

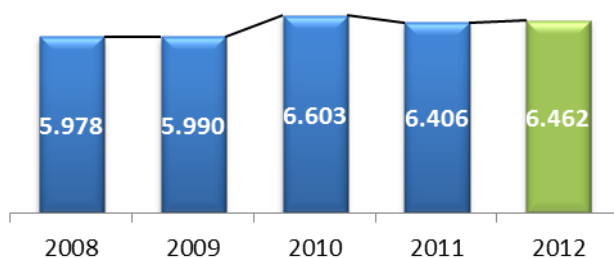
Rapport de gestion consolidé¹

Groupe Belgacom

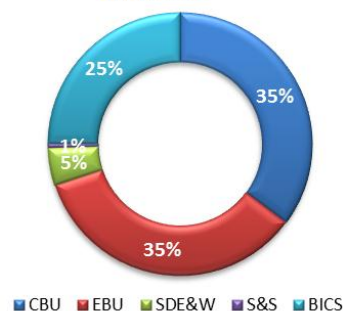
- Hausse de 0,9 %² des revenus du Groupe en 2012 pour atteindre 6.462 millions EUR
- EBITDA du Groupe de 1.784 millions, soit 6,7 %³ de moins qu'en 2011
- Marge d'EBITDA de 27,6 % pour l'ensemble de l'année, soit 2,2 p.p. de moins qu'en 2011
- Belgacom a généré un cash-flow libre de 691 millions EUR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

Revenus

Revenus (en mio €)
Avant éléments non récurrents



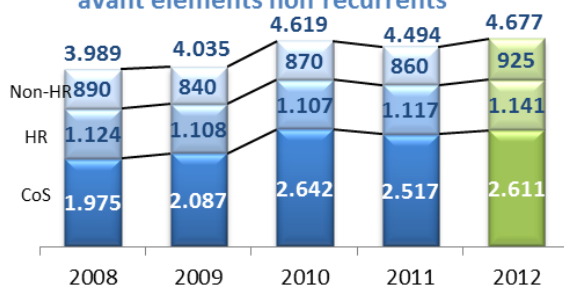
Revenus du Groupe 2012 - part de chaque BU



Le Groupe Belgacom a clôturé l'année 2012 sur des **revenus totaux de 6.462 millions EUR**. Contrairement à certains de ses pairs dans le secteur européen des télécoms, Belgacom affiche une **évolution positive de ses revenus de +0,9 %, soit une augmentation de 56 millions EUR par rapport à l'année passée**. Belgacom est parvenue à ce résultat grâce aux très bons résultats financiers de son segment résidentiel et à la croissance réalisée dans le segment des services internationaux de carrier. L'érosion des revenus dans le segment des entreprises est quant à elle restée limitée en dépit du fait que ce segment opère dans un environnement économique défavorable. Abstraction faite de l'impact net des sociétés acquises et revendues, les revenus du Groupe Belgacom ont augmenté de 0,5 %. Ce résultat inclut une perte de revenus due à des mesures réglementaires⁴ pour un montant total de -90 millions EUR, soit une baisse de 1,4 %. Abstraction faite de cet élément, les revenus sous-jacents du Groupe Belgacom ont progressé de 1,9 % par rapport à 2011.

Charges opérationnelles

Charges opérationnelles (en mio €)
avant éléments non récurrents



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

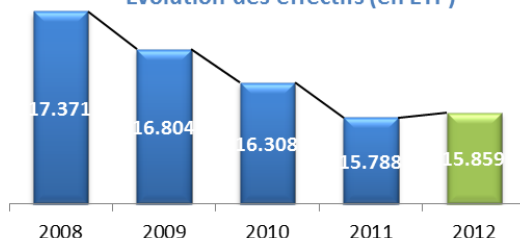
Le Groupe Belgacom a clôturé l'année 2012 sur des **coûts liés aux ventes d'un montant de 2.611 millions EUR, soit 3,7% de plus que l'année précédente**. Cette hausse est principalement due : 1- aux services internationaux de carrier (BICS), opérant à moindres marges ; 2- à l'augmentation des coûts liés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

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

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

En 2012, les **dépenses non HR**⁶ du Groupe Belgacom ont **augmenté de 7,6 %** pour atteindre un total de **925 millions EUR**, y compris les coûts liés à The Phone House et certains coûts liés au projet d'efficacité de Belgacom.

Evolution des effectifs (en ETP)



¹ Résultats financiers détaillés à partir de la page XX

² Variance abstraction faite des revenus non récurrents. En incluant les revenus non récurrents de 2011, les revenus du Groupe pour 2012 ont augmenté de 0,7 %.

³ Variance abstraction faite des éléments non récurrents. En incluant les éléments non récurrents, l'EBITDA a baissé de 6,9 %.

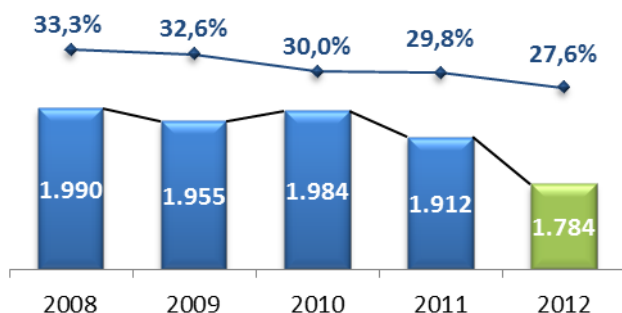
⁴ Principalement liées à la baisse des tarifs de terminaison mobile et des tarifs de roaming vocal et de données.

⁵ À la suite de l'acquisition de la chaîne par Belgacom, les résultats financiers de The Phone House sont consolidés depuis janvier 2012.

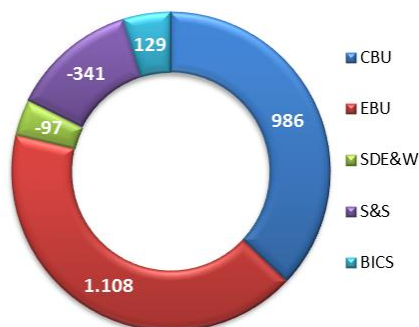
⁶ Autres charges opérationnelles

EBITDA

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



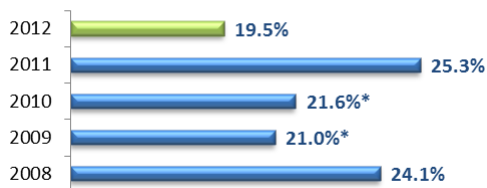
2012 EBITDA contribution par BU (en mio €)



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

Charges d'impôts

Taux d'imposition réel

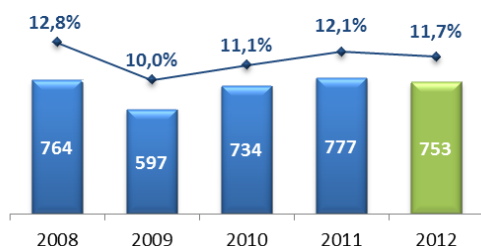


Le taux d'imposition réel résultant de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge s'élève à 19,5 % pour toute l'année 2012, contre 25,3 % en 2011. Cette baisse provient d'une diminution des bénéfices avant impôts combinés à un ajustement plutôt stable de la base d'imposition,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

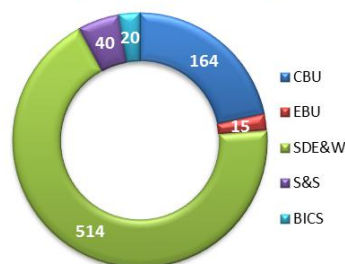
* Taux d'imposition réel normalisé, abstraction faite du bénéfice non imposable non récurrent de 436 millions EUR

CAPEX

Capex (en mio €) & capex en % des revenus

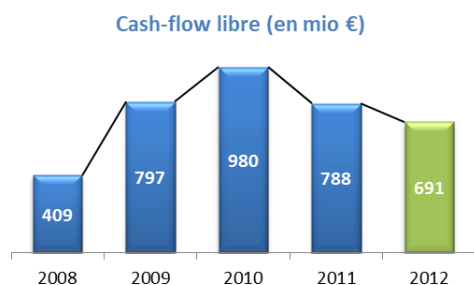


2011 Capex par BU (en mio €)



Le Groupe Belgacom a investi au total 753 millions EUR en 2012, soit 11,7 % des revenus du Groupe. Afin de supporter sa stratégie de convergence, Belgacom a continué d'investir dans ses réseaux et a encore augmenté la couverture et la vitesse de ses réseaux fixe et mobile. À cet égard, Belgacom a poursuivi le déploiement de la fibre jusqu'à la borne et a installé le VDSL 2. Fin de l'année, la couverture de la fibre dépassait ainsi les 84 %.

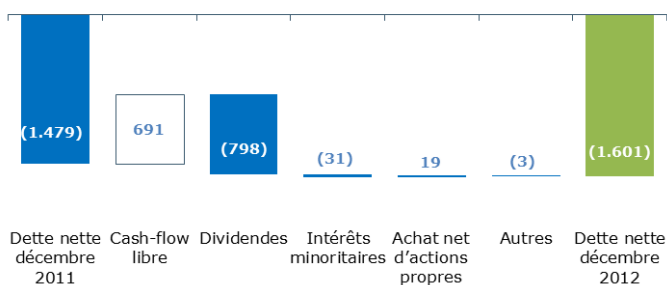
Cash-flow libre*



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

(*) Cash-flow avant activités de financement.

Position financière nette



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

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

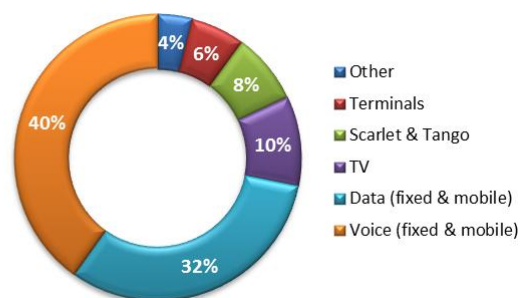
Consumer Business Unit – CBU

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

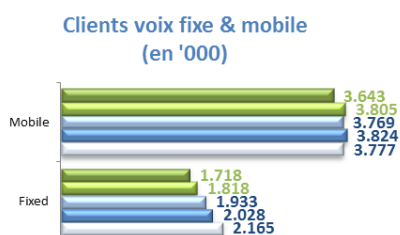
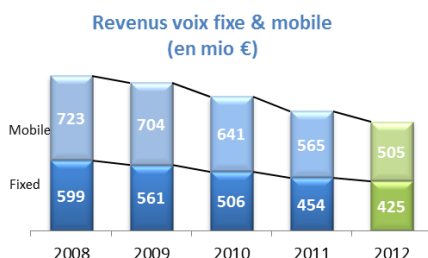
Revenus de CBU



Détail des revenus CBU 2012



Pour l'ensemble de l'année 2012, CBU a enregistré des revenus de 2.321 millions EUR, soit une hausse de 1,4 % par rapport à 2011. Cette amélioration en glissement annuel est due à la contribution solide de Belgacom TV, des données mobiles et de l'internet fixe aux revenus ainsi qu'à la contribution de The Phone House aux revenus. Abstraction faite de la contribution nette des sociétés acquises et cédées, et un ajustement comptable unique entraîné par l'entrée en vigueur de la nouvelle loi télécom, donnant lieu à une baisse des revenus du segment résidentiel de l'ordre de 10 millions EUR au deuxième trimestre de 2012, les revenus organiques de CBU sont restés relativement stables (-0,3 %) par rapport à l'année précédente. Ce résultat est dû pour une large part à l'impact de mesures réglementaires, qui ont réduit les revenus de 2012 de 40 millions EUR (-1,8 %). Cette situation est la conséquence de la nouvelle diminution des tarifs de roaming vocal, de la baisse des tarifs de terminaison mobile et de la diminution des tarifs des appels fixe à mobile qui en a résulté ainsi que du plafonnement réglementé des tarifs en matière de roaming de données mobiles en vigueur depuis le 1er juillet 2012. Les revenus sous-jacents, c'est-à-dire abstraction faite de l'impact susmentionné, ont augmenté de 1,5 % par rapport à 2011.



* 2012 2011 2010 2009 2008

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

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

Le segment résidentiel a généré 425 millions EUR de revenus tirés du trafic vocal fixe pour l'ensemble de l'année 2012, en progression séquentielle au fil des trimestres. Le ralentissement de la perte de revenus résulte de la maîtrise soutenue de l'érosion des lignes vocal grâce au succès des Packs multiplay et de Happy Time XL. En 2012, l'érosion des lignes a continué d'être endiguée et s'est limitée à une perte de 81.000 lignes, contre 115.000 en 2011. Fin 2012, CBU dénombrait au total 1.718.000 clients pour le trafic vocal fixe⁸. Les revenus tirés de la ligne fixe ont ressenti la pression de certaines mesures réglementaires⁹, même s'ils ont bénéficié des indexations de prix du 1er janvier 2012.

Les revenus tirés du trafic vocal mobile s'élèvent à 505 millions EUR¹⁰, soit 10,5 % de moins qu'en 2011. Ce résultat tient compte de

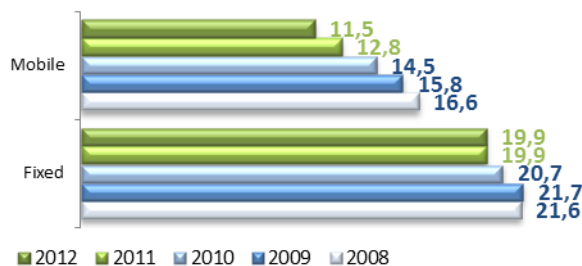
⁷ Abstraction faite des 11.000 clients internet (Internet for Employees) resegmentés d'EBU dans CBU

⁸ Y compris les clients VoIP de Scarlet

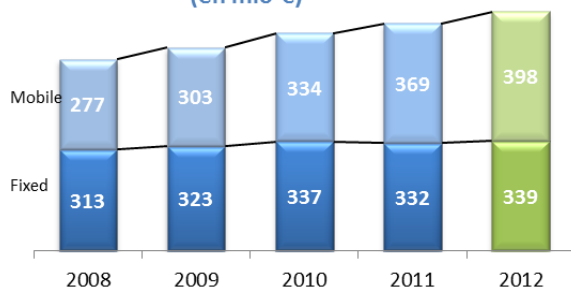
⁹ Mise en oeuvre d'un modèle de recouvrement financier et baisse des tarifs de fixe à mobile à la suite de la diminution des tarifs de terminaison mobile

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

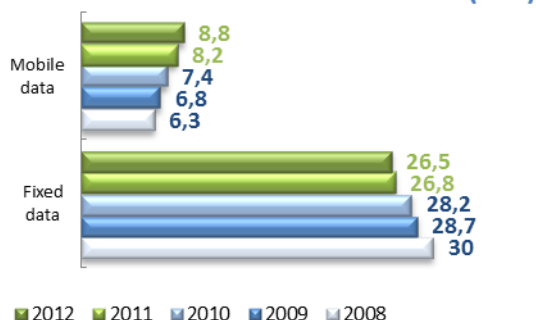
ARPU voix & mobile (en '000)



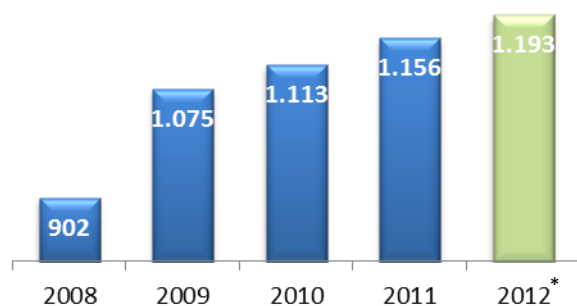
Revenus données fixe & mobile (en mio €)



ARPU données fixe & mobile (in €)



Clients internet fixe (en '000)



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

l'impact notable de diverses mesures réglementaires¹¹. Par rapport à fin 2011, la base de clients mobiles de CBU s'est réduite de 152.000 clients, passant à un total de 3.643.000. Alors que le premier semestre de 2012 a vu la base de clients mobiles de CBU continuer à augmenter, le second semestre de 2012, lui, a connu une perte nette significative de clients. Cette baisse était particulièrement visible dans le segment prepaid (-192,000), le segment postpaid (+40,000) étant préservé par le succès croissant des cartes de données, grâce aux Packs incluant la téléphonie mobile et Internet Partout. Toutefois, le segment postpaid s'est également retrouvé sous pression à partir d'octobre 2012, en raison des tarifs agressifs des concurrents et de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi télécom.

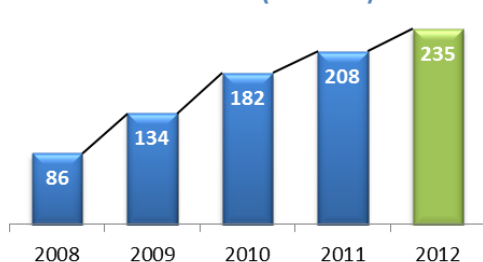
Les revenus tirés des données fixes et mobiles ont affiché une évolution positive par rapport à 2011, portant la part des données dans le total des revenus de CBU à 32 %, contre 31 % en 2011.

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

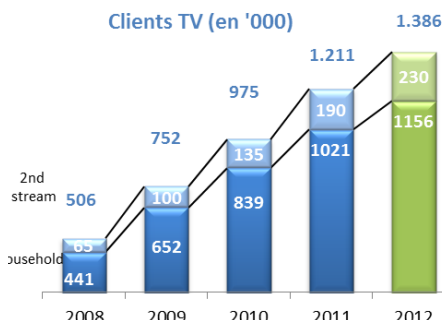
Contrairement à la tendance constatée dans d'autres pays européens, les revenus de Belgacom provenant des SMS ont continué de croître en 2012 pour atteindre 342 millions EUR, soit une hausse de 6,9 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance, portée par le succès confirmé de plans tarifaires incluant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

Les revenus tirés de l'internet fixe ont enregistré une hausse de 2,1 % par rapport à l'année précédente. Malgré un marché mature et concurrentiel, CBU a continué à enrichir sa base de clients internet fixe en 2012, grâce au succès des Packs multiplay. CBU a vu sa base de clients internet fixe s'enrichir de 50.000 clients pour atteindre un total de 1.193.000. L'ARPU tiré de la large bande s'élève à 26,5 EUR en 2012, contre 26,8 EUR en 2011.

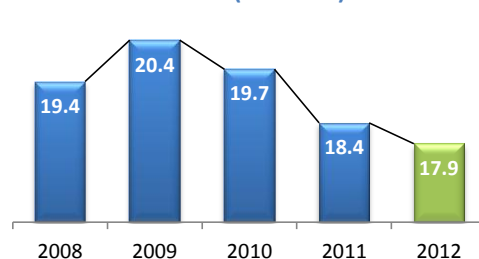
Revenus TV (en mio €)



Clients TV (en '000)



ARPU TV (en mio €)

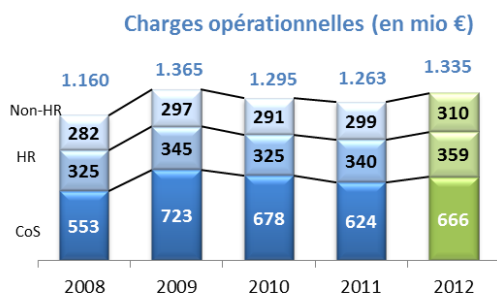


Bénéficiant de l'attrait et du bon positionnement des Packs de Belgacom, Belgacom TV a continué à remporter un franc succès en 2012. Sa base de clients s'est enrichie de 175.000 clients pour atteindre un total de 1.386.000, en ce compris 230.000

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

utilisateurs de décodeurs multiples. Le revenu mensuel moyen par utilisateur (ARPU) de Belgacom TV s'élevait à 17,9 EUR, contre 18,4 EUR en 2011. L'impact de l'offre de football gratuit s'étant estompé, les revenus tirés de Belgacom TV sont repartis à la hausse au cours du second semestre de 2012. Pour l'ensemble de l'année 2012, ils ont progressé de 13,5 % par rapport à 2011 pour atteindre 235 millions EUR. En 2012, les revenus tirés de Belgacom TV représentaient 10 % des revenus totaux de CBU.

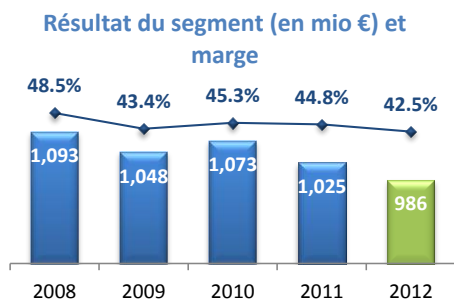
Charges opérationnelles de CBU



Le total des dépenses de CBU a augmenté de 5,7 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation résulte d'une hausse des **coûts liés aux ventes, qui ont augmenté de 6,8 % en glissement annuel pour atteindre 666 millions EUR**. Cette augmentation est due principalement aux coûts liés à The Phone House, partiellement compensés par l'effet positif de mesures réglementaires¹², de la capitalisation de modems et d'initiatives prises en vue d'améliorer la rentabilité des produits.

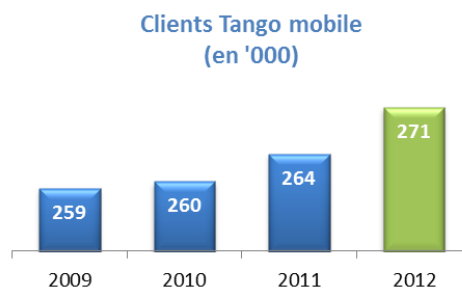
La hausse des effectifs provenant de The Phone House ainsi que les indexations salariales liées à l'inflation (juin 2011 et mars 2012) ont entraîné une **hausse de 5,5 % en glissement annuel des coûts HR pour atteindre 359 millions EUR**.

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



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

Tango



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

¹² Baisse des tarifs de terminaison mobile

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

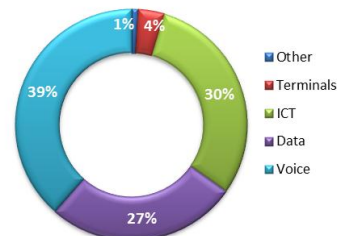
Enterprise Business Unit – EBU

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

Revenus d'EBU

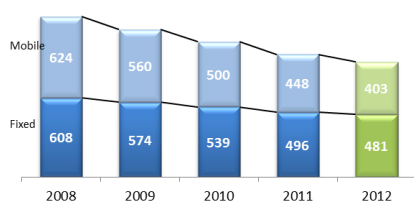


Détail des revenus EBU 2012



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

Revenus voix fixe & mobile (en mio €)



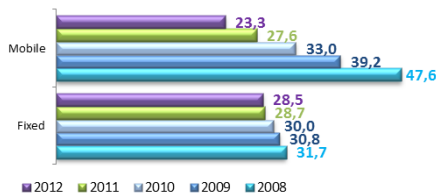
Clients voix fixe & mobile (en '000)



* 2012 2011 2010 2009 2008

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

ARPU voix fixe & mobile (en '000)



2012 2011 2010 2009 2008

Les produits vocaux classiques, tant fixes que mobiles, ont continué à se ressentir des effets des mesures réglementaires¹⁶, c'est-à-dire la baisse des tarifs de terminaison mobile, la baisse des tarifs de fixe à mobile qui en résulte et la baisse des tarifs de roaming. En 2012, le trafic vocal fixe et mobile représentait 40 % du total des revenus d'EBU.

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

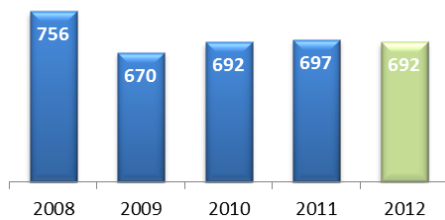
Les revenus tirés du **trafic vocal mobile** se sont élevés en 2012 à 403 millions EUR, soit 10 % de moins qu'en 2011. Les baisses des tarifs de terminaison mobile et des tarifs de roaming imposées par la réglementation ont continué à peser sur les revenus tirés du trafic vocal mobile. À cela s'ajoutent l'érosion continue des prix résultant du succès des plans tarifaires mobiles incluant des minutes de communication vocale gratuites et la concurrence acharnée sur le marché mobile des entreprises. La pression tarifaire a toutefois été partiellement compensée par une forte hausse de la clientèle, les 95.000 nouveaux clients mobiles actifs¹⁶ permettant de clôturer l'année 2012 sur un chiffre total de 1.486.000 clients mobiles. La consommation par client n'a baissé que légèrement par rapport à l'année précédente, avec une consommation moyenne de 315 minutes par mois.

¹⁴ Baisse des tarifs de terminaison mobile et répercussion sur les tarifs de fixe à mobile, baisse des tarifs de roaming

¹⁵ Revenu moyen par utilisateur sur une base mensuelle

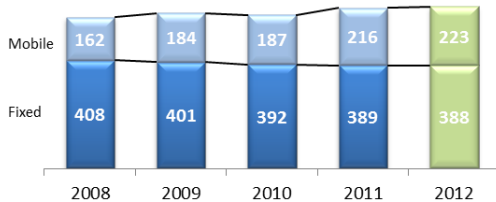
¹⁶ Y compris le trafic vocal mobile, les données mobiles et les cartes M2M

Revenu ICT (en mio €)



En 2012, EBU a affiché 692 millions EUR de revenus tirés de l'ICT, contre 697 millions EUR en 2011. Cet écart reflète toutefois l'impact de la vente de Telindus Espagne et de l'acquisition d'Eudasys par Telindus France. Organiquement, les revenus tirés de l'ICT ont progressé de 2,8 % par rapport à l'année précédente, en dépit d'une conjoncture défavorable en 2012.

Revenus données fixe et mobile (en mio €)

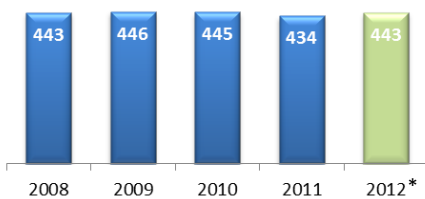


La tendance à la hausse des revenus tirés des données mobiles s'est confirmée en 2012, soit une progression de 3,3 % pour atteindre 223 millions EUR.

Les revenus tirés des données mobiles incluent tant les revenus tirés des SMS que ceux provenant des données non SMS (données mobiles avancées).

En 2012, les revenus tirés des SMS ont continué leur forte progression, enregistrant une hausse de 10,3 % en glissement annuel pour atteindre 108 millions EUR. L'utilisation par client a augmenté de 24 % pour atteindre une moyenne de 110 SMS par utilisateur et par mois.

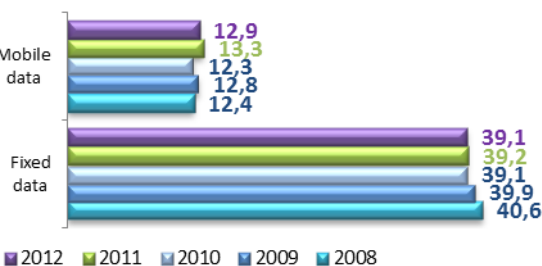
Clients internet fixe (en '000)



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

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

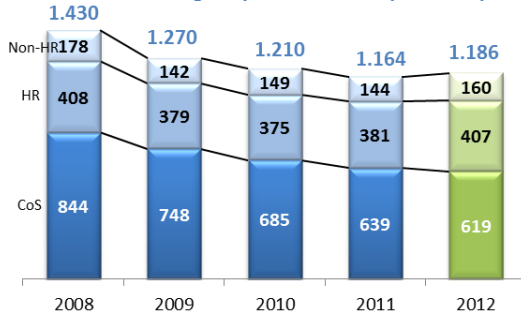
ARPU données fixe et mobile (in €)



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

Charges opérationnelles d'EBU

Charges opérationnelles (en mio €)



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

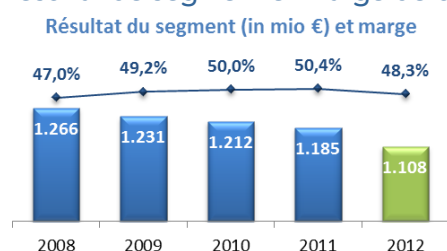
Par rapport à 2011, les **dépenses HR** d'EBU ont augmenté de 6,7 % pour atteindre 407 millions EUR, principalement en raison d'un changement dans l'allocation interne des coûts liés aux installations clients et des frais généraux. Pour le reste, l'augmentation est due aux indexations salariales liées à l'inflation¹⁸ et aux recrutements supplémentaires dans des fonctions critiques dans le domaine ICT.

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

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

En 2012, EBU a affiché au total 160 millions EUR de **dépenses non HR**, soit 11,3 % de plus que l'année précédente. Les coûts non HR incluent un effet défavorable d'un changement dans l'allocation des coûts, des taux de change et de créances douteuses.

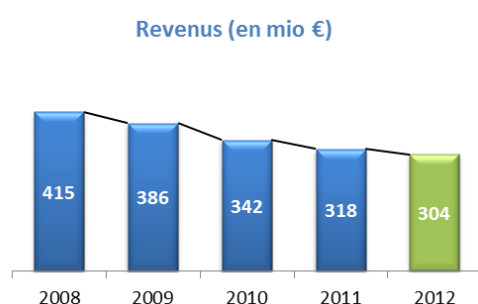
Résultat de segment et marge de contribution d'EBU



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

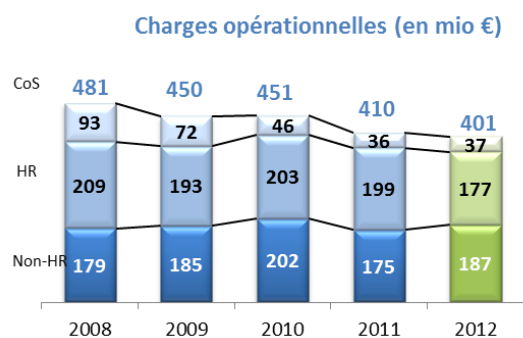
Service Delivery Engine & Wholesale – SDE&W

Revenus de SDE&W



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

Dépenses opérationnelles de SDE&W



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

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

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

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

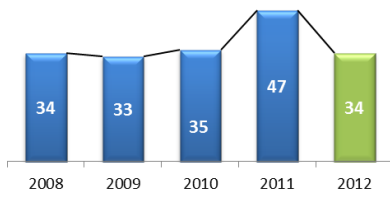
²⁰ Impacts réglementaires liés aux tarifs de terminaison mobile et à la baisse des tarifs de dégroupage de la boucle locale et du débit binaire.

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

Staff & Support – S&S

Revenus de S&S

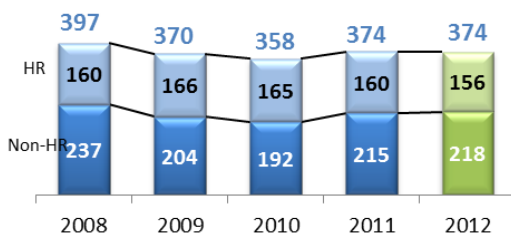
Revenus (en mio €)



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

Dépenses opérationnelles de S&S

Charges opérationnelles (en mio €)

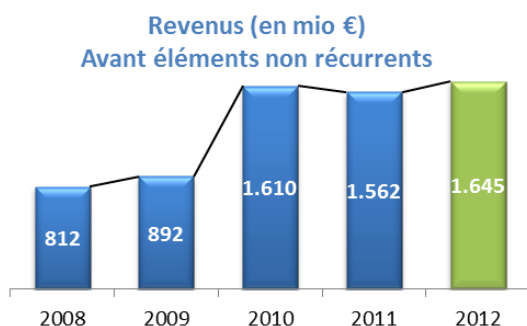


Les charges opérationnelles totales sont restées relativement stables par rapport à 2011. Les dépenses non HR ont légèrement augmenté tandis que les dépenses HR ont diminué de 2,1 % grâce à la baisse des effectifs compensant largement l'impact des indexations salariales.

International Carrier Services – BICS

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

Revenus d'ICS

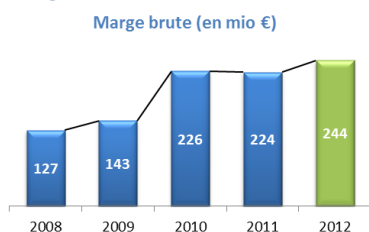


En dépit d'un marché de plus en plus disputé et de la pression qui pèse sur ses revenus en raison de la baisse des tarifs de terminaison mobile décrétée à l'échelle européenne, BICS a pu accroître ses revenus de 5,3 % pour atteindre 1.645 millions EUR.

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

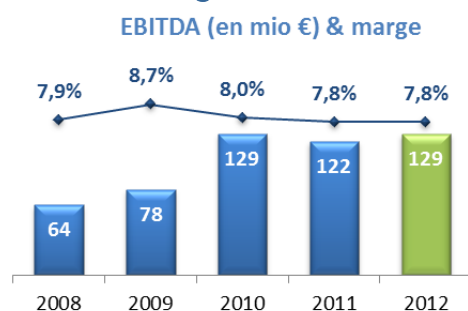
La croissance du volume du trafic non vocal s'est accélérée pour atteindre 45,1 %, entraînant une hausse de revenus de 10,2 % par rapport à 2011.

Marge brute d'ICS



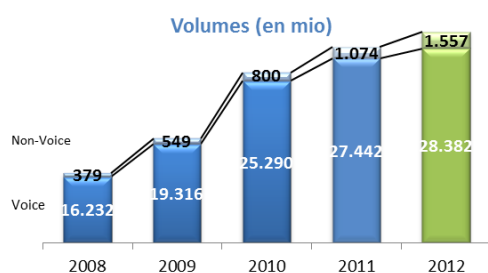
ICS a enregistré pour l'ensemble de l'année 2012 une marge brute de 244 millions EUR, en hausse de 9,3 % en glissement annuel. Ce résultat représente une nette amélioration par rapport à la baisse de 1,1 % enregistrée en 2011. Cette évolution positive résulte de la croissance de la marge brute non liée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

EBITDA et marge d'ICS



ICS a enregistré en 2012 un EBITDA de 129 millions EUR, en hausse de 6,1 % par rapport à l'année précédente, en raison d'une hausse de la marge brute. La marge d'EBITDA est restée relativement stable (7,8 %) en 2012 par rapport à l'année précédente.

Volumes d'ICS



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

Résultats trimestriels rapportés

Résultats du Groupe

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

(1) avant éléments non récurrents

Groupe – des résultats rapportés aux résultats sous-jacents

	Q111	Q112	Var en %	Q211	Q212	Var en %	Q311	Q312	Var en %	Q411	Q412	Var en %	2011	2012	Var en %
GRUPE - REVENUS															
Rapportée	1.583	1.588	0,3%	1.612	1.611	-0,1%	1.596	1.620	1,5%	1.616	1.644	1,7%	6.406	6.462	0,9%
Éléments uniques	0	0		0	12		0	0		0	0		0	12	
Fusions & acquisitions	-16	-19		-17	-16		-2	-19		0	-17		-35	-70	
Données comparables	1.567	1.569	0,1%	1.595	1.607	0,8%	1.594	1.601	0,4%	1.616	1.627	0,7%	6.371	6.404	0,5%
Réglementation		14			16			36			23		0	90	
Sous-jacente	1.567	1.583	1,0%	1.595	1.623	1,8%	1.594	1.637	2,7%	1.616	1.650	2,1%	6.371	6.493	1,9%
GRUPE - EBITDA															
Rapportée	480	466	-3,1%	512	434	-15,3%	472	460	-2,7%	446	425	-4,8%	1.912	1.784	-6,7%
Éléments uniques	6	0		-17	34		6	-2		3	4		-2	36	
Fusions & acquisitions	1	4		-1	3		-1	3		0	2		-1	12	
Données comparables	487	470	-3,6%	495	471	-4,7%	478	461	-3,5%	449	431	-4,0%	1.909	1.833	-4,0%
Réglementation		6			7			27			14		0	55	
Sous-jacente	487	476	-2,3%	495	479	-3,2%	478	488	2,1%	449	445	-0,9%	1.909	1.887	-1,1%

Éléments uniques : impact comptable de la nouvelle loi télécom au deuxième trimestre de 2012, capitalisation des modems à partir de 2012, impact net considérable des changements intervenus au niveau des provisions exceptionnelles et perte unique en capital pour S&S au quatrième trimestre de 2012.

M&A: acquisition de The Phone House, désinvestissement de Telindus Spain et Scarlet Curaçao

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

Évolution des revenus en pourcentage

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

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

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

CAPEX du Groupe

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

Résultats financiers de CBU

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus	565	579	571	572	2.288	577	575	587	581	2.321
de Fixe	281	278	271	269	1.099	274	270	274	277	1.096
Voix	118	115	111	110	454	110	105	105	105	425
Data	85	83	82	82	332	85	84	85	85	339
TV	51	53	51	53	208	55	57	61	62	235
Terminaux (excl. TV)	7	6	7	7	26	6	6	7	7	25
Scarlet	21	21	20	18	79	19	18	17	18	71
de Mobile	265	279	279	280	1.104	281	282	292	278	1.133
Voix	139	147	143	136	565	130	123	133	120	505
Data	87	92	93	97	369	97	102	98	100	398
Terminaux	14	14	16	19	63	27	29	32	28	116
Tango	25	26	28	28	107	27	28	28	30	114
Autres revenus	19	23	21	23	86	22	23	22	25	92
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-149	-149	-158	-168	-624	-162	-182	-157	-166	-666
Frais de personnel et de pensions	-83	-85	-86	-87	-340	-90	-88	-92	-88	-359
Autres charges d'exploitation	-70	-74	-71	-84	-299	-74	-73	-77	-86	-310
Résultat du segment	264	271	257	233	1.025	251	232	261	241	986
Marge de contribution du segment	46,7%	46,8%	45,0%	40,8%	44,8%	43,5%	40,4%	44,5%	41,6%	42,5%

Chiffres opérationnels de CBU

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

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

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

Résultats financiers d'EBU

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

Chiffres opérationnels d'EBU

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

Résultats financiers de SDE&W

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

Chiffres opérationnels de SDE&W

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

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

Résultats financiers de S&S

(en millions EUR)	Q111	Q211	Q311	Q411	2011	Q112	Q212	Q312	Q412	2012
Revenus	8	7	25	8	47	9	7	7	11	34
Achats de matériel et de services liés aux ventes	0	0	0	-1	-1	1	-1	0	-2	-2
Frais de personnel et de pensions	-39	-40	-40	-40	-160	-38	-39	-41	-39	-156
Autres charges d'exploitation	-47	-41	-66	-61	-215	-51	-50	-49	-67	-218
Résultat du segment	-79	-74	-81	-95	-328	-79	-83	-82	-97	-341

Résultats financiers d'ICS

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

Chiffres opérationnels d'ICS

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

Gestion des risques

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

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

Risques d'entreprise

La politique de Gestion des Risques d'Entreprise du Groupe (ERM) couvre le spectre complet des risques ("événements négatifs potentiels") et incertitudes auxquels pourrait être confrontée Belgacom. La gestion des risques d'entreprise de Belgacom offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Belgacom. Elle vise à maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents provenant de la réglementation, des nouvelles technologies ou du marché et en développant une tolérance et des stratégies d'atténuation du risque. Depuis 2006, Belgacom s'attache chaque année à analyser et mettre à jour sa politique de gestion des risques. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle de planification stratégique annuelle de Belgacom. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Comité de Direction, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit. Parmi les risques identifiés lors de l'exercice de gestion des risques de 2012, les catégories suivantes ont été considérées comme prioritaires : 1- dynamique concurrentielle sur le marché, 2- évolution du modèle d'entreprise, 3- personnel dûment qualifié et motivé, 4- dépendance vis-à-vis des équipements et de la technologie

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

Dynamique concurrentielle sur le marché

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

L'arrivée sur le marché d'un nouveau venu ou l'émergence d'une guerre des prix radicale pourrait coûter à Belgacom des parts de marché et avoir un impact négatif sur ses revenus et bénéfices. Ainsi, la nouvelle loi télécom en vigueur en Belgique le 1^{er} octobre 2012 pourrait entraîner une augmentation plus forte et plus longue que prévue du taux de désengagement des clients. Si la concurrence maintenait des tarifs mobiles agressifs, le taux de désengagement pourrait s'aggraver et la part de marché mobile de Belgacom pourrait encore baisser. En outre, la concurrence sur le marché mobile pourrait s'intensifier davantage en Wallonie si le câblo-opérateur concerné lançait une offre mobile agressive. Si la concurrence réduisait considérablement ses tarifs, Belgacom pourrait être forcée de revoir ses plans tarifaires mobiles en conséquence, ce qui pourrait entraîner une baisse des revenus mobiles. Toutefois, Belgacom a toujours adopté une stratégie tarifaire rationnelle. Elle restera la plus disciplinée possible dans ses offres aux clients en veillant à ne pas entraîner de destruction supplémentaire de la valeur de marché. Belgacom a revu et simplifié son offre postpaid mobile et a ainsi accru la valeur pour ses clients. De plus, sa stratégie de convergence offre à Belgacom une base solide pour faire face à la concurrence. Elle lui permet de proposer des offres multiplay attrayantes à ses clients tout en réduisant le taux de désengagement. Belgacom continue également d'investir dans ses réseaux afin de conserver sa position de leader en matière de qualité de réseau et d'être reconnue en tant qu'opérateur innovant. Belgacom a ainsi été le premier opérateur belge à fournir des services LTE à ses clients.

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

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

Modèle d'entreprise en évolution

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

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

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

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

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

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

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

Le succès futur de Belgacom dépendra notamment de son aptitude globale à attirer et à garder des collaborateurs hautement qualifiés. Pour faire face à ces nouveaux besoins en termes de compétences, le département Human Resources a conçu des programmes sur mesure, comme la planification stratégique des effectifs ou le programme "Young Potential". En outre, Belgacom investit en permanence dans la formation professionnelle de ses collaborateurs par le biais de formations internes. De manière générale, Belgacom jouit d'une bonne réputation en tant qu'employeur.

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

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

L'activité de Belgacom est fortement tributaire de l'infrastructure technique, comme les équipements de télécommunication et les plateformes IT. Belgacom ne peut fournir ses services que dans la mesure où elle est capable de protéger ses systèmes de réseau contre les dommages causés par des pannes télécoms, des virus informatiques, des catastrophes naturelles et un accès non autorisé. Toute panne de système, tout incident ou toute faille de sécurité entraînant une interruption (d'une partie) des activités de Belgacom pourrait affecter sa fourniture de services à (une partie de) ses clients et avoir d'éventuelles conséquences sur le plan financier et en termes de réputation. Pour limiter les risques liés à des incidents affectant des bâtiments techniques (comme un incendie), Belgacom a dispersé sa technologie sur différents sites et bâtiments (p. ex. 3 centres de données, scission des services ICT pour les gros clients et les particuliers), 10 noeuds de services réseau et des centaines de centraux locaux.

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

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

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

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

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

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables :

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

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

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

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

Changements dans les législations et réglementations fiscales:

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

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

Procédure de clôture des états financiers :

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

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers du Groupe. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle des états financiers font l'objet

d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

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

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé. Une attention spécifique est consacrée aux tests de raisonabilité, qui consistent à analyser les informations financières à l'aide de moteurs opérationnels sous-jacents plus profonds, ainsi qu'aux tests de cohérence impliquant la compilation d'informations financières provenant de différents domaines pour confirmer certains résultats ou tendances, etc. Les différentes entrées comptables sont testées dans le cas de transactions substantielles ou uniques. Pour les autres, des contrôles sont opérés par coups de sonde. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.

Les systèmes de contrôle interne

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

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

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

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

1. Environnement de contrôle

1.1. Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Belgacom a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee - ACC), qui se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité doit être des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par un administrateur indépendant.

Tous les membres de l'ACC doivent disposer d'une expertise suffisante dans les matières financières pour l'exécution de leurs missions. Son président, M. Pierre-Alain De Smedt est compétent en comptabilité et audit. Il est licencié en sciences commerciales et financières. Il a occupé, au cours de sa carrière, de nombreuses fonctions de CFO, CEO et COO. Parmi ses fonctions non-exécutives, il est également membre du Comité d'Audit d'Avis Europe.

Le rôle de l'ACC est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, (iii) de la fonction d'audit interne de la société et de son efficacité, (iv) de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de questions et recommandations formulées par les commissaires, (v) de la relation avec les commissaires du Groupe ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par la société, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de la société ainsi que du «Dealing Code».

L'ACC se réunit au moins une fois par trimestre.

1.2. Ethique:

Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Notre manière de faire les affaires de manière responsable ». Tous les employés réalisent leurs activités quotidiennes et leurs objectifs au sein de l'entreprise conformément aux plus stricts standards et principes éthiques, en appliquant les valeurs du Groupe (Respect, Can Do et Passion) comme principe directeur.

Le code « Notre manière de faire des affaires de manière responsable », qui est disponible sur le site www.belgacom.com, établit les principes mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

De plus, Belgacom en général et le département financier en particulier, ont une tradition de donner une grande importance à la conformité et au strict respect pour un reporting dans les temps et de qualité.

1.3. Règles et procédures

Les principes et les règles du Code «Notre manière de faire les affaires de manière responsable » sont plus développés encore dans les différentes règles internes et procédures. Ces règles et procédures du Groupe sont disponibles sur le site intranet de Belgacom. Chaque règle a son responsable qui la revoit régulièrement et la met à jour si cela s'avère nécessaire. Périodiquement, et lors d'une mise à jour, une communication appropriée est organisée.

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les manuels comptables et autres sources, disponibles sur le site intranet de Belgacom. De plus, le département Corporate Accounting organise régulièrement des séminaires comptables internes afin de maintenir à jour les financiers et non financiers en ce qui concerne les règles et procédures comptables.

1.4. Rôles et responsabilités

Les systèmes de contrôle interne de Belgacom bénéficient du fait qu'à travers l'ensemble de l'organisation, les rôles et les responsabilités sont clairement définis. Chaque business unit, division et département a sa vision, sa mission et ses responsabilités, tandis qu'au niveau individuel chacun dispose d'une description claire de sa fonction et de ses objectifs.

Le rôle principal de la division Finance est de fournir du support aux divisions et filiales via la livraison d'informations financières précises, fiables et à temps en vue de prendre des décisions, de superviser la rentabilité des affaires et de gérer efficacement les services financiers de l'entreprise. L'établissement du reporting financier externe tombe sous la responsabilité du département Corporate Accounting de la société.

Les équipes comptables de la maison mère Belgacom assument cette responsabilité comptable pour les principales sociétés belges et fournissent également un support central aux autres filiales. Pour ce support centralisé, l'organisation est structurée suivant les principaux processus (financiers). Ces principaux processus comprennent les investissements et actifs, les stocks, les commandes en cours et la reconnaissance des revenus, la comptabilité financière, les charges d'exploitation, les provisions et litiges, les salaires, les avantages postérieurs à l'emploi et les taxes. Ces supports centralisés organisés autour de processus spécifiques et des standards IFRS permettent l'expertise comptable en profondeur ainsi que la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Belgacom s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles. Il supervise également les changements dans les réglementations afin d'assurer que les états financiers continuent à être établis en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les instructions mensuelles pour la consolidation comprennent non seulement les tableaux pour préparer l'information comptable dans le but du reporting financier mais aussi les délais détaillés et les éléments sur lesquels une attention particulière doit être portée comme des problématiques complexes ou des nouvelles directives internes.

1.5. Compétences et expertise:

Disposer du personnel adéquat est une matière à laquelle Belgacom apporte une grande attention. Cela requière non seulement d'avoir suffisamment d'effectifs mais également les compétences et l'expertise adéquates. Ces requis sont pris en compte lors des processus de recrutement et par après dans le coaching et les activités de formation fournies et organisées par Belgacom Corporate University.

Pour des fins de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. Les employés assistent également à des formations générales sur les produits et services de Belgacom.

2. Analyse de risque

Major risks and uncertainties are reported in the caption 'Risk Management'.

3. Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

Les stratégies de Belgacom en matière d'atténuation des risques dépendent de la nature de ceux-ci et combinent souvent diverses actions, dont l'assurance, le renforcement des SLA et obligations des fournisseurs, l'évaluation des risques-clients, un système d'évitement du risque ou une gestion active du risque par personnes, processus et systèmes interposés.

Le coût de l'atténuation du risque est pris en compte dans la définition des stratégies de réponse. Certains risques sont délibérément acceptés en raison de leur impact potentiel limité sur l'organisation Belgacom et/ou de leur faible niveau de matérialité. Les risques de nature politique, économique ou réglementaire, par exemple, échappent au contrôle de Belgacom et leur atténuation se limite à des actions réactives visant à en limiter l'impact.

Les éléments de prévention et les mesures de contrôles sont repris dans la partie du rapport intitulée « Gestion des Risques ».

4. Information et Communication

4.1. Systèmes informatiques de reporting financier

Les enregistrements comptables de la société et de la plupart de ses filiales sont tenus dans un système informatique intégré. Les processus opérationnels sont souvent intégrés dans le même système (ex. gestion de la chaîne de fourniture, salaires). Pour les systèmes de facturations, qui ne sont pas intégrés, des interfaces adéquates et des systèmes de surveillance ont été développés. Pour effectuer la consolidation, un outil spécifique de consolidation est utilisé.

La mise en place organisationnelle et la gestion des accès sont construites pour assurer une séparation adéquate des fonctions, pour éviter les accès non autorisés aux informations sensibles et empêcher les changements non autorisés. La mise en place du système fait régulièrement l'objet de révision de la part du département d'audit interne et des auditeurs externes.

4.2. Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus aujourd'hui selon les normes IFRS ainsi que sur base des standards locaux. En général, les informations financières délivrées au management et utilisées dans le cadre des budgets, des projections et du contrôle de gestion sont établies selon les normes IFRS. L'emploi d'un langage financier commun à travers l'organisation contribue à une communication efficace et efficiente.

4.3. Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable opérationnel. Au niveau des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Belgacom, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget ou les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

L'information financière est ensuite rapportée et expliquée au Belgacom Management Committee (mensuellement) et présentée à l'ACC (trimestriellement).

5. Supervision et évaluation du contrôle interne

L'efficacité et l'efficience du contrôle interne sont régulièrement évaluées de différentes manières et par différents intervenants :

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autre la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Belgacom conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président de l'ACC. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- L'ACC revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.
- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Belgacom font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Belgacom en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du

contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an à l'ACC.

Autres informations

Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2012

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans la note 34 des états financiers consolidés.

Utilisation des instruments financiers

Les explications liées à l'utilisation des instruments financiers sont reprises dans la note 32 des états financiers consolidés.

Evènements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement du Groupe.

Les évènements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du rapport de Gestion intitulées « Gestion des Risques » et « Contrôle Interne ».

Activités de recherche et de développement

En général, les activités de recherche et développement sont articulées autour des quatre étapes clé du cycle d'adoption d'une technologie ou d'un service basé sur une technologie:

- Etude du potentiel de la technologie pour déterminer les opportunités commerciales et techniques et la positionner dans le portefeuille technologique;
- Introduction de la technologie: si la technologie est sélectionnée, l'ingénierie d'une solution est alors nécessaire pour être capable de la déployer, l'exploiter et la gérer au jour le jour;
- Evolution de la technologie: une fois déployée, cette technologie va encore évoluer selon son potentiel et les demandes du marché;
- Préparation de la commercialisation de nouveaux services.

En 2012, les activités en recherche et développement ont principalement couvert les points suivants:

- Etude du potentiel de nouvelles technologies :
 - D'autres études détaillées sur les solutions possibles pour éliminer progressivement les technologies traditionnelles et migrer vers un réseau de base entièrement IP. Plus particulièrement, des solutions de remplacement du Réseau Téléphonique Commuté (RTC) et Réseau Numérique (RNIS) (Access Gateway, appareils d'accès RNIS et alternatives) ont été analysées du point de vue des capacités techniques, économiques et opérationnels et les préparations ont été poursuivies pour l'introduction future d'IPv6 dans le réseau de données.
 - Fibre To The Home (FTTH) : de nouvelles études techniques et économiques ont été réalisées et des préparations ont commencé afin de déployer le FTTH dans les nouveaux lotissements
 - Recherche de solutions viables pour l'optimisation du trafic sur le réseau fixe, avec pour objectif la qualité de service optimale pour les services de données.
 - Belgacom a un focus continu sur tous les aspects "Green". Avec les initiatives comme "Green ICT" and "ICT for Green", Belgacom participe activement à la réduction de son impact sur son propre environnement ainsi que sur celui des autres acteurs. Plusieurs domaines sont en cours d'analyse (e-prescription, smart grids, ...).
- Introduction de nouvelles technologies:
 - La nouvelle génération de technologie mobile - LTE (Long Term Evolution) - a encore été testée en 2012 et commercialisée en novembre, offrant aux clients les débits de téléchargement en amont et aval les plus élevés.
 - Belgacom et Alcatel-Lucent ont signé un accord de coopération pour le développement conjoint d'une nouvelle étape dans la technologie VDSL2, en particulier «Vectoring». Cette solution permet d'annuler l'interférence dans le câble de téléphone et donc des débits sensiblement plus élevés peuvent être offerts.
- Evolution de la technologie apportant l'amélioration et l'extension de services existants :
 - Belgacom a amélioré son offre de service de base Cloud et l'a étendu avec IaaS (Infrastructure as a Service).
 - Les services de certaines parties du réseau de Belgacom sont maintenant offerts à des clients externes en utilisant des interfaces ouvertes (API Application Programming Interface). Cela permet aux développeurs d'intégrer des services réseau (comme les SMS) dans leurs applications.
 - Les services Belgacom TV ont été encore élargis avec des fonctionnalités personnalisées (recommandations personnelles) et des fonctionnalités de recherche plus avancées
 - Belgacom a encore amélioré sa technologie VDSL2 par l'introduction de DLM (Dynamic Line Management) pour son offre haut débit. Cette solution, qui a été entièrement développée en interne, permet à Belgacom d'offrir aux clients des débits de données plus élevés.

- Préparation de la commercialisation de nouveaux services:
 - Belgacom est l'un des principaux participants au projet pilote de réseau à fibres optiques à Courtrai, dans lequel les utilisateurs qui participent à ce test sont connectés par un accès à très grande vitesse. Ce «laboratoire vivant» permet aux développeurs d'applications de tester de nouvelles applications et services dans un environnement réel avec un nombre représentatif d'utilisateurs. Belgacom a, dans ce cas, également pu tester certains services avancés.

Belgacom collabore avec les universités, des partenaires industriels et différents organismes, tels qu'iMinds (institut indépendant créé par le Gouvernement Flamand), l'I.W.T. (« Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie») et le H.G.I. (« Home Gateway Initiative forum »). Belgacom participe à l'activité de plusieurs communautés d'utilisateurs sur des projets de recherche stratégique.

Actions propres

Les explications relatives au rachat d'actions propres sont reprises à la note 16 des états financiers consolidés.

Gestion du capital

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi que de fonds propres qui permette d'assurer un accès aisé aux liquidités sur les marchés financiers, dans le but de garantir le financement des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante aux actionnaires du Groupe. La dernière mise à jour de cette politique de rémunération remonte au Conseil d'Administration de Belgacom du 25 février 2010. Depuis cette date, Belgacom s'est engagé à distribuer, en principe, la majeure partie de son cash-flow avant activités de financement (cash-flow libre) annuel à ses actionnaires. Cette politique de redistribution des cash-flows par le biais de dividendes ou de rachats d'actions est cependant reconsidérée annuellement. Le but de cette révision est de maintenir une flexibilité financière stratégique en vue de garantir la croissance future, de manière organique ou par le biais de projets de fusions et d'acquisitions sélectifs, et tout en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

Durant les deux exercices présentés, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs.

Evénements postérieurs à la clôture

Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans les notes 34 et 40 des états financiers consolidés.

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 28 Février 2013,

Didier Bellens
Administrateur Délégué

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