infrastructures, une meilleure coordination des travaux civils, une meilleure information concernant l'infrastructure, etc. Le génie civil, comme par exemple l'ouverture de tranchées pour la pose de fibre, peut représenter jusqu'à 80 % des frais de déploiement de réseaux à large bande. La Commission allègue que ces mesures pourraient permettre d'économiser 30 % des frais de déploiement d'un réseau de fibre. Les États membres sont tenus de transposer la directive dans leurs législations nationales pour le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et devront appliquer les nouvelles mesures au 1<sup>er</sup> juillet 2016. La directive se contentant de fixer des exigences minimales, les États membres peuvent adopter des mesures supplémentaires dans ce domaine.

L'IBPT a fixé les tarifs d'interconnexion fixe (BRIO) le 26 novembre 2008 pour la période 2008-2010. Aucune nouvelle décision n'a été adoptée à ce jour. Les tarifs fixés en 2008 sont dès lors restés applicables en 2014. Ils seront revus en 2015. Une consultation de l'IBPT est attendue dans le premier ou deuxième trimestre de 2015, avec de nouveaux tarifs applicables à partir du quatrième trimestre.

Le 13 janvier 2015, l'IBPT a pris sa décision finale concernant les tarifs pour la fourniture de produits d'accès de gros tel que le transport Ethernet pour les services bitstream et le partage de la plateforme IPTV (applicable dès mars). Cette décision est le premier résultat applicable de l'exercice de modélisation entamé en 2011 et visant à définir de nouveaux tarifs réglementés orientés sur les coûts pour le réseau fixe "NGN/NGA" de Proximus.

Le 20 mai 2014, l'IBPT a infligé une amende de 403.000 EUR à Proximus pour de prétendues erreurs dans les spécifications techniques de son offre de référence "WBA" pour le VDSL de gros (limites de certaines fonctions non décrites de manière précise). L'IBPT considère que Proximus n'a pas respecté son "obligation de transparence" concernant ses offres de référence réglementées. Cette affaire fait suite à une plainte introduite par un opérateur alternatif qui affirmait que les erreurs avaient un impact négatif sur sa capacité à développer des services capables de concurrencer ceux de Proximus. L'offre de référence a été adaptée en novembre 2012. Proximus a fait appel de cette décision.



# Protection des consommateurs

L'IBPT accorde une attention toute particulière à la *transparence en ce qui concerne la disponibilité des réseaux en Belgique* et a entrepris trois actions dans ce domaine : (i) publication de cartes de couverture de l'internet mobile; (ii) publication de cartes avec la vitesse de

l'internet fixe et (iii) création d'un outil fournissant des informations sur la vitesse réelle et la disponibilité par adresse. Dans son projet "Atlas", l'IBPT a commencé par les réseaux mobiles, dont les cartes devraient être publiées au cours du premier semestre

de 2015. Parallèlement, l'IBPT a également commencé à collecter des données concernant les cartes relatives à la vitesse de l'internet fixe. Il n'a toutefois pas encore communiqué d'une éventuelle date de publication.

## Service universel

Pendant de nombreuses années, Proximus a été soumise à une large obligation de service universel. La loi du 10 juillet 2012 modifiant la loi télécom du 13 juin 2005 a introduit une modernisation de ces services. En 2013, l'IBPT a décidé de lever l'obligation portant sur les *cabines téléphoniques*. Le gouvernement, pour sa part, a décidé qu'aucune nouvelle obligation ne devait être imposée en matière de *services de renseignements téléphoniques et d'annuaires en version papier et électronique*.

La même loi a élargi la notion d'*accès fonctionnel à internet* pour englober la fourniture de la large bande. Dans ce domaine, l'Arrêté royal du 2 avril 2014 a fixé à 1 Mbit/s (100 % de couverture pour les demandes raisonnables) la vitesse minimale à laquelle les citoyens belges peuvent prétendre. La fourniture de l'accès internet à cette vitesse minimale devra désormais être garantie à tous. À cette fin, il peut être décidé d'organiser une procédure ouverte pour la désignation. En tout état de cause, l'IBPT a confirmé l'idée qu'un consortium d'opérateurs constituait la meilleure garantie d'une offre nationale de 1 Mbit/s,

technologiquement neutre et effective sur le plan des coûts. Dans son projet de plan opérationnel pour 2015, l'IBPT tient également compte de la possibilité que la désignation d'un opérateur ne soit pas considérée comme une réponse adéquate aux besoins en matière de service universel et envisage la possibilité de modifier le cadre juridique.

Proximus n'a jamais reçu jusqu'à présent la moindre compensation pour la fourniture du service universel. L'ancien système de *financement* instauré en 2005 a été contesté par des concurrents devant les tribunaux. Après plusieurs années de procédures judiciaires, il en est résulté une modification de la loi télécom en 2012. Mobistar et KPN/BASE ont introduit conjointement une demande d'annulation des nouvelles dispositions légales devant la Cour constitutionnelle de Belgique. Elle concerne d'une part l'inclusion des tarifs sociaux pour la téléphonie mobile et les abonnements internet dans le système de compensation des obligations de service universel, et d'autre part la possibilité de demander une compensation pour les coûts nets liés à l'offre de tarifs sociaux à partir de la mi-2015.

Le 19 décembre 2013, la Cour constitutionnelle a rejeté l'appel et confirmé la possibilité d'un financement rétroactif depuis 2005. Proximus a renouvelé sa demande de compensation dès l'entrée en vigueur de cette loi. En mai 2014, l'IBPT a entamé la procédure en vue d'évaluer l'éventualité d'une charge injuste pour la période 2005-2012.

Concernant la *compatibilité avec la Directive Service Universel des tarifs sociaux liés aux abonnements internet et de téléphonie mobile*, l'Avocat Général (AG) de la Cour européenne a indiqué, le 29 janvier 2015, que l'inclusion de la téléphonie mobile dans les tarifs sociaux n'était pas compatible avec la directive de l'UE. L'AG précise que la Belgique sera autorisée à imposer des "services obligatoires supplémentaires" pour la téléphonie mobile, mais que ces services ne peuvent pas être financés par l'intermédiaire du fonds sectoriel de service universel. Cet avis n'est pas contraignant, mais il est généralement suivi par la Cour. Le verdict final de la Cour de justice européenne est attendu dans les prochains mois. L'affaire retournera ensuite devant les tribunaux belges, qui devront prendre la décision finale.

# Neutralité de l'Internet

La “neutralité de l'Internet” est un principe qui garantit l'égalité de traitement de tous les types de trafic équivalents pour l'ensemble des fournisseurs d'accès internet.

Cette question a été débattue dans le contexte du paquet de mesures présenté en septembre 2013 par la Commission européenne pour remédier à la fragmentation du secteur télécom européen. La Commission a suggéré de traiter

la question de la “neutralité de l'internet” en interdisant de bloquer ou de ralentir les services concurrents et a proposé d'imposer plus d'obligations de transparence tout en autorisant explicitement des services spécialisés (c.-à-d. le droit de proposer des vitesses plus élevées ou garanties aux clients disposés à payer davantage pour bénéficier d'un service supérieur). En avril 2014, le Parlement européen, pour sa part, a plaidé

pour une approche plus restrictive des services spécialisés et de la gestion du trafic. Des discussions sont toujours en cours au niveau du Conseil de l'Union européenne. Dès que les États membres au niveau du Conseil adopteront formellement un point de vue commun, ils pourront négocier avec le Parlement et la Commission en vue de parvenir à une version finale.

## Services de détail

Le 24 septembre 2014, l'IBPT a pris sa décision finale concernant la troisième analyse des marchés de détail nationaux pour le trafic vocal fixe (résidentiel et professionnel).

L'IBPT a décidé de déréguler ces marchés et de retirer les obligations imposées par l'analyse de marché précédente datant de novembre 2008, notamment l'obligation de

réfléter immédiatement de toutes les baisses des tarifs de terminaison fixe et mobile dans les tarifs de détail.



# 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 le Comité Exécutif. 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 code 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 Exécutif 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

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

Le 16 avril 2014, Messieurs Pierre-Alain De Smedt et Oren G. Shaffer ont quitté le Conseil étant donné qu'ils ont atteint l'âge de septante ans.

Le 16 avril 2014, Madame Agnès Touraine et Madame Catherine Vandendorpe ont été nommées en tant qu'administrateurs.

Le mandat de Monsieur Theo Dilissen prenait normalement fin le 28 février 2015. Conformément aux statuts de l'entreprise, il appartient à l'État belge de renouveler ce mandat ou de remplacer le membre concerné. En attendant une décision de l'État belge de renouveler le mandat ou de nommer un nouvel administrateur, le Conseil d'Administration a, conformément au principe de continuité, prolongé tacitement ce mandat.

Belgacom est fière de la forte représentation féminine au sein de son Conseil d'Administration, qui atteint la parité avec 50% d'hommes et 50% de femmes. Cette composition et la complémentarité des compétences et savoir-faire des administrateurs créent une dynamique favorable à la bonne gouvernance de l'entreprise.

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	63	Président	2013 - 2019
Dominique Leroy <sup>(1)</sup>	50	Administrateur Délégué	2014 - 2020
Theo Dilissen	60	Administrateur	2004 - 2015
Martine Durez	63	Administrateur	1994 - 2019
Laurent Levaux	59	Administrateur	2013 - 2019
Isabelle Santens	55	Administrateur	2013 - 2019
Paul Van de Perre	61	Administrateur	1994 - 2019

(1) Nommée le 13 janvier 2014.

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Jozef Cornu	70	Administrateur indépendant	2009 - 2015
Pierre Demuelenaere	56	Administrateur indépendant	2011 - 2017
Guido J.M. Demuyne	64	Administrateur indépendant	2007 - 2019
Pierre-Alain De Smedt <sup>(1)</sup>	71	Administrateur indépendant	2004 - 2014
Carine Dautrelepon	54	Administrateur indépendant	2004 - 2016
Oren G. Shaffer <sup>(1)</sup>	71	Administrateur indépendant	2004 - 2014
Agnès Touraine <sup>(2)</sup>	60	Administrateur indépendant	2014 - 2018
Lutgart Van den Berghe	63	Administrateur indépendant	2004 - 2016
Catherine Vandenborre <sup>(2)</sup>	44	Administrateur indépendant	2014 - 2018

(1) Mandat jusqu'au 16 avril 2014

(2) Mandat à partir du 16 avril 2014

## 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 étendue au principe du "conflit d'intérêts".



# 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 trois 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 l'élaboration de l'information financière;
- 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.

Messieurs Pierre-Alain De Smedt (Président) et Oren G. Shaffer ont fait partie du Comité d'audit et de supervision jusqu'au 16 avril 2014. Depuis le 8 mai 2014, le Comité d'audit et de supervision est composé de M. Guido J.M. Demuynck (Président), M. Paul Van de Perre et Mme Catherine Vandenborre.

## 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 Exécutif;

- 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 Exécutif;
- l'analyse annuelle de la philosophie et de la stratégie de rémunération de l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les packages salariaux de la haute direction;
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction;
- la préparation du rapport de rémunération et la présentation de ce rapport à l'assemblée générale annuelle des actionnaires;
- les questions de gouvernance d'entreprise.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit au moins quatre fois par an.

La première réunion a pour objectif d'examiner les résultats, les budgets consacrés au paiement des bonus et mérites et les plans d'intéressement à long et à court termes. Cette réunion est également l'occasion de discuter de la philosophie et de la stratégie en matière de rémunération. Au cours d'une deuxième réunion, le Comité de nomination et de rémunération fixera, sur la base d'indicateurs

de performance clés, les objectifs d'évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité Exécutif. Le Comité organisera en outre deux autres réunions, consacrées respectivement aux ressources humaines et à la gouvernance d'entreprise.

En 2014, le Comité de nomination et de rémunération se composait de MM. Stefaan De Clerck, Jozef Cornu, Pierre-Alain De Smedt (jusqu'au 16 avril 2014), Pierre Demuelenaere (à partir du 8 mai 2014) 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, 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'acquisition, de fusion

et de désinvestissement 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 2014, le Comité stratégique et de développement était composé de M. Stefaan De Clerck, Mme Dominique Leroy (à partir du 13 janvier 2014), M. Jozef Cornu, M. Theo Dilissen, Mme Carine Doutrelepont et Mme Agnès Touraine (à partir du 8 mai 2014).

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

Belgacom se conforme au Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009, à l'exception des dispositions 4.6 et 4.7.

Les administrateurs indépendants, Mmes Agnès Touraine et Catherine Vandendorpe ont été nommées en avril 2014 pour un terme de 4 ans jusqu'en 2018, conformément à la disposition 4.6. du Code belge de gouvernance. Toutefois, les

administrateurs nommés par l'Etat belge exercent un mandat de 6 ans comme le prescrit l'article 18 paragraphe 3 de la loi de 1991. Conformément à l'article 20 paragraphe 2 de la loi de 1991, Mme Dominique Leroy a été nommée le 13 janvier 2014 en tant qu'administrateur délégué pour un terme renouvelable de six ans.

Alors que la disposition 4.7 du Code belge de gouvernance d'entreprise déclare que le Conseil nomme son Président, l'article 18 paragraphe 5 de la loi de 1991 prévoit que le Président est nommé par l'État belge, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres.



# 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, Madame Dominique Leroy a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014, qu'elle se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant le "Contrat de l'Administrateur Délégué", un point qui était à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, l'Administrateur Délégué, Madame Dominique Leroy a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 27 février 2014, qu'elle se trouvait en position

de conflit d'intérêts concernant "les plans d'intéressement pour le personnel", un point qui était à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration et plus spécifiquement la définition des intéressements à long et à court terme qui lui ont été accordés aux termes du plan 2011.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, Monsieur Laurent Levaux a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 18 décembre 2014, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant le "Contrat bpost", un point qui était à l'ordre du jour 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 d'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 2014.

## Rapport d'activités du Conseil et des comités

En 2014, se sont tenues 8 réunions du Conseil d'Administration, 6 réunions du Comité d'audit et de supervision, 7 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 par laquelle ils reconnaissent avoir lu et compris les dispositions du Dealing Code et s'engagent à les respecter. Des périodes fermées ("closed periods", comprenant des périodes proscrites) sont définies et toute transaction doit être communiquée au préalable au Director Group Legal and Compliance et être approuvée par ce dernier (voir chapitre "Conformité" à la page 10).

## Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a procédé en décembre 2012 à une auto-évaluation et un plan d'actions a été défini et mis en place en 2013. Le Conseil d'Administration prévoit d'organiser une nouvelle auto-évaluation dans le courant de 2015.

## Comité Exécutif

### 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.

Les membres du Comité Exécutif 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 Exécutif sont déterminées par l'Administrateur Délégué. Le rôle du Comité

Exécutif est d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

Le Comité Exécutif adopte en principe ses décisions par consensus. Toutefois, en cas de désaccord, la voix de l'Administrateur Délégué prévaut.

Le Comité Exécutif se réunit généralement toutes les semaines.

En 2014 le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Age	Fonction
Michel GEORGIS	62	Chief Human Resources Officer
Dirk LYBAERT	54	Chief Corporate Affairs Officer
Geert STANDAERT	45	Chief Technology Officer
Ray STEWART	66	Chief Financial Officer
Renaud TILMANS	46	Chief Customer Operations Officer
Bart VAN DEN MEERSCHE	57	Chief Enterprise Market Officer
Phillip VANDERVOORT	53	Chief Consumer Market Officer

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, Chief Corporate Affairs Officer.

M. Phillip Vandervoort a été nommé, en date du 1<sup>er</sup> avril 2014, Chief Consumer Market Officer.

M. Renaud Tilmans a été nommé, en date du 25 mai 2014, Chief Customer Operations Officer.

Mme Sandrine Dufour est nommée Chief Financial Officer à partir du 1<sup>er</sup> avril 2015, date à laquelle M. Ray Stewart prendra sa retraite.



## 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 ;
- M. Romain Lesage, membre de la Cour des comptes ;
- M. Pierre Rion, membre de la Cour des comptes ;
- Luc Callaert SC sfd SPRLU, représentée par M. Luc Callaert.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC sfd SCRL, représentée par M. G. Verstraeten et M. N. Houthaevé, 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 Belgacom en tant que société mère.

Le mandat de M. Lesage a été renouvelé le 1<sup>er</sup> juillet 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, paragraphe 2, du Code des sociétés, Belgacom déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2014 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires: Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et Luc Callaert SC sfd SPRLU.

En 2014, le Groupe a dépensé un montant de 489.966 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	44.116	0
Conseils fiscaux	0	0
Autres missions	73.104	372.746
Total	117.220	372.746

En 2014, le Groupe a également dépensé un montant de 1.606 EUR en honoraires hors mandat versés à Luc Callaert SC sfd SPRLU.

Ce montant se répartit comme suit:

(en EUR)	Auditeur
Autres missions d'audit obligatoires	1.606
Conseils fiscaux	0
Autres missions	0
Total	1.606



# 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 chez Proximus

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

Le "Compliance Office" du Groupe Proximus est chargé de coordonner les activités menées au sein du Groupe Proximus en matière de conformité, d'expliquer les règles en vigueur, de fournir les outils nécessaires pour encourager la conformité et d'assurer une approche cohérente de la conformité au sein du Groupe.

Notre programme de conformité est une composante clé de notre stratégie Responsabilité Sociétale (plus d'infos disponibles dans la section CSR).

Tous les membres du personnel doivent accomplir leurs activités quotidiennes et leurs objectifs professionnels conformément aux normes et principes éthiques les plus stricts, en se servant du Code de conduite "Une entreprise socialement responsable", comme indiqué dans plusieurs règlements et procédures du Groupe et de

l'entreprise comme de leur guide.

De plus, les nouvelles valeurs de notre société visent à inspirer chaque membre du personnel dans ses comportements et attitudes au quotidien. Le comportement éthique ne se limite par conséquent pas au respect des textes du Code, des procédures et des règlements, qui ne constituent qu'un résumé des principes les plus importants et ne sont donc pas exhaustifs. Le Code de conduite est disponible sur le site [www.belgacom.com](http://www.belgacom.com) et [www.proximus.be](http://www.proximus.be).

### Organisation des activités de conformité

Le Compliance Office est dirigé par le Director Group Legal & Compliance, qui rend directement compte au Président du Comité d'audit et de supervision (ACC). Conformément à la Charte de l'ACC, la mission du Comité est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration en ce qui concerne le contrôle de la conformité, par Proximus, avec les exigences légales et réglementaires, et de la conformité, au sein de la société, avec le Code de conduite "Une entreprise socialement

responsable" et les différents règlements et procédures du Groupe.

### Le programme de conformité

Le comportement éthique et le respect des valeurs font partie de l'approche adoptée par le Groupe Proximus en matière de conformité.

Dans la lignée des actions des années précédentes, les efforts suivants ont été entrepris en 2014 afin d'améliorer la visibilité de la stratégie de Conformité:

- Des mesures spécifiques ont été prises afin d'améliorer les connaissances et l'importance des matières de conformité pour les nouveaux engagés (ex: manuel de bienvenue, formations introductives, etc.).
- Un processus d'identification des formations ainsi qu'un plan d'action de formation ont été développés en association avec la Proximus corporate university. Une attention particulière a été portée aux matières de conformité à la Summer School.
- De plus, des mesures spécifiques supplémentaires ont été mises en place concernant la formation des employés, notamment la création

d'un lien direct vers des e-learning pertinents sur l'intranet; la mise à jour d'e-learning existants et le développement de nouveaux e-learning en matière de conformité et plus spécialement en matière de droit de la concurrence, Chinese walls et anti-corruption.

- Un accent tout particulier a été mis sur des principes de base en matière de conformité qui doivent être respectés par les filiales au moyen du développement d'un "group affiliates process flow" et d'un "guide pour les filiales" qui peuvent être utilisés comme un manuel d'instructions.

- Notre procédure "sonnette d'alarme" est disponible au niveau du Groupe.

- Une importante campagne de sensibilisation a été lancée à l'attention de notre personnel via l'intranet et des affiches concernant la sécurité d'information.

- En 2013, Proximus a publié un nouveau règlement anti-corruption qui établit un principe de tolérance zéro à l'égard de toute forme de corruption. Une attention particulière a été portée à ce règlement, en commençant par le développement d'un e-learning spécifique pour la compagnie dans son entièreté.

- Une relance de mises à jour annuelles des règlements, procédures et formations compte tenu de l'environnement professionnel en constante évolution.

Les domaines de conformité qui ont été les axes prioritaires en 2014 étaient les suivants :

1. Cyber-sécurité
2. Programme "espace de travail digital": conservation des documents; confidentialité des informations; réseaux sociaux de l'entreprise et bureau de tri digital
3. Droit de la concurrence
4. Chinese walls
5. Respect de la vie privée
6. Audit préalable (due diligence) et authentification
7. Conformité pour les nouveaux engagés
8. Conformité pour les filiales



# Membres du Conseil d'Administration

## Dominique LEROY <sup>(1)</sup>

Mme Dominique Leroy est Administrateur Délégué de Belgacom depuis le 13 janvier 2014. Plus d'informations la concernant en page 17, Comité Exécutif.

## Stefaan DE CLERCK <sup>(2)</sup>

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).

## Jozef CORNU <sup>(3)</sup>

M. Jozef 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.

## Pierre DEMUELENAERE <sup>(4)</sup>

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. Pendant 7 ans, il a été administrateur chez BSB, société de services IT aux professionnels de la finance et de l'assurance.

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.

#### **Guido J.M. DEMUYNCK <sup>(5)</sup>**

Jusqu'en décembre 2010, M. Guido J.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 mai 2011, il siège également au Conseil de Teleplan International NV. Depuis janvier 2012, il est administrateur de Divitel BV et Aito BV. Depuis mars 2014, il est administrateur au sein de WIZZ Air Holding Plc. M. Demuynck est licencié en sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers (UFSIA) et licencié en marketing de l'Université de Gand (R.U.G.).



## Theo DILISSEN <sup>(6)</sup>

Depuis janvier 2014, M. Theo 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. Il 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, M. Dilissen détient également un Master en administration des affaires.

## Carine DOUTRELEPONT <sup>(7)</sup>

Mme CarineDoutrelepont est avocate au Barreau de Bruxelles et membre du Barreau de Paris. Elle est partenaire fondatrice du bureau belge d'avocats 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.

Mme Doutrelepont 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, Mme Doutrelepont 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.

## Martine DUREZ <sup>(8)</sup>

Mme MartineDurez a été Chief Financial et Accounting Officer chez bpost jusqu'en janvier 2006, avant d'en devenir la présidente du conseil d'administration jusqu'en juin 2014. 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. Depuis 2010, elle est membre de l'Académie Royale de Belgique (technologie et société). 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).





**Laurent LEVAUX <sup>(9)</sup>**

Diplômé en économie avec grande distinction à l'UCL (Bruxelles, Belgique), M. 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 l'université de Chicago (1985) avant de travailler pour McKinsey & Co pendant près de dix ans, occupant les quatre dernières années la fonction de partenaire et y assumant des missions stratégiques et de restructuration en Europe.

En 1995, M. Levaux 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, M. 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, M. Levaux est président et directeur général d'Aviapartner.

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.

**Isabelle SANTENS <sup>(10)</sup>**

Mme Isabelle Santens est administrateur délégué d'Andres SA, une société de mode belge concevant, produisant et distribuant les marques de vêtements pour femmes XANDRES, XANDRESXLIN 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. Mme Santens siège également au conseil d'administration de nombreuses institutions culturelles.

**Agnès TOURAINE <sup>(11)</sup>**

Mme Agnès Touraine est CEO d'ActIII Consultants, cabinet de conseil dédié aux transformations numériques. Mme Touraine a auparavant été OPDG de Vivendi Universal Publishing (€ 4,7 MDS) après avoir passé 10 ans au sein du Groupe Lagardère en tant que responsable de la stratégie et CEO de la division Mass Market et



5 ans chez McKinsey. Elle siège aux conseils d'administration de Darty Plc et Neopost S.A. Elle siège également au conseil de The French-American Foundation, The Women's Forum et de l'IDATE. Depuis mai 2014, elle est présidente du conseil d'administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs). Mme Touraine est diplômée de Sciences-Po à Paris et de l'Université de Columbia (MBA).

### **Catherine VANDENBORRE <sup>(12)</sup>**

Mme Catherine Vandendorre est CFO (Chief Financial Officer) d'Elia. Auparavant, elle a été membre du comité de direction d'APX (bourse anglo-saxonne de gaz et d'électricité basée à Amsterdam) et CEO de Belpex. Elle a débuté sa carrière chez Coopers & Lybrand comme auditeur. Mme Vandendorre est membre des conseils d'administration de Contassur, société d'assurances, et Powernext, bourse française d'électricité. Mme Vandendorre est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. Elle a par ailleurs suivi l'International Executive Program à l'Insead.

### **Lutgart VAN den BERGHE <sup>(13)</sup>**

Mme Lutgart 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.

### **Paul VAN de PERRE <sup>(14)</sup>**

M. Paul 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) et président de Thenergo (cotée à l'Euronext). Il siège également au comité d'investissement de PMV. M. Van de Perre est administrateur délégué de Five Financial Solutions (finance en entreprise) et administrateur délégué de Caesar Real Estate Fund (société de financement immobilier). Également expert-comptable (IAB), M. Van de Perre est titulaire d'un MBA en économie.

### **Dominique LEROY <sup>(1)</sup>**

12



13



14



## Comité Exécutif

Dominique Leroy est depuis janvier 2014 Administrateur Délégué de Belgacom et préside le Comité Exécutif. Elle a rejoint Belgacom en octobre 2011 en qualité de Vice President 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 de 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 Telindus Luxembourg et de BICS et membre indépendant du conseil d'administration de Lotus Bakeries. Mme Leroy est titulaire d'un master en Business Engineering de la Solvay Business School.

### Sandrine DUFOUR <sup>(2)</sup>

Sandrine Dufour est membre du Comité Exécutif depuis janvier 2015 et sera Directeur financier à partir d'avril 2015. Avant d'entrer chez Proximus, Sandrine Dufour a travaillé 15 ans pour Vivendi. De mai 2013 jusqu'à fin 2014, elle était Directeur Exécutif Finance et Stratégie au sein du Groupe SFR. Après différentes fonctions en finance en France et aux Etats-Unis, Sandrine Dufour est devenue Directeur financier adjoint

et Directeur de l'Innovation du groupe Vivendi. Avant d'entrer chez Vivendi en 1999, Sandrine Dufour a occupé les fonctions d'analyste financier à la BNP puis à la société de Bourse CAI Cheuvreux. Sandrine Dufour est diplômée de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales), de la SFAF (Société française des analystes financiers) et du CFA (Chartered Financial Analyst).

### Michel GEORGIS <sup>(3)</sup>

De juin 2007 à décembre 2011, Michel Georgis était Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, il exerce les fonctions de Chief Human Resources Officer. Il est également membre du conseil d'administration de Tango Luxembourg, Scarlet Belgium, Wireless Technologies (The Phone House), BICS, du Fonds de Pension et de la Proximus Foundation. De mai 2005 à l'intégration en janvier 2010, Michel Georgis était administrateur délégué de Proximus (Belgacom Mobile). Auparavant, 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 catholique de Louvain.

#### **Dirk LYBAERT <sup>(4)</sup>**

Dirk Lybaert est Chief Corporate Affairs Officer, regroupant sous son égide les domaines de responsabilité suivants : Group Communications, Legal, Public Affairs, Regulatory, Security Governance et Investigations, Risk Management et l'Audit interne. Il est également membre 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 droit, de droit des sociétés et de criminologie ainsi que de diplômes en Advanced Management et en sciences sociales et militaires.

#### **Geert STANDAERT <sup>(5)</sup>**

Geert Standaert, Chief Technology Officer, fait partie du Comité Exécutif de Belgacom depuis 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.

#### **Ray STEWART <sup>(6)</sup>**

M. Ray Stewart est Chief Financial Officer. 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, 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 membre du conseil d'administration des filiales Belgacom suivantes: Belgacom International Carrier Services (BICS), Connectimmo et Belgacom Group International Services





(BGIS). Il est également membre du conseil d'administration de Nyrstar depuis septembre 2007 et de bpost depuis septembre 2014.

#### **Renaud TILMANS <sup>(7)</sup>**

Renaud Tilmans a rejoint le Comité Exécutif en mai 2014 en qualité de Chief Customer Operations Officer. Dans cette fonction, M. Tilmans et ses équipes travaillent à l'alignement des procédures et la création de synergies dans les activités opérationnelles d'après-vente des différentes Business Units.

M. Tilmans a rejoint le Groupe en 1993. Il a occupé différents postes de directeur dans les domaines de l'ICT et des réseaux, avant de devenir Vice President Customer Operations de la Business Unit Service Delivery Engine & Wholesale en 2012.

M. Tilmans est ingénieur civil et titulaire de licences en informatique et en gestion.

#### **Bart VAN DEN MEERSCHE <sup>(8)</sup>**

Bart Van Den Meersche est Chief Enterprise Market Officer. M. Van Den Meersche a rejoint les rangs de Belgacom en janvier 2011 après avoir travaillé pendant 28 ans dans le secteur ICT 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 chez 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.

M. Van Den Meersche est titulaire d'un diplôme de mathématiques de l'Université catholique 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. Il est également membre du conseil d'administration de Telindus Luxembourg, Belgacom Bridging ICT et Belgian Mobile Wallet (Sixdots).

#### **Phillip VANDERVOORT <sup>(9)</sup>**

En avril 2014, Phillip Vandervoort a rejoint le Groupe Belgacom en qualité de Chief Consumer Market Officer.

M. Vandervoort a travaillé dans plusieurs sociétés importantes : Dupont de Nemours International, l'Union Minière, Interbrew/Inbev et enfin Microsoft Corporation en 2007.

M. Vandervoort est ingénieur industriel et diplômé en business administration.





# Rapport de rémunération 2014

Ce rapport consiste en une vue d'ensemble des éléments clés de la politique de rémunération du top management et un résumé de la rémunération effectivement allouée en 2014 aux Administrateurs et au Comité Exécutif, Administrateur Délégué compris.

Notre entreprise attache une grande importance à la transparence en termes de 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, notre 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.

En janvier 2014, Madame Dominique Leroy a été nommée à la tête de notre entreprise en tant qu'Administrateur Délégué. C'est dans le contexte de sa nomination que le Comité de Nomination et de Rémunération a procédé à un certain nombre de changements dans la structure de rémunération du rôle d'Administrateur Délégué. Il en est résulté une forte diminution globale de sa rémunération cible par rapport à son prédécesseur. Cette nomination a également entraîné la définition d'un nouveau

plafond dans notre politique de rémunération du top management, plafond qui est désormais pris en considération lors de la nomination de tout nouveau membre au sein du Comité Exécutif.

Début 2014, les membres du Conseil d'Administration ont tenu à signaler clairement leur volonté de partager les efforts demandés à la direction et aux employés : le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer une réduction de 10% sur sa rémunération de 2014. Cette mesure était conforme à la décision prise par le Comité Exécutif, à savoir 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 à concurrence de 10%.



# Rémunération des Administrateurs

## Politique en matière de rémunération des Administrateurs

La rémunération versée aux Administrateurs a été fixée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004.

Les principes régissant cette rémunération n'ont pas changé en 2014 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.

Néanmoins, comme mentionné ci-avant, le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer une réduction de 10% sur la rémunération de 2014.

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, tels 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-dessous présente la rémunération des différents Administrateurs pendant l'exercice fiscal 2014 sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités. Ce tableau reflète la réduction de 10% appliquée sur la rémunération de 2014.

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

Nom	Conseil (total 8)	CA&C (total 6)	CNR (total 7)	CSD (total 3)	Rémunération totale*
Stefaan De Clerck	8/8		7/7	3/3	166.000 €
Dominique Leroy <sup>(1)</sup>	7/7			3/3	0 €
Jozef Cornu	7/8		7/7	3/3	78.500 €
Pierre Demuelenaere <sup>(2)</sup>	7/8		2/2		60.500 €
Guido Demuyne <sup>(3)</sup>	7/8	6/6		1/1	83.000 €
Pierre-Alain De Smedt <sup>(4)</sup>	3/3	1/1	2/4		29.646 €
Theo Dilissen	8/8			2/3	65.000 €
Carine Doutrelepon	8/8			2/3	65.000 €
Martine Durez	8/8		7/7		76.250 €
Laurent Levaux	3/8				38.000 €
Isabelle Santens	7/8				56.000 €
Oren G. Shaffer <sup>(4)</sup>	3/3	1/1			22.896 €
Agnès Touraine <sup>(5)</sup>	4/5			2/2	39.854 €
Paul Van de Perre	8/8	6/6			74.000 €
Lutgart Van den Berghe	8/8		7/7		76.250 €
Catherine Vandenborre <sup>(6)</sup>	4/5	4/5			44.354 €

\*Rémunération totale : avantages télécom 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 13 janvier 2014

(2) Membre du CNR depuis le 8 mai 2014

(3) De membre à président du CAS et n'est plus membre du CSD, le tout depuis le 8 mai 2014

(4) Mandat jusqu'au 16 avril 2014

(5) Mandat depuis le 16 avril 2014 et membre du CSD depuis le 8 mai 2014

(6) Mandat depuis le 16 avril 2014 et membre du CAS depuis le 8 mai 2014





# Politique et principes en matière de rémunération globale

Notre entreprise 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 de nos employés 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, notre entreprise 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 notre entreprise a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos 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.

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 de notre programme de rémunération globale 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 tant à la performance individuelle qu'aux succès globaux de notre entreprise ;
- Permettre à notre entreprise 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 en général.

Notre entreprise conserve - et modernise - également des instruments très avantageux 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 à notre département Work-Life 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, nous avons décroché plusieurs prix consacrant les efforts continus que notre entreprise déploie pour offrir 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

Notre entreprise 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. Notre entreprise entend attirer et conserver des cadres supérieurs de valeur pour son Comité Exécutif 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 notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de

la rémunération totale offerte au top management de notre entreprise est variable et liée à la performance, motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance. Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Afin de se distinguer des autres employeurs, notre entreprise 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
Fixe	<b>Salaire de référence</b>	Implique une compensation fixe en espèces, le salaire de base	Attirer des talents Récompenser les prestations réalisées au quotidien
	<b>Avantages de pension, postérieurs à l'emploi et autres</b>	Regroupe un portfolio d'avantages conforme au marché	Attirer des talents à travers une offre d'avantages compétitive sur le marché
Variable	<b>Rémunération variable à court terme</b>	Est basée sur le degré de réalisation de mesures annuelles, dont 60 % est lié à la performance du Groupe et 40 % à la performance en termes de leadership individuel	Stimuler et récompenser la performance annuelle de notre entreprise Stimuler et récompenser des décisions stratégiques et commerciales judicieuses en faveur de la prospérité à long terme de l'entreprise Aligner les intérêts de la direction et ceux des actionnaires
	<b>Rémunération variable à long terme</b>	Consiste en un Plan de Valeur de Performance basé sur le Rendement Total des Actionnaires de notre entreprise par rapport à un panel d'opérateurs télécoms européens préalablement défini	Stimuler les prestations à long terme du top management et les aligner avec les attentes des actionnaires Assurer des prises de décisions opportunes pour la prospérité de l'entreprise Attirer et retenir des 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 Exécutif. 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 Exécutif

Comme souligné ci-avant, Mme Dominique Leroy a été nommée en janvier 2014 à la tête de notre entreprise en tant qu'Administrateur Délégué. C'est dans le contexte de sa nomination que le Comité de Nomination et de Rémunération a procédé à un certain nombre de changements dans la structure de rémunération du rôle d'Administrateur Délégué. Il en a résulté une forte diminution globale de sa rémunération cible par rapport à son prédécesseur. En comparaison avec des rôles similaires au sein d'entreprises comparables, sa rémunération cible a été positionnée sous la médiane.

Cette nomination a également entraîné la définition d'un nouveau plafond dans notre politique de rémunération du top management, plafond qui est désormais pris en considération lors de la nomination de tout nouveau membre au sein du Comité Exécutif.

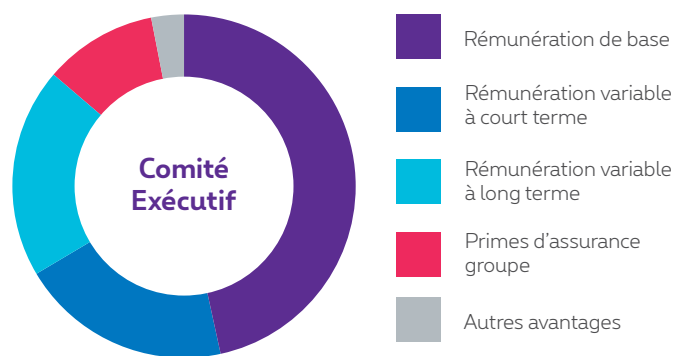
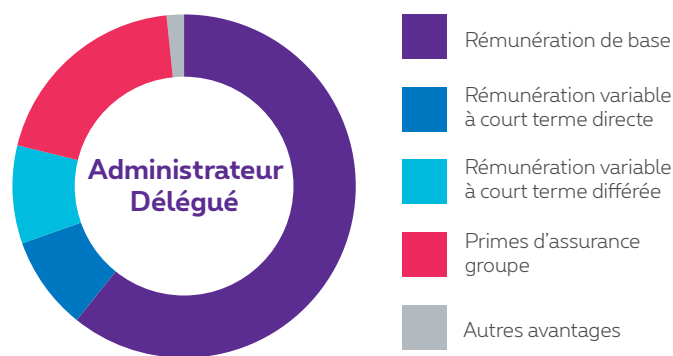
# Aperçu de la rémunération du Comité Exécutif

La politique de rémunération du top management repose sur des éléments fixes, comme 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, comme la rémunération variable à court terme et la rémunération variable à long terme.

La relation entre les différents éléments de la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif est illustrée ci-dessous. Ces graphiques traduisent le poids effectif et relatif des différentes composantes de la rémunération cible.



## Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant charges sociales patronales



La composition du Comité Exécutif de notre entreprise évolue au fil du temps, dans un but d'amélioration constante de l'efficacité. Depuis sa nomination en tant qu'Administrateur Délégué en janvier 2014, Mme Dominique Leroy a dopé la profonde transformation initiée par notre entreprise en 2013. Cette transformation est passée à la vitesse supérieure sous sa direction et avec le plein appui du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif et dans une

très large mesure des employés. L'un des piliers de cette transformation consistait en une révision de l'organisation de notre entreprise, en commençant par les rôles et responsabilités au sein du Comité Exécutif.

Les changements dans la composition du Comité Exécutif, Administrateur Délégué compris, ont eu un impact conséquent sur la rémunération allouée en 2014 et mentionnée dans le présent rapport.



## Rémunération de base

La rémunération de base des membres du Comité Exécutif est revue annuellement par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur 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 rémunération de base consiste en un salaire de base perçu dans la fonction d'Administrateur Délégué et de

membre du Comité Exécutif pour l'année concernée en ces rôles respectifs. L'Administrateur Délégué, Mme Dominique Leroy, est également un membre non rémunéré du Conseil d'Administration.

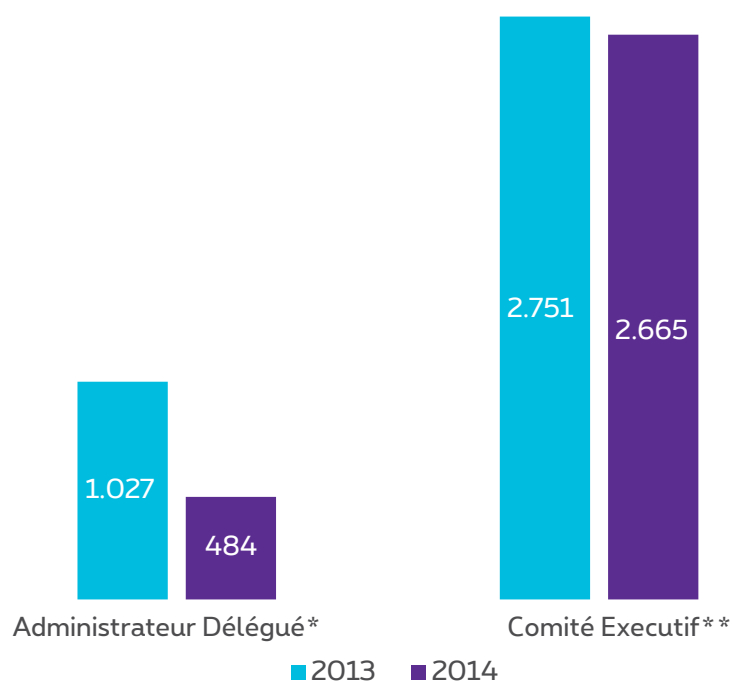
Les variations dans les montants résultent des changements intervenus dans la composition du Comité Exécutif.

## Rémunération de base (en milliers d'EUR)

*Avant charges sociales patronales*

*\* Nomination de notre Administrateur Délégué, Mme Dominique Leroy, le 13 janvier 2014*

*\*\* Changements importants au sein du Comité Exécutif en 2014*

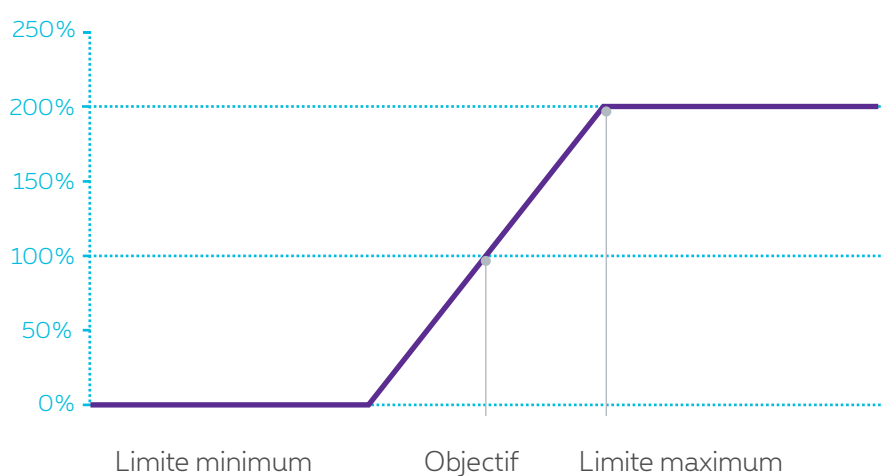


## Rémunération variable à court terme

Notre système de rémunération variable à court terme a été conçu pour soutenir la stratégie et les valeurs de notre Groupe et pour renforcer une culture managériale basée sur la performance. Notre entreprise 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 et individuelle, la rémunération variable à court terme peut dépasser les 100 %, avec un plafond à 200 %.

Une courbe de paiement linéaire comprenant une limite minimum et maximum est adoptée pour chacune des composantes de la rémunération variable à court terme.

Rémunération variable à court terme :  
Courbe de paiement



## Composants de la rémunération variable à court terme

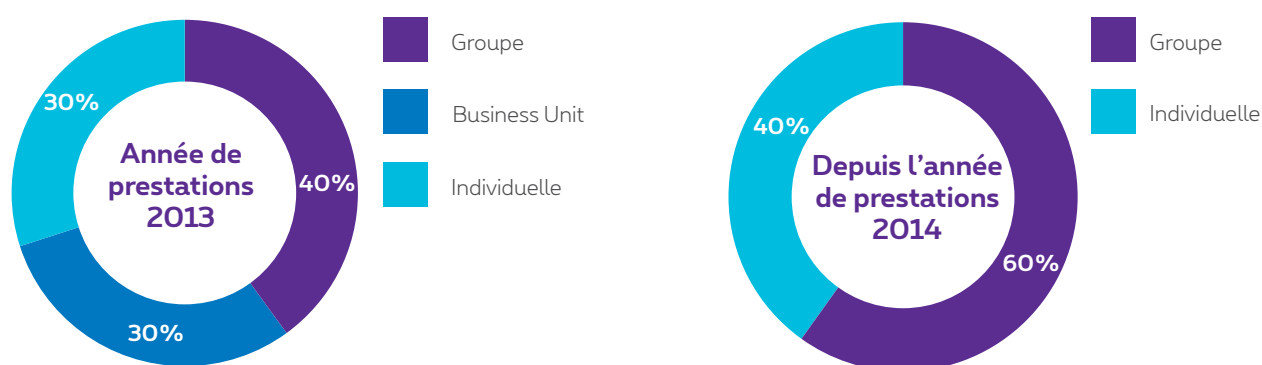
Cette courbe détermine la rémunération variable à court terme octroyée aux membres du Comité Exécutif en fonction du résultat effectif de chaque composant.

Début 2014, une révision de l'équilibre entre les différents composants déterminant l'attribution effective de rémunération variable à court

terme a été opérée en vue d'une prépondérance pour les réalisations au niveau du Groupe. En conséquence, depuis l'année de performance 2014, seules les performances Groupe et individuelles sont désormais prises en considération, et ce conformément à nos nouvelles valeurs. Notre entreprise considère qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérieuse, tous les efforts doivent être centrés et alignés vers le succès du Groupe.

Les montants repris dans le présent rapport de rémunération concernent la rémunération variable à court terme effectivement payée en 2014, récompensant les prestations de 2013. Pour les prestations de 2013, la politique de rémunération variable à court terme pour le Comité Exécutif prenait en compte non seulement les performances Groupe et individuelles mais également les performances au niveau de la Business Unit.

La politique de rémunération variable à court terme du Comité Exécutif a récemment été revue et met désormais davantage l'accent sur la performance au niveau du Groupe.



## Indicateurs de performance clés (KPIs)

La rémunération variable annuelle est partiellement 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. Ces indicateurs de performance incluent des indicateurs financiers et non financiers à l'échelle du Groupe.

Les résultats de ces indicateurs de performance clés sont suivis et communiqués sur 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. Les indicateurs de performance clés au niveau du Groupe sont les suivants:

- Le principal indicateur financier utilisé est le cash-flow opérationnel
- Un autre indicateur financier est utilisé: le nombre de nouveaux clients dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision
- Parmi les indicateurs non financiers essentiels figurent la Simplification et l'Expérience

Client, qui mesurent les progrès réalisés dans ces domaines

- Autre indicateur opérationnel, l'indice d'engagement du personnel, qui mesure chaque année l'engagement, l'agilité et l'alignement stratégique des membres du personnel envers notre entreprise.

En ce qui concerne plus particulièrement la rémunération variable à court terme attribuée en 2014, récompensant les prestations de 2013, un indicateur de performance Groupe supplémentaire a été défini, à savoir le coût du programme de transformation.

## Attribution de la rémunération variable à court terme

Le résultat au niveau du Groupe est calculé sur la base d'une formule préalablement définie qui tient compte des différents indicateurs de performance clés selon des pondérations prédéfinies. Outre les résultats du Groupe, la performance individuelle est évaluée par rapport à des objectifs mesurables préalablement définis.

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 Exécutif peuvent choisir de recevoir leur rémunération variable à court terme en bonus versé 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.

Les membres qui ont presté (une partie de) l'année 2013 en tant que membres du Comité Exécutif ont tous opté pour le versement de leur rémunération variable à court terme en 2014 en bonus payé en espèces.

L'ancien Administrateur Délégué ayant quitté le Groupe en novembre 2013 et le mandat de l'Administrateur Délégué actuel ayant pris cours en janvier 2014, aucune rémunération variable à court terme n'a été versée pour un rôle d'Administrateur Délégué en l'année 2014 du présent rapport.

Une rémunération variable à court-terme sera allouée à Mme Dominique Leroy dans son rôle d'Administrateur Délégué pour la première fois en 2015.

De plus, comme stipulé dans son contrat et conformément à

l'article 520 ter du Code Belge des Sociétés, la rémunération variable à court terme de l'Administrateur Délégué sera répartie sur trois années.

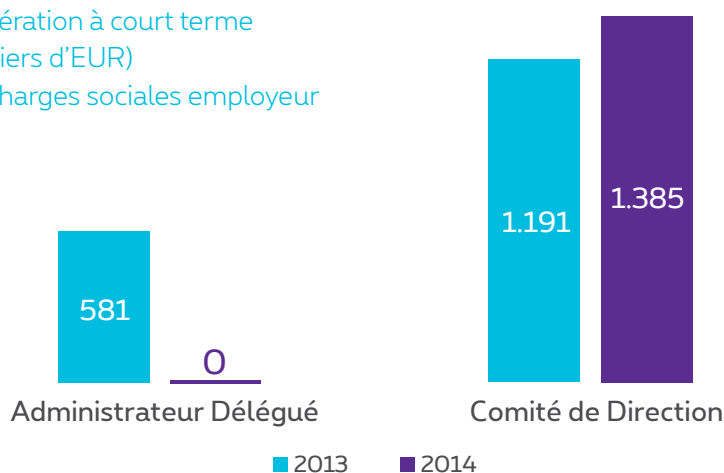
En effet, 50% de sa rémunération variable devra être liée aux indicateurs de performance de l'exercice comptable 2014 alors que les 50% restants devront être différés : 25% devront être liés aux indicateurs de performance portant sur une période de deux ans et 25% devront être liés aux indicateurs de performance portant sur une période de trois ans.

Comme mentionné précédemment, et suite à la décision prise début 2014 par le Comité Exécutif, l'enveloppe pour la partie individuelle de la rémunération variable à court terme du top 170 de l'entreprise (Comité Exécutif compris) a été réduite à concurrence de 10%. Malgré cette réduction de 10% sur la partie individuelle, la rémunération variable à court terme des membres du Comité Exécutif mentionnée dans le présent rapport a légèrement augmenté en 2014 en comparaison avec l'année précédente, essentiellement de par les meilleurs résultats en termes d'indicateurs de performance clés pour l'année de prestations 2013 par rapport à l'année de prestations 2012.

\* Rôle d'Administrateur Délégué pour les prestations de 2013: aucune rémunération variable à court terme n'a été allouée à l'ancien Administrateur Délégué en 2014 du fait de la résiliation de son contrat d'emploi le 15 novembre 2013

\* Rôle d'Administrateur Délégué pour les prestations de 2014: le mandat de l'Administrateur Délégué actuel a débuté en janvier 2014. En ce qui concerne sa rémunération variable à court terme, comme stipulé dans l'article 520 ter du Code Belge des Sociétés, 50% sera versée en 2015, 25% en 2016 et 25% en 2017, liés à des indicateurs de performance portant sur 2 ans et sur 3 ans. Pour les prestations de 2014, le Conseil d'Administration a estimé que l'Administrateur Délégué a dépassé les objectifs et ambitions définis par le Conseil d'Administration. Les 50% qui seront versés en 2015 se montent à 118.950 EUR.

## Rémunération à court terme (en milliers d'EUR) Avant charges sociales employeur





## Rémunération variable à long terme

### Plan à long terme de Valeur de Performance

Le plan d'intéressement à long terme offert par notre entreprise à son top management consiste en un « Plan à long terme de Valeur de Performance ». Ce 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. Notre Plan de Valeur de

Performance 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. Notre Rendement Total des Actionnaires sera mesuré par rapport au Rendement Total des Actionnaires

d'un panel de 12 autres opérateurs télécoms européens.

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 panel d'entreprises de référence.

Les entreprises suivantes sont présentes dans le panel:

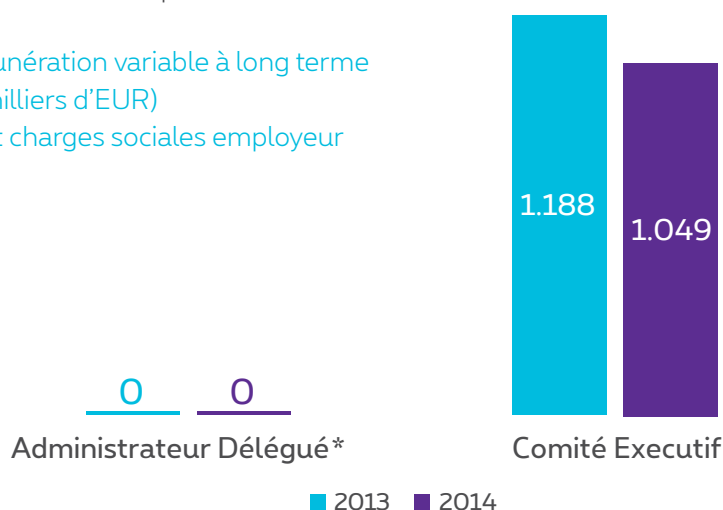
Deutsche Telekom	Vodafone
Telekom Austria Group	BT
Telefonica	Telecom Italia
KPN	TDC
Portugal Telecom	Swisscom
TeliaSonera	Orange

Les membres du Comité Exécutif peuvent choisir entre 3 options différentes de paiement, soit un paiement en espèces, un Plan d'Achat d'Actions avec Décote, ou 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. Les membres qui ont presté (une partie de) l'année 2013 en tant que membres du Comité Exécutif ont tous opté pour le versement de leur rémunération variable à long terme en espèces en 2014. Ce choix implique la prise en compte de charges sociales patronales.

L'ancien Administrateur Délégué ayant quitté le Groupe en novembre 2013 et le mandat de l'Administrateur Délégué actuel ayant pris cours en janvier 2014, aucune rémunération variable à long terme n'a été versée pour un rôle d'Administrateur Délégué en l'année 2014 du présent rapport.

Rémunération variable à long terme  
(en milliers d'EUR)  
Avant charges sociales employeur



\*Rôle d'Administrateur Délégué en 2013: la rémunération variable à long terme allouée à l'ancien Administrateur Délégué a été annulée du fait de la résiliation de son contrat d'emploi le 15 novembre 2013, conformément au règlement du plan.

\*Rôle d'Administrateur Délégué en 2014: le mandat de l'Administrateur-Délégué actuelle a débuté le 13 janvier 2014. Pour les prestations de 2014 (allocation en 2015), aucune rémunération variable à long terme n'a été allouée à l'Administrateur Délégué.

Comme stipulé dans le contrat de l'Administrateur Délégué, le Conseil d'Administration est à même de procéder à une évaluation du mérite de l'Administrateur Délégué en matière de création de valeur à long terme. En cas d'évaluation positive, le Conseil d'Administration peut décider d'augmenter la rémunération variable si un accord en ce sens est atteint via l'approbation du rapport de rémunération lors de la tenue de l'Assemblée

Générale qui précède une telle décision.

La rémunération variable à long terme des membres du Comité Exécutif mentionnée dans le présent rapport a légèrement augmenté en 2014 en comparaison avec l'année précédente, essentiellement de par les changements au sein de la composition du Comité Exécutif.

## Plan précédent de rémunération variable à long terme : Options sur Actions

De 2004 à 2012, les membres du top management se sont vu accorder des options sur actions, membres du Comité Exécutif compris.

Le tableau ci-après présente un aperçu du plan des

options sur actions restant des membres actuels du Comité Exécutif, Administrateur Délégué compris, ainsi que leur évolution dans le courant de l'année 2014.

### Aperçu des Options sur Actions de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif

		Dominique LEROY	Michel GEORGIS	Dirk LYBAERT	Geert STANDAERT	Ray STEWART	Bart VAN DEN MEERSCHÉ
<b>Au 1er Janvier 2014, options sur actions restantes d'années antérieures</b>		12.665	211.017	47.796	29.295	245.825	70.000
Options sur actions exercées pendant l'année du rapport	Nombre	0	88.835	32.860	21.295	185.519	55.000
	Année d'attribution des options exercées	-	2007, 2008, 2010	2006, 2007, 2008, 2010 & 2012	2007, 2008, 2010 & 2012	2010, 2011 & 2012	2011
Options sur actions expirées pendant l'année du rapport	Nombre					22.312	
	Année d'attribution des options expirées					2007	
Options sur actions perdues pendant l'année du rapport	Nombre						
	Année d'attribution des options perdues						
<b>TOTAL</b>		12.665	122.182	14.936	8.000	37.994	15.000

Renaud Tilmans et Phillip Vandervoort ne possèdent pas d'options sur actions.

## Avantages de pension, avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages

### Avantages de pension et avantages postérieurs à l'emploi

L'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif bénéficient d'un régime de pension complémentaire. Ce régime de pension complémentaire consiste en un « plan à prestations déterminées » (Defined Benefit Plan) offrant des droits conformes aux pratiques du marché.

Ils bénéficient également d'autres assurances groupe conformes aux pratiques du marché, telles que des assurances vie et invalidité.

### Autres avantages

Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'un véhicule de société, des avantages sociaux et de bien-être, ainsi que d'autres avantages en nature.

## Aperçu

Le tableau ci-dessous reflète la rémunération et les autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Comité Exécutif en 2014, par notre entreprise ou par toute autre entreprise du Groupe (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 du Comité Exécutif, en ce compris le changement d'Administrateur Délégué (l'ancien Administrateur Délégué ayant quitté le Groupe en novembre 2013 et le mandat de l'Administrateur Délégué actuel ayant débuté en janvier 2014).

### Aperçu de la rémunération de base et de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif.

Rémunération	Administrateur Délégué		Autres membres du Comité Exécutif*	
	2013	2014	2013	2014
Rémunération de base	1.026.727	483.696	2.751.044	2.665.045
Rémunération variable à court terme	581.115	0	1.190.971	1.384.979
Rémunération variable à long terme en actions	0	0	0	0
Rémunération variable basée sur le Plan de Valeur de Performance à long terme	0	0	1.188.272	1.049.439
Avantages de pension et avantages postérieurs à l'emploi	97.804	162.068	755.028	641.374
Autres avantages	11.607	11.494	120.204	164.294
<b>SOUS-TOTAL (hors changes sociales patronales)</b>	<b>1.717.253</b>	<b>657.258</b>	<b>6.005.519</b>	<b>5.905.131</b>
Indemnités de cessation d'emploi	0	0	0	1.081.849
<b>TOTAL (hors charges sociales patronales)</b>	<b>1.717.253</b>	<b>657.258</b>	<b>6.005.519</b>	<b>6.986.980</b>
Charges sociales patronales	365.967	14.360	1.673.311	1.998.844
<b>TOTAL (charges sociales patronales comprises)</b>	<b>2.083.220</b>	<b>671.618</b>	<b>7.678.830</b>	<b>8.985.824</b>

\* La rémunération variable à court et à long terme allouée à Mme Dominique Leroy en 2014 est reprise dans la colonne « Autres membres du Comité Exécutif » étant donné que ces montants récompensaient ses prestations de 2013 en tant que membre du Comité Exécutif (sa première rémunération variable dans un rôle d'Administrateur Délégué lui sera allouée en 2015)



# Principales dispositions des relations contractuelles

## **Accord contractuel relatif à l'Administrateur Délégué**

En janvier 2014, Mme Dominique Leroy s'est vu confier un mandat de six ans en qualité d'Administrateur Délégué. Elle dispose d'un contrat d'Administrateur Délégué à titre d'indépendant et n'est de ce fait pas sujette au régime de sécurité sociale des employés.

## **Principales dispositions contractuelles de l'Administrateur Délégué**

L'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour un concurrent de notre entreprise en Belgique et dans les pays où le Groupe génère au moins 5 % de ses revenus consolidés. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de salaire de base à titre de compensation.

En cas de révocation du mandat de l'Administrateur Délégué avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, l'entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de salaire de base.

## **Principales dispositions contractuelles des autres membres du Comité Exécutif**

Les autres membres du Comité Exécutif, tous 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, bénéficieraient d'un montant égal à six mois de salaire à titre de compensation si cette clause devait être activée par l'entreprise.

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération, à l'exception de Michel Georgis, qui 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.

# L'action Belgacom

## Cotation de l'action

Bourse de valeurs:	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.BR

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

## Bientôt l'action Proximus ?

Dans le prolongement du succès remporté par le repositionnement de la marque commerciale et l'adoption du nom "Proximus", l'entreprise se propose d'adopter également ce nom comme raison sociale. Sous réserve d'approbation par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le 15 avril 2015, la nouvelle entité juridique deviendra "Proximus SA" de droit public. Ce changement se reflétera aussi, par voie de conséquence, dans le symbole et la dénomination de l'action en Bourse.



# Performance de l'action Belgacom

Globalement, le secteur européen des télécoms a continué à bien performer en 2014, dans la lignée d'une année 2013 déjà remarquable. Au cours du premier semestre de 2014, le secteur des télécoms a connu un certain fléchissement, amplement compensé toutefois par un résultat supérieur aux attentes au deuxième semestre, avec en particulier un excellent quatrième trimestre.

Le rendement du secteur des télécoms en tant que tel (SXKP) a correspondu au double de l'indice européen global (SXXP), grâce à des initiatives de fusion et acquisition et à un rendement de dividende un peu plus élevé que celui du marché européen au niveau plus global. De plus, le secteur des télécoms a connu un certain retour au calme après une période de concurrence tarifaire acharnée. Dans le cas des entreprises télécoms belges

et en particulier de Belgacom, la stabilisation de l'environnement tarifaire a contribué largement à la très bonne performance de l'action. L'action Belgacom a clôturé l'année 2014 à 30,1 EUR, soit 40 % de plus que l'année précédente, se propulsant ainsi dans le top 3 des actions télécoms européennes les plus performantes en 2014. À titre de comparaison, la hausse a été de 7,5 % pour le SXKP, de 4,4 % pour le SXXP et de 12,4 % pour l'indice BEL20.

## Évolution de l'action Belgacom par rapport aux indices Bel20 – SXXP – SXKP



(source: Thomson One)

# Résumé chronologique

Début 2014 et pendant tout le reste de l'année, des rumeurs de fusions et acquisitions ont commencé à susciter des mouvements dans le paysage boursier des télécoms. Toutefois, l'action Belgacom s'est comportée de manière relativement stable en début d'année. Les fluctuations de l'action au cours des deux premiers mois de 2014 ont principalement résulté de changements survenus dans les recommandations d'analystes de courtage.

Le 28 février 2014, jour de la communication consacrée aux résultats pour l'ensemble de l'année 2013, Belgacom a surpris les marchés en annonçant des résultats d'exploitation exceptionnels et des résultats financiers conformes aux attentes. Malgré l'annonce de l'entreprise de vouloir verser un dividende réduit, mais stable au cours des 3 prochaines années tout en renforçant ses investissements, l'action Belgacom s'est relativement bien maintenue ; les analystes déclarant que la décision de Belgacom était judicieuse.

En mars 2014, les actions télécoms européennes ont continué à surfer sur une nouvelle vague d'optimisme sur fond de consolidation. L'action Belgacom a fluctué en fonction des nouvelles positives liées notamment aux plans, annoncés par l'entreprise, pour évoluer vers une marque unique "Proximus", ainsi qu'aux risques suscités par des initiatives agressives de la concurrence.

Le 22 avril 2014, l'action Belgacom a été cotée ex-dividende (1,68

EUR de dividende normal par action). Peu après, la saison des résultats du premier trimestre 2014 des entreprises télécoms belges a commencé. À la différence de ses concurrents, Belgacom a communiqué, le 9 mai 2014, des résultats financiers conformes aux attentes du marché et des résultats d'exploitation supérieurs aux prévisions. L'action Belgacom a clôturé la période sur une hausse de 2,9 % le jour des résultats. Les analyses positives proposées ensuite par les analystes ont contribué elles aussi à soutenir l'action Belgacom. L'action Belgacom a progressé de 10 % pendant le mois de mai.

Après un mois de juin relativement calme, hormis quelques rumeurs supplémentaires de fusions et acquisitions, le mois de juillet a été assombri par les préoccupations liées au contexte géopolitique, avec une poursuite de l'escalade de la violence au Moyen-Orient et une hausse des tensions entre la Russie et l'Ukraine. La dernière semaine de juillet a été marquée par le début de la communication des résultats des entreprises télécoms belges pour le deuxième trimestre 2014. Ces derniers ont traduit une confirmation de l'évolution à la hausse des tendances du trafic mobile, une tendance accueillie avec un certain soulagement par le marché. Belgacom a annoncé le 1<sup>er</sup> août 2014 ses résultats du deuxième trimestre, dépassant les attentes du consensus du marché. Cette évolution a incité plusieurs analystes de courtage à revoir à la hausse leur cours cible de Belgacom. Par rapport à la fin juillet,

l'action Belgacom s'est appréciée de 11 % supplémentaires.

Sous l'effet combiné du roadshow international de la direction et des commentaires positifs qui ont accompagné le lancement de la marque unique Proximus, le cours de l'action Belgacom s'est maintenu à la hausse en septembre.

En octobre, toutefois, les marchés ont traversé une période de turbulences, avec pour toile de fond les signaux insistants d'un fléchissement de l'économie mondiale. Le nouvel accord gouvernemental belge prévoyant notamment une "gestion active des participations publiques", a alimenté quelques incertitudes supplémentaires concernant l'action Belgacom. À la mi-octobre, les esprits ont commencé à se calmer, avec des prévisions et des attentes optimistes répondant à des signes manifestes de reprise sur le front des télécoms européennes.

Dans la deuxième moitié du mois d'octobre, les entreprises télécoms belges ont publié des bénéfices encourageants pour le troisième trimestre de 2014. Le 24 octobre, Belgacom a communiqué ses résultats du troisième trimestre et a actualisé en particulier sa guidance pour toute l'année. Ces communications ont reçu un accueil très positif auprès des investisseurs. En octobre, l'action Belgacom a bondi de 9 %.

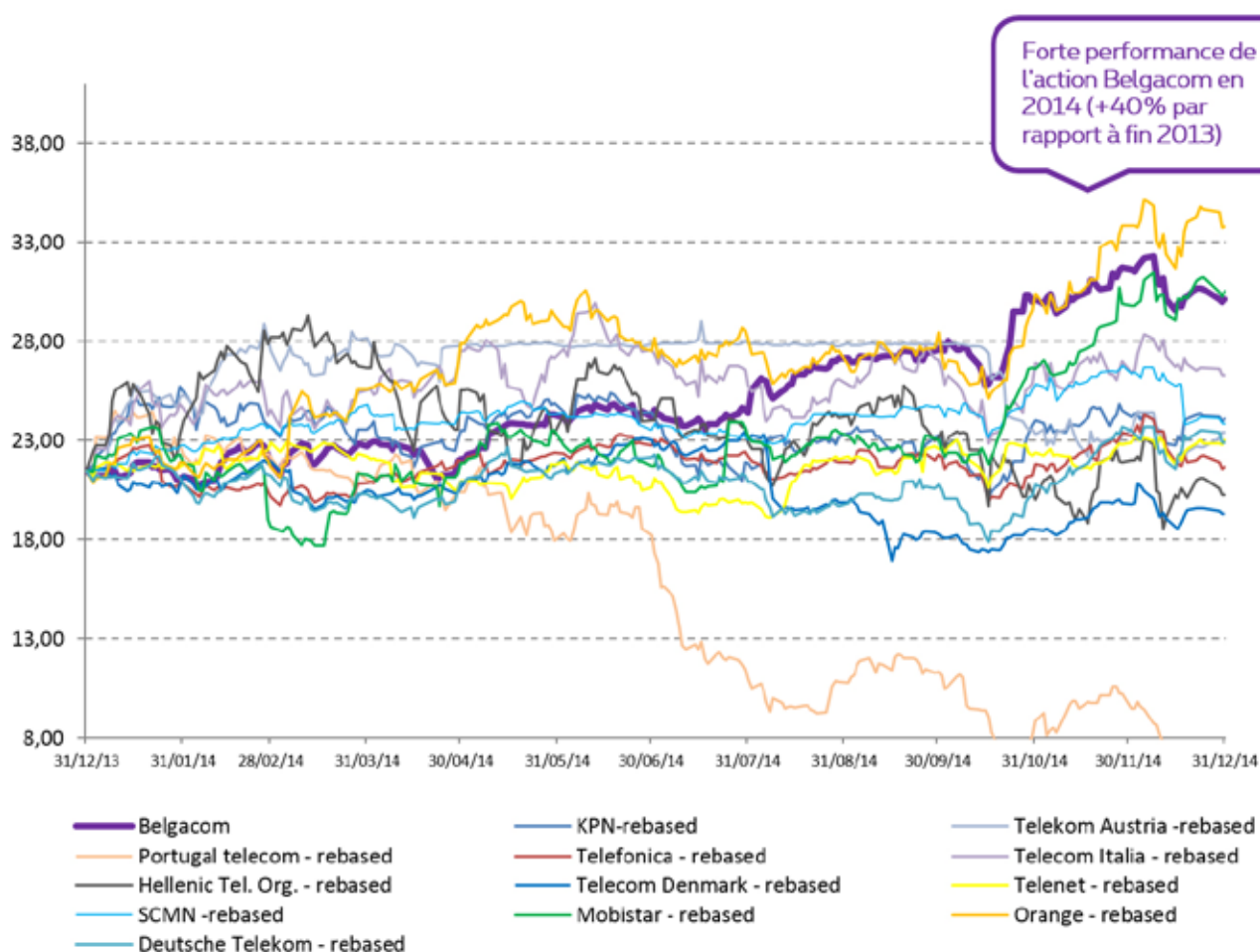
En novembre 2014, le secteur des télécoms a affiché des performances exceptionnelles, dépassant les indices plus généraux, profitant largement de l'enthousiasme suscité par les fusions et acquisitions dans le domaine télécom. L'atmosphère régnant à la conférence TMT annuelle de Morgan Stanley à Barcelone a contribué à cet optimisme : cette année, la publication des très bons résultats du troisième trimestre a eu pour effet de renforcer les attentes au niveau des actions télécoms. De

surcroît, les hausses tarifaires d'un certain nombre de services fixes de Telenet ont eu un impact positif sur les entreprises télécoms belges.

En décembre 2014, le marché a de nouveau bénéficié de l'effet positif de l'actualité en matière de fusions et acquisitions en Europe, notamment au Royaume-Uni, avec l'acquisition d'un acteur purement mobile. Dans le sillage de ces nouvelles, les rumeurs de fusions et acquisitions ont redoublé vis-à-vis d'autres acteurs mobiles en Europe, et particulièrement en Belgique.

Certaines nouvelles spécifiques au marché belge ont légèrement affecté l'action Belgacom, notamment l'annonce par KPN de son retrait de SNOW, son offre de ligne fixe, et celle de Mobistar concernant le report de son entrée commerciale sur le marché fixe. Enfin, le 10 décembre, l'action Belgacom a été cotée ex-dividende pour le dividende intérimaire de 0,50 EUR par action.

## Évolution de l'action Belgacom par rapport à celle d'autres opérateurs télécoms en Europe



(source : Thomson One)

# Chiffres clés de l'action Belgacom

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Info sur l'action</b>						
Cours le plus haut	28,65	29,11	27,64	24,60	23,25	32,29
Cours le plus bas	21,67	24,31	21,40	20,80	16,32	20,78
Cours au 31 décembre	25,32	25,13	24,24	22,21	21,55	30,10
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	181.364.309	138.569.376	148.786.324	142.139.111	189.753.834	178.802.905
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	708.454	532.959	578.935	555.231	744.133	701.188
Nombre d'actions en circulation	320.614.683	321.482.641	317.648.821	318.321.665	318.759.360	321.230.597
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.987.711	320.119.106
<b>Chiffres clés par action rapportés</b>						
EBITDA <sup>1</sup>	6,14	7,56	5,93	5,62	5,33	5,48
Bénéfice net (part du Groupe) <sup>1</sup>	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04
Dividende ordinaire (brut)	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68
Dividende intérimaire (brut)	0,40	0,50	0,50	0,81	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut <sup>2</sup>	8,2%	8,7%	9,0%	11,2%	10,1%	7,2%
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>2</sup>	8,98	6,37	10,26	9,92	10,90	14,73
<b>Chiffres clés par action éléments non récurrents exclus</b>						
EBITDA <sup>1</sup>	6,10	6,18	5,97	5,66	5,37	5,37
Bénéfice net (part du Groupe) <sup>1</sup>	2,79	2,57	2,41	2,27	2,02	1,96
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>4</sup>	9,09	9,79	10,06	9,78	10,65	15,39
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR)<sup>3</sup></b>						
	8,12	8,08	7,70	7,07	6,87	9,67

<sup>1</sup> Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation

<sup>2</sup> Sur base du dernier cours de l'année respective

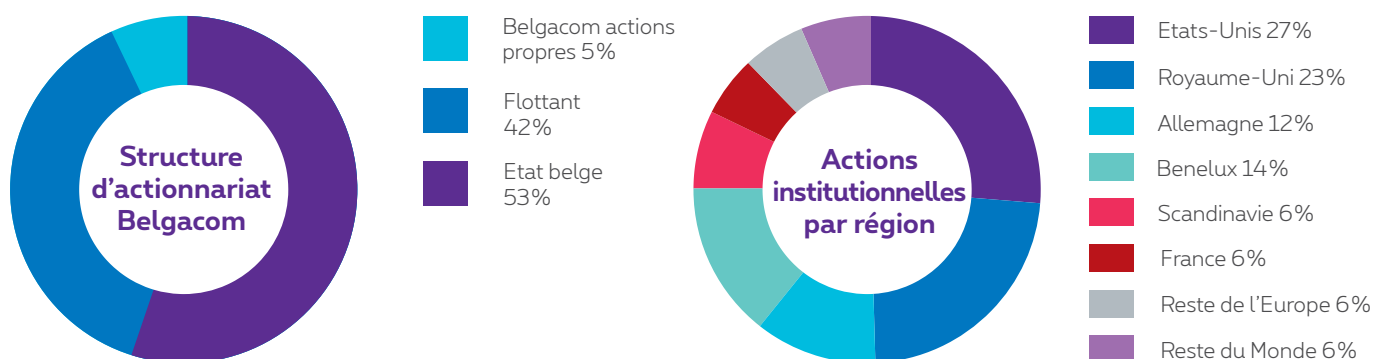
<sup>3</sup> Calcul basé sur le nombre d'actions en circulation & le dernier cours de l'année respective

# Nos actionnaires

Le principal actionnaire de Belgacom est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de Belgacom. Fin 2014, Belgacom détenait 4,97 % de ses actions propres. L'actionnariat flottant représente 41,52 %.

## Structure d'actionnariat au 31 décembre 2014

	Nombre d'actions	% actions	% droit de vote	% droits de dividende
Etat belge	180.887.569	53,51%	56,31%	55,94%
Flottant	140.343.028	41,52%	43,69%	43,40%
Belgacom actions propres	16.794.538	4,97%		0,66%
<b>Total</b>	<b>338.025.135</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



Environ 20 % de l'actionnariat flottant est détenu par des investisseurs individuels, le reste étant essentiellement aux mains d'actionnaires institutionnels. Les principaux actionnaires institutionnels de Belgacom se situent aux États-Unis et au Royaume-Uni, suivis par le Benelux et l'Allemagne.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Source – Shareholder analysis of September 2014



# Évolution des actions propres

Situation au 31 décembre 2013	18.820.954
Discount Purchase Plan des employés	-1.321
Options exercées pendant 2014	-2.025.095
<b>Situation au 31 décembre 2014</b>	<b>16.794.538</b>

Fin 2014, Belgacom détenait 16 794 538 actions propres, soit 4,97 % de l'ensemble des actions. Au cours de l'année 2014, 1 321 actions propres ont été utilisées dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et 2 025 095 options ont été exercées<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> Jusqu'en 2012, le plan d'option sur actions faisait partie de l'enveloppe salariale de la haute direction de Belgacom. Un nouveau plan d'intéressement à long terme (Long-Term Performance plan) remplace désormais cette formule. Pour de plus amples informations, voir le chapitre consacré à la gouvernance. Le plan d'achat d'actions avec décote est encore proposé.



# 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 % et tout multiple de 5 %.

Conformément à la dernière notification en date émanant de BlackRock Inc., le 11 décembre 2013, leur participation dans Belgacom S.A. s'élevait à 10 143 633 actions. L'achat d'actions avec droits de vote à la date de transaction du 6 décembre 2013 a porté à 3 % leur participation en actions de ce type émises par Belgacom S.A., dont le montant total s'élève à 338 025 135 actions.

Le 28 novembre 2014, Belgacom a publié une notification concernant sa détention d'actions propres, passée le 24 novembre 2014 sous le seuil de 5 % des actions en circulation. À cette date, l'entreprise détenait au total 16 898 363 actions, soit 4,99 % de l'ensemble des actions en circulation. Conformément à la loi belge, les droits de vote afférents aux actions propres détenues par Belgacom sont suspendus.

À la connaissance de Belgacom, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2014, 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:

la FSMA sur

[trp.fin@fsma.be](mailto:trp.fin@fsma.be)

Belgacom sur

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

[investor.relations@proximus.com](mailto:investor.relations@proximus.com)

## Investor Relations

Le département Belgacom Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, le Groupe entend assurer une cotation équitable de l'action basée 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, généralement 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 s'organisent avec la haute direction. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

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

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

# Rémunération des actionnaires

## Politique de rémunération des actionnaires

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

La distribution de cash-flow libre par le biais de dividendes ou de rachats d'actions est 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, clairement axées 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.

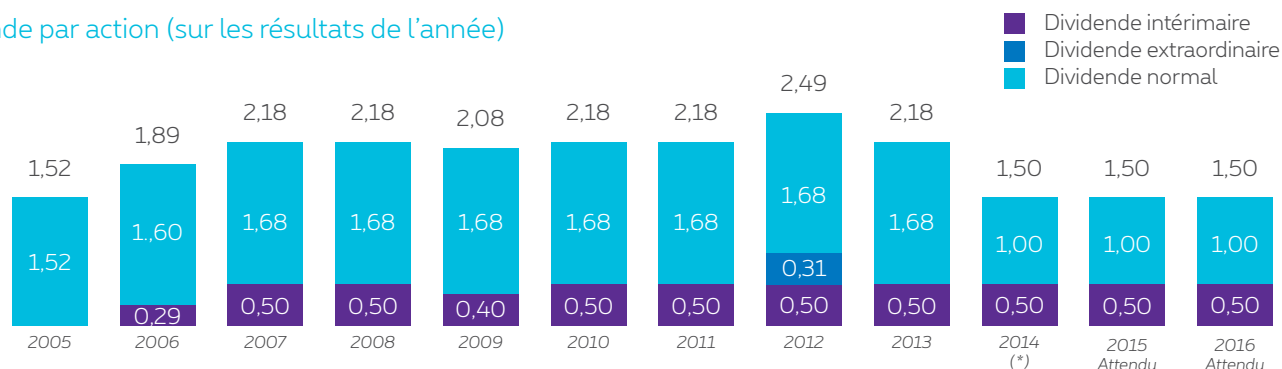
## Rémunération des actionnaires pour l'exercice 2014

Le 26 février 2015, le Conseil d'Administration de Belgacom a accepté de proposer à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le versement d'un dividende brut total de 1,50 euro par action sur le résultat de 2014, dont 0,50 euro versé à titre de dividende intérimaire en décembre 2014. Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal sera versé le 24 avril 2015, avec enregistrement le 23 avril 2015 et cotation ex-dividende le 24 avril 2015.

La rémunération totale des actionnaires sur les résultats de l'année 2014 s'élève donc à 502 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. Il a dès lors réaffirmé son intention de verser 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 2 prochaines années, pour autant que les résultats financiers de Belgacom soient conformes à ses attentes.

## Dividende par action (sur les résultats de l'année)



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

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

# Calendrier financier

15 avril 2015	Assemblée générale annuelle des actionnaires
22 avril 2015	Cotation ex-dividende des actions
24 avril 2015	Païement du dividende ordinaire
08 mai 2015	Annonce des résultats du premier trimestre 2015
31 juillet 2015	Annonce des résultats semestriels 2015
30 octobre 2015	Annonce des résultats du troisième trimestre 2015

*Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.*

