

Rapport de gestion consolidé

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

1. Remarques préalables

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

La discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après ajustements. Ces chiffres sous-jacents sont rapportés aux principaux décideurs opérationnels en vue de l'allocation des ressources et de l'évaluation des performances.

Proximus présente un aperçu transparent des tendances opérationnelles de l'activité en isolant les ajustements, à savoir le chiffre d'affaires et les coûts inhabituels ou non directement liés aux activités de Proximus, et qui ont eu un impact significatif sur l'évolution annuelle du chiffre d'affaires ou de l'EBITDA du

Groupe Proximus. En outre, à la suite de l'application de la norme comptable IFRS 16, la définition de "sous-jacent" a été adaptée pour inclure, à partir de 2019, les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA ajustés sont évoqués sous le qualificatif "sous-jacents" et permettent une comparaison adéquate par rapport à l'année précédente.

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2021	2022	2021	2022
Rapporté	5.579	5.914	1.828	1.826
Ajustements	-1	-5	-56	-40
Sous-jacent	5.578	5.909	1.772	1.786
Ajustements	-1	-5	-56	-40
Charges d'amortissement de leasing			-80	-83
Charges d'intérêt de leasing			-2	-2
Transformation			10	39
Acquisitions, fusions et cessions	-1	-5	12	7
Litiges/réglementation			3	-2

Remarque : le "chiffre d'affaires sous-jacent" correspond au "revenu total", hors ajustements.

Changements apportés au reporting à partir de 2022

En janvier 2022, certains changements ont été apportés au reporting dans le cadre de la transformation organisationnelle de l'entreprise. Les résultats de 2021 ont été ajustés en conséquence afin d'offrir une base comparable.

Le principal changement concerne le transfert de la totalité de la base clients Small Enterprise (SE) de l'ancien segment Consumer vers l'ancien segment Enterprise, qui influence le chiffre d'affaires et les données opérationnelles des deux segments, sans affecter l'aperçu du segment Domestic global. Plus concrètement :

À la suite d'un changement organisationnel au sein de l'entreprise, le segment Business de Proximus englobe désormais aussi les clients SE (entreprises de moins de 10 collaborateurs), en plus des moyennes entreprises (ME) et de la base clients Corporate de l'ancien segment Enterprise.

Le chiffre d'affaires du segment Business est présenté sous une nouvelle structure, qui reflète mieux la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, l'ARPU mobile du segment Business n'inclut plus le chiffre d'affaires généré par les Mobile Network Services, indépendant du nombre de cartes Mobile Postpaid. L'ARPU mobile ajusté du segment Business est dès lors influencé par l'exclusion du chiffre d'affaires généré par les Mobile Network Services et par l'intégration des clients SE dans la base mobile.

Le nouveau segment résidentiel correspond à l'ancien segment Consumer, à l'exclusion des clients SE.

Le chiffre d'affaires de Mobile Vikings est présenté dans les groupes de produits résidentiels respectifs : les clients Postpaid de Mobile Vikings et le chiffre d'affaires correspondant font désormais partie de la structure des services aux clients

résidentiels (X-Play), c'est-à-dire qu'ils augmentent la base Mobile-only à partir de juin 2021. L'intégration de cette base de clients exclusivement mobiles a mathématiquement entraîné une diminution du chiffre d'affaires moyen par client (ARPC).

Le chiffre d'affaires Prepaid de Mobile Vikings est inclus dans la catégorie de chiffre d'affaires Prepaid résidentiel.

Le chiffre d'affaires des services d'interconnexion de Mobile Vikings a été incorporé dans Wholesale en novembre 2022.¹

Arrondi

En règle générale, tous les chiffres sont arrondis. Les différences sont calculées par rapport aux données sources avant l'arrondi. Il est par conséquent possible que certaines différences ne s'additionnent pas.

¹ Impact positif net marginal sur le chiffre d'affaires Wholesale uniquement

Chiffres clés - aperçu sur 10 ans

						IFRS 15	IFRS 15&16	IFRS 15&16	IFRS 15&16	IFRS 15&16
Compte de résultats (en millions EUR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenus totaux	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914
Revenus - ajustements	N/A	248	17	3	24	21	11	2	1	5
Chiffre d'affaires sous-jacent	N/A	5.864	5.994	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578	5.909
EBITDA rapporté (1)	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84
EBITDA - ajustements	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44
EBITDA sous-jacent (1)	N/A	1.653	1.733	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772	1.786
Dépreciations et amortissements	-782	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179
Bénéfice opérationnel (EBIT)	917	933	777	816	809	778	556	805	645	647
Revenus / (coûts) financiers nets	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20
Bénéfice avant impôts	822	835	655	715	738	721	508	756	581	578
Charges d'impôts	-170	-154	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128
Intérêts minoritaires	22	27	17	25	30	22	19	18	1	0
Bénéfice net (part du groupe)	630	654	482	523	522	508	373	564	443	450
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cash flow net d'exploitation	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717
Cash payé pour le Capex	-852	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441
Cash flow net des autres activités d'investissement	38	180	22	0	-189	-8	12	9	-168	-20
Palements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89
Cash flow libre (2)	505	711	408	559	292	451	498	352	237	167
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	152	347	-200	-205	36	7	-17	-13	-62	50
Bilan (en millions EUR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total du bilan	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541
Actifs non courants	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	415	710	510	302	338	344	327	313	249	299
Capitaux propres	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307
Intérêts minoritaires	196	189	164	162	156	148	142	123	0	1
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	473	504	464	544	568	605	864	645	508	413
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758
Action Proximus - chiffres clés	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (4)	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40
Dividende total par action (en EUR) (5)	2,18	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20
Données sur le personnel	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634
Nombre moyen d'employés sur la période	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529
Chiffre d'affaires total, sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	410.746	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534
Revenus totaux par employé (en EUR)	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	111.923	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912
EBITDA par employé (en EUR)	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394
Ratios - en base rapportés	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rendement des Fonds Propres	22,1%	23,5%	17,2%	18,6%	18,3%	16,9%	13,1%	19,4%	14,9%	13,6%
Marge directe	59,5%	60,4%	60,5%	61,8%	62,7%	63,5%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%
Dette nette/EBITDA (6)	1,07	1,03	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50	1,51
Marge EBITDA	27%	29%	27%	30%	31%	31%	29%	35%	33%	31%
Ratios - en base sous-jacente	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rendement des Fonds Propres	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%	19,5%	15,5%	14,6%
Marge directe	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%
Dette nette/EBITDA (6)	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55	1,54
Marge EBITDA	N/A	28%	29%	31%	32%	32%	33%	34%	32%	30%
CAPEX	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CAPEX total	972	994	1.002	949	1.092	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923
CAPEX (comptabilité hors spectre et droits de diffusion du football)	852	912	927	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization : bénéfices opérationnels avant amortissements

(2) Cash-flow avant activités de financement, mais après les paiements de loyers

(3) C'est-à-dire hors actions propres

(4) Pas de différence entre le bénéfice de base et le résultat dilué par action

(5) Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

(6) Dette nette hors dettes de leasing, définition de Proximus

(7) Ajustement du CAPEX pour les années 2020 et 2021

- Chiffre d'affaires du Groupe Proximus en hausse de 5,9 % en glissement annuel, avec une forte croissance pour les segments domestiques et internationaux
- Chiffre d'affaires sous-jacent domestique en progression de 2,2 % à 4.478 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2022
- À l'international, forte croissance du chiffre d'affaires de BICS et Telesign de respectivement 13,3 % et 44,5 %
- Solide maîtrise des coûts de Proximus grâce à son programme pluriannuel de réduction des coûts, qui a permis de contenir les effets de l'inflation
- EBITDA sous-jacent du Groupe pour l'année 2022 de 1.786 millions EUR, en hausse de 0,8 %
- Croissance de l'EBITDA du segment domestique de Proximus et de BICS de respectivement 0,7 % et 18,1 % à la fin 2022. L'augmentation des investissements de Telesign dans sa trajectoire de croissance s'est traduite par une baisse de son EBITDA
- Cash-flow libre du Groupe Proximus de 167 millions EUR en 2022 (181 millions EUR sur une base ajustée)

2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2022 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.909 millions EUR, en hausse de 5,9 % (331 millions EUR) par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe
5.909 millions EUR
+5,9 % en glissement annuel

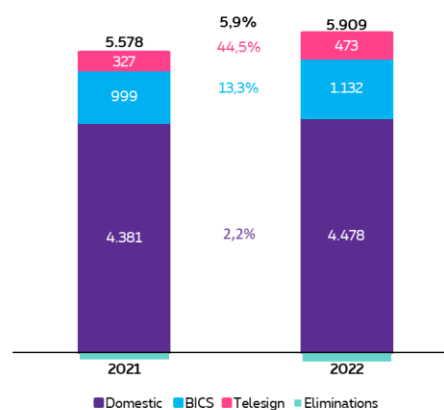
Dans le mix, le chiffre d'affaires sous-jacent domestique a progressé de 2,2 %, pour atteindre un total de 4.478 millions EUR. Ce résultat inclut la contribution de Mobile Vikings dans le chiffre d'affaires, consolidé à partir du 1er juin 2021 dans le chiffre d'affaires du segment résidentiel de Proximus. En excluant du chiffre d'affaires Mobile Vikings, le chiffre d'affaires domestique de Proximus a augmenté de 1,6 % en glissement annuel. Les solides résultats opérationnels des segments résidentiel et Enterprise ont été partiellement neutralisés par la perte de chiffre d'affaires dans le domaine des services d'interconnexion Wholesale à faible marge, sous l'effet de la désaffection continue des clients pour les SMS au profit des services OTT.

Les deux segments internationaux BICS et Telesign ont apporté une forte contribution à la croissance du chiffre

d'affaires du Groupe en 2022. En 2022, BICS a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 13,3 % à 1.132 millions EUR, un résultat en très nette amélioration par rapport aux 3,6 % de croissance de son chiffre d'affaires en 2021. Le chiffre d'affaires des clients Entreprise et Telecom de BICS a bondi de respectivement 36,2 % et 8,2 % par rapport à l'année précédente.

Telesign a réalisé de solides performances commerciales, avec à la clé une hausse de son chiffre d'affaires de 44,5 % (effet positif des taux de change inclus). Cette croissance a été stimulée par les services de communications programmables et d'identité digitale.

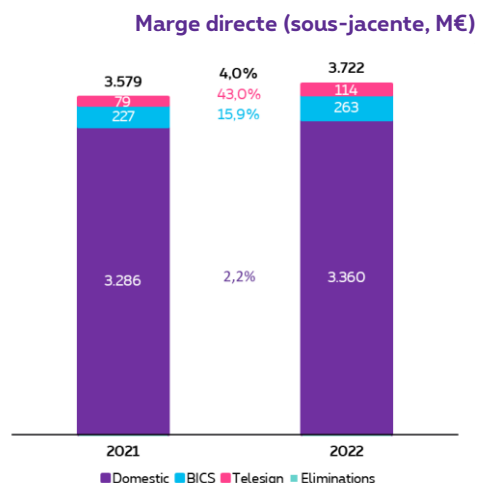
Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2022, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 3.722 millions EUR, en hausse de 4,0 % (143 millions EUR) par rapport à l'année 2021. Les activités nationales et internationales ont contribué à parts égales à cette augmentation. La marge directe domestique a progressé de 2,2 %, à 3.360 millions EUR. Par rapport à l'année précédente, BICS a amélioré sa marge directe de 15,9 %, à 263 millions EUR. Telesign, quant à elle, a vu sa marge directe bondir de 43,0 % à 114 millions EUR au total, y compris un effet positif important des taux de change.

Marge directe sous-jacente du Groupe
3.722 millions EUR
+4,0 % en glissement annuel



Dépenses d'exploitation (OPEX)

L'inflation galopante a lourdement pesé sur les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus, qui ont atteintes au total 1.936 millions EUR, soit 7,1 % de plus que l'année précédente.

L'OPEX domestique a augmenté de 3,8 % à 1.695 millions EUR. L'impact considérable de l'inflation, les coûts liés à la croissance de la base clients de l'entreprise et l'OPEX lié aux plans de transformation ont été partiellement atténués par une baisse des effectifs de l'ordre de 151 ETP en glissement annuel, de même que par d'autres efforts de réduction des coûts en cours. Le programme de réduction des coûts mis en œuvre par Proximus à l'échelle de l'entreprise a permis de réaliser au total 230 millions EUR d'économies sur les trois dernières années.

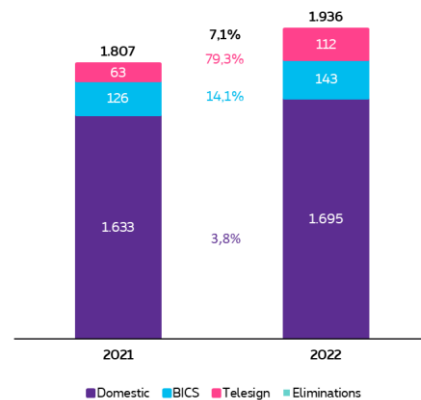
BICS a enregistré 143 millions EUR d'OPEX pour 2022, soit 14,1 % de plus par rapport à 2021. Cette augmentation résulte en partie de la hausse des coûts salariaux et énergétiques, et inclut des frais de main-d'œuvre non structurels liés à la performance.

L'augmentation, en glissement annuel, des effectifs de BICS de 53 ETP (+11,7 % par rapport à fin 2021) est principalement due à l'acquisition de MOBtexting India, en soutien des objectifs de croissance de l'entreprise dans le domaine des CPaaS.

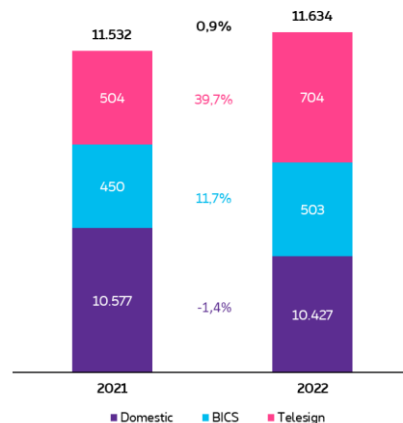
Les dépenses d'exploitation de Telesign ont atteint 112 millions EUR, soit 50 millions EUR de plus qu'en 2021, en raison d'importants investissements anticipés en vue de réaliser son plan de croissance. Ces investissements incluent notamment une augmentation des dépenses de marketing ainsi qu'une campagne de recrutement intensive (+200 ETP par rapport à l'année précédente).

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2022 pour atteindre un total de **1.936 millions EUR**.

Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)



Évolution des effectifs (en ETP à la fin de l'année)

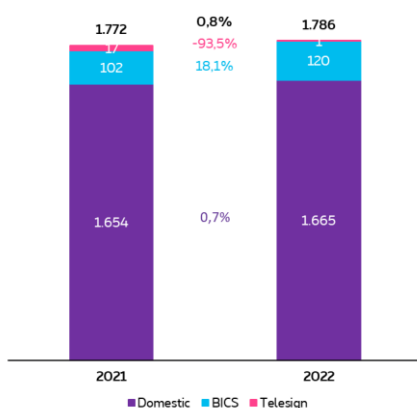


EBITDA sous-jacent

En 2022, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.786 millions EUR, en hausse de 0,8 % (+14 millions EUR) par rapport à l'année précédente. L'EBITDA domestique et de BICS ont tous deux contribué à cette croissance.

EBITDA sous-jacent du Groupe
1.786 millions EUR
+0,8 % en glissement annuel

EBITDA du Groupe par segment (sous-jacent, M€)

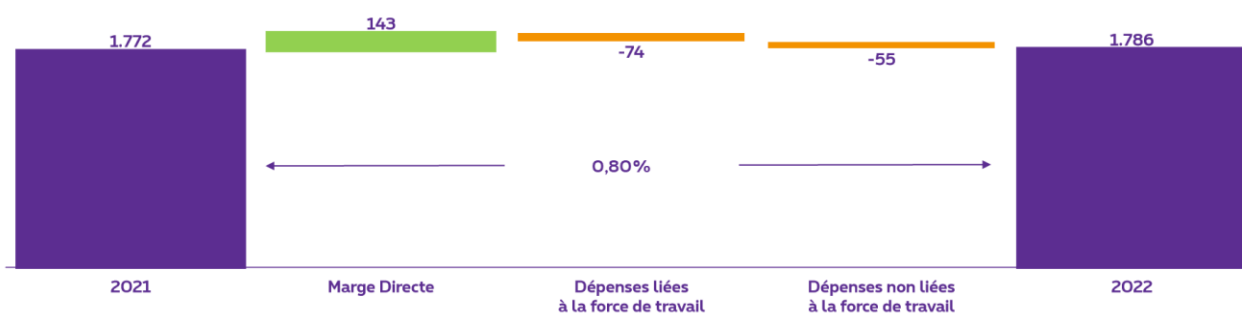


Les **activités domestiques** de Proximus ont généré un EBITDA de 1.665 millions EUR, en hausse de 0,7 % en glissement annuel, sous l'effet de l'augmentation de la marge directe.

En 2022, **BICS** a réalisé un EBITDA de 120 millions EUR (+18,1 %), grâce à une forte croissance de sa marge directe, partiellement neutralisée par l'augmentation de ses coûts opérationnels. La marge de BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est encore améliorée, passant à 10,6 % pour l'année 2022 contre 10,2 % l'année précédente.

Telesign a investi massivement dans ses ambitions de croissance au cours de l'année 2022 et enregistre dès lors une augmentation significative de ses dépenses d'exploitation. Cet effet a néanmoins été totalement compensé par la forte augmentation de sa marge directe. Globalement, Telesign enregistre ainsi un EBITDA légèrement positif de 1 million EUR pour 2022.

Évolution de l'EBITDA du Groupe (sous-jacent, M€)



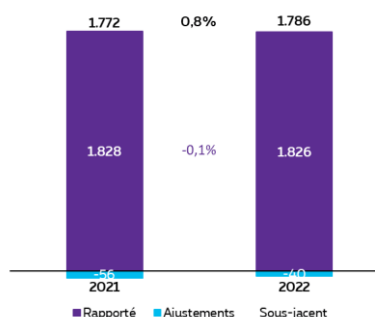
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1.826 millions EUR, contre 1.828 millions EUR en 2021.

En 2022, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 40 millions EUR en éléments occasionnels, contre un résultat positif net de 56 millions EUR en éléments occasionnels en 2021.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2022 se sont élevées au total à 83 millions EUR, en baisse de 3 millions EUR en glissement annuel. Depuis 2019, à la suite de l'application de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté. Ce résultat a été en partie neutralisé par des coûts de transformation de l'ordre de 39 millions EUR ainsi que des ajustements de coûts dans le cadre de fusions et d'acquisitions.

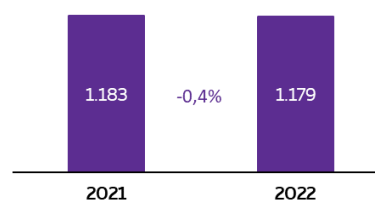
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2022, les amortissements se sont élevés à 1.179 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, en léger recul par rapport à 2021 (1.183 millions EUR).

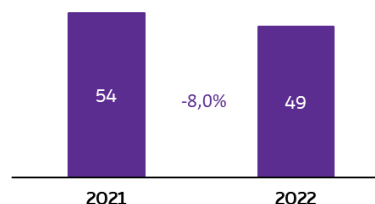
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'ensemble de l'année 2022 se sont élevés à 49 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 5 millions EUR de moins que l'année précédente. Cette baisse est principalement due à l'effet unique de l'augmentation du taux d'actualisation sur les provisions à long terme, pour une valeur de 7 millions EUR.

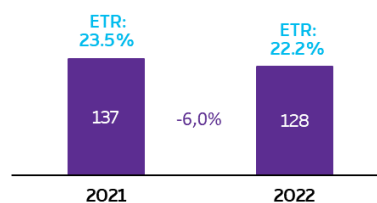
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (M€)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2022 s'est élevée à 128 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 22,2 %. La différence par rapport au taux d'imposition légal belge de 25 % résulte de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour revenus de brevets et d'autres incitants à la R&D.

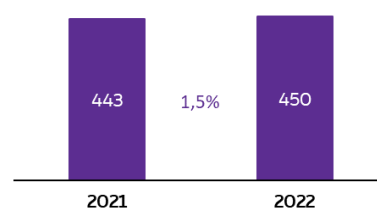
Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



Bénéfice net

En glissement annuel, le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a progressé de 1,5 % grâce à une augmentation de 0,4 % de l'EBIT, une diminution des coûts financiers nets et du taux d'imposition réel, en partie neutralisés par une part plus importante des pertes des entreprises associées, essentiellement liées aux co-entreprises Fiberklaar et Unifiber chargées du déploiement de la fibre.

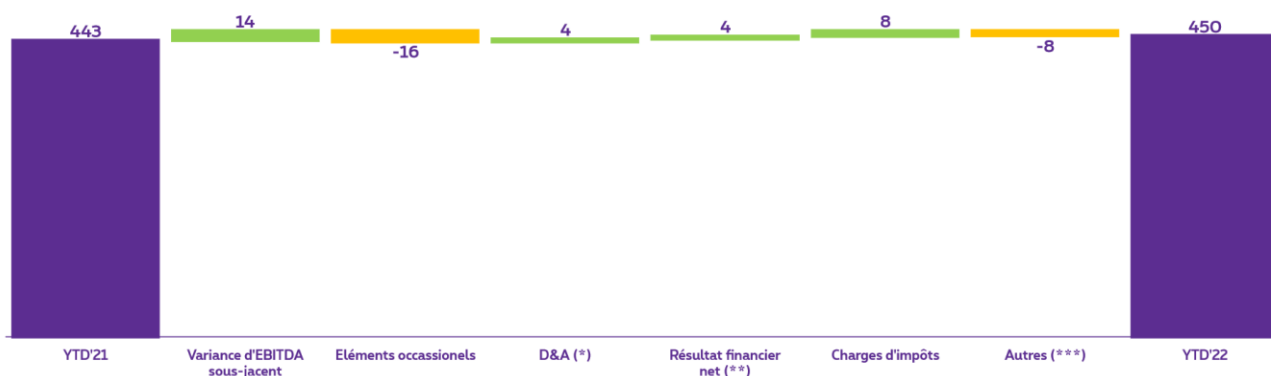
Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



450 M€

Bénéfice net

Évolution du bénéfice net (M€)



(*) hors amortissements sur locations ; (**) hors intérêts sur locations ; (***) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

CAPEX

Dans l'ensemble, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2022 s'est élevé à 1.923 millions EUR, contre 1.246 millions EUR en 2021. Ce montant inclut 618 millions EUR de CAPEX pour l'acquisition de spectre mobile. La majorité concerne le spectre multi bande acquis lors de la mise aux enchères de juillet 2022, au cours de laquelle Proximus a obtenu au total 285 Mhz de spectre pour un montant de 600 millions EUR, avec des licences valables pour les 18 à 20 prochaines années.

Hors spectre et droits de diffusion du football, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2022 s'est élevé à 1.305 millions EUR, un résultat conforme à ses prévisions pour l'année. Cette augmentation de 101 millions EUR en glissement annuel par rapport à 2021 s'explique essentiellement par les investissements de Proximus dans ses réseaux gigabit. Les investissements liés à la fibre ont représenté 35 % du CAPEX total. Fin 2022, Proximus déployait la fibre dans 93 villes et communes de Belgique. Par rapport à fin 2021, Proximus a augmenté sa couverture fibre de 58 % en 2022. Fin 2022, 1.282.000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre, soit une couverture de plus de 21 % du territoire belge.

Annoncée en 2019, la consolidation du réseau mobile (RAN-Radio Access Network) entre Proximus et Orange Belgium s'est poursuivie au sein de la co-entreprise Mwingz, avec un CAPEX évoluant au rythme de la consolidation des sites mobiles.

Sous l'effet de l'augmentation du nombre d'installations en 2022, en particulier pour la fibre, le CAPEX lié aux clients est en augmentation. Il englobe les frais d'équipements et d'activation de clients.

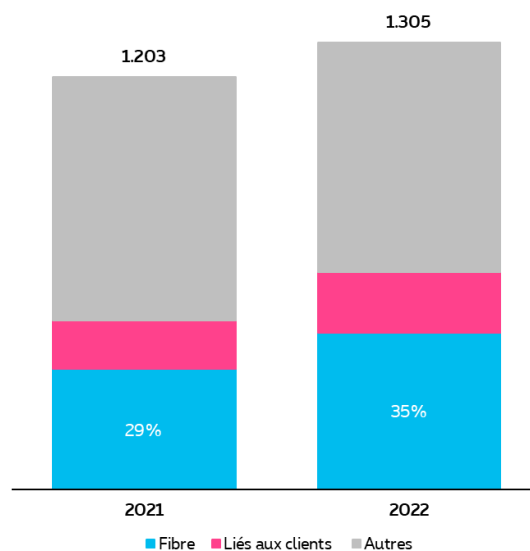
Conformément à sa stratégie, Proximus a par ailleurs intensifié ses investissements dans la digitalisation et la transformation IT.

Cash-flow libre

Pour l'ensemble de l'année 2022, le Groupe Proximus a enregistré un cash-flow libre total de 167 millions EUR (181 millions EUR après ajustement des coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions). Cette baisse par rapport au cash-flow libre ajusté de 376 millions d'euros sur une base comparable en 2021 (cash-flow libre rapporté de 237 millions EUR) est principalement due à une augmentation des dépenses de CAPEX (+305 millions EUR) en raison de l'intensification des investissements dans la fibre et de

181 M€ cash-flow libre ajusté

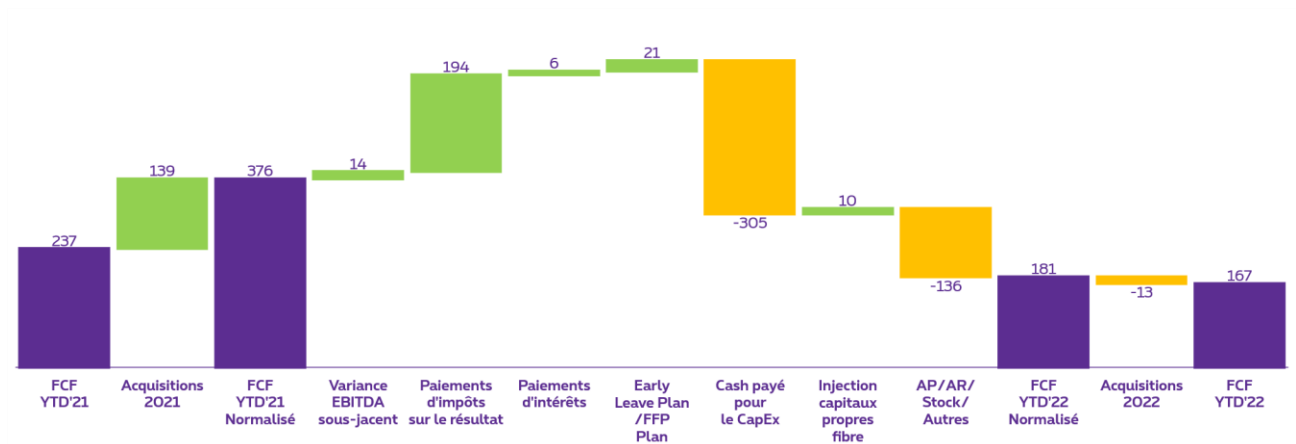
CAPEX comptabilisé (M€)
(hors spectre et droits de diffusion du football)



l'acquisition de spectre, ainsi qu'à une évolution défavorable, en glissement annuel, des besoins en fonds de roulement de l'entreprise. Ces deux éléments ont été partiellement compensés par une diminution des impôts sur le revenu et des dépenses liées aux plans de transformation en cours ainsi qu'aux injections dans Fiberklaar et Unifiber, les deux co-entreprises chargées du déploiement de la fibre respectivement en Flandre et en Wallonie.

Évolution du cash-flow libre (M€)

(Vision de la direction reflétant les principaux éléments, parfois sous forme agrégée, et pouvant différer du tableau consolidé des flux de trésorerie)

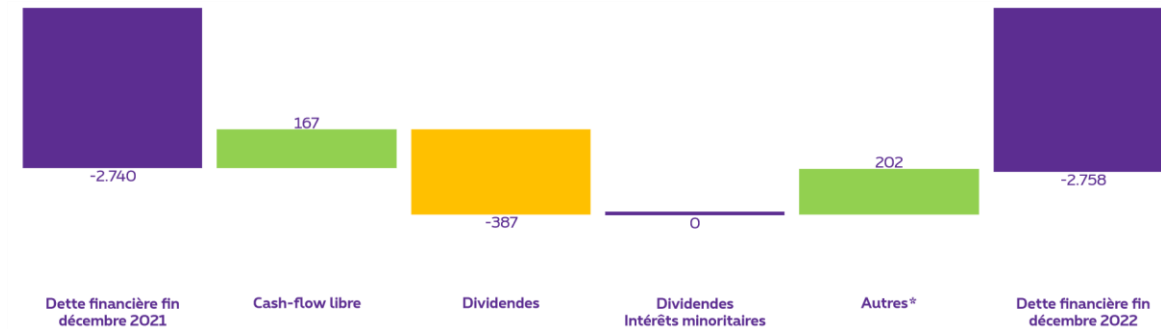


Position financière nette

Fin décembre 2022, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à 2.758 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur), maintenant un ratio dette nette/EBITDA très sain de l'ordre de 2,3X (définition S&P).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors dettes de leasing)

(M€)

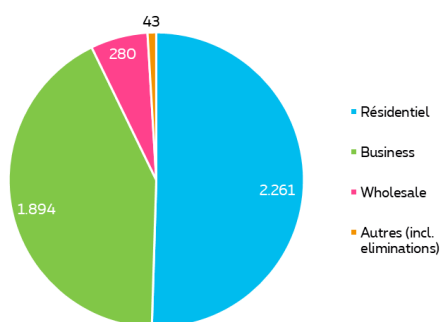


* Principalement la réévaluation à la juste valeur de l'instrument de couverture de flux de trésorerie pour la dette à long terme future

- Chiffre d'affaires domestique de 4.478 millions EUR en 2022, en hausse de 2,2 % par rapport à 2021
- Sur le marché domestique, maintien d'une bonne dynamique commerciale pour les différentes marques
- Croissance de 2,4 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel à 2.261 millions EUR en 2022
- Augmentation de 1,7 % du chiffre d'affaires du segment Business à 1.894 millions EUR en 2022
- Chiffres d'affaires Wholesale à 280 millions EUR en 2022, soit une baisse de 2,1 % par rapport à 2021, largement liée à l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact

3. Chiffre d'affaires domestique

Chiffre d'affaires domestique par segment (sous-jacent, M€)



Pour ses activités domestiques, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4.478 millions EUR en 2022, en hausse de 2,2 % (97 millions EUR) par rapport à 2021. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 50 %, contre 42 % pour le segment Enterprise et 6 % pour le segment Wholesale.

Avec un déploiement en cours dans 93 villes à la fin 2022, la fibre et ses nombreux avantages deviennent un argument de vente de plus en plus pertinent pour le marché domestique de Proximus. En 2022, la base fibre activée avait augmenté de 106.000 clients. Ce nombre inclut des clients résidentiels et professionnels, des nouveaux clients et des clients migrés du réseau cuivre vers la fibre. Fin 2021, 62.000 nouveaux clients avaient été activés sur la fibre. Fin 2022, la base fibre totale s'élevait à 252.000 clients

Chiffre d'affaires du segment résidentiel

En 2022, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2.261 millions EUR. C'est 2,4 % de plus qu'en 2021 (+54 millions EUR).

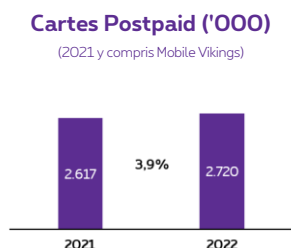
1.736.000
clients internet fixe
+34.000 en 2022

Grâce à ses trois marques complémentaires ciblant les différents besoins du marché résidentiel, Proximus a continué à faire croître sa base internet et Mobile Postpaid en 2022. Conséquence de l'évolution constante des besoins de clients, l'érosion du parc voix

fixe s'est quant à elle poursuivie. Plus spécifiquement, les offres convergentes, qui combinent services fixes et mobiles, ont continué à séduire grâce aux offres Flex de Proximus. Outre la croissance de la base clients, le chiffre d'affaires résidentiel a également été soutenu par l'ajustement des prix lié à l'inflation pour de nombreux services de Proximus, afin d'atténuer la pression inflationniste sur les coûts de l'entreprise.

En ce qui concerne les résultats opérationnels du segment résidentiel, l'année 2022 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid de 103.000 unités, malgré une intensification des promotions de la part de nos concurrents. La croissance de Proximus dans les services mobiles a été soutenue par l'offre Flex (ciblant les clients multi-mobiles), les marques Scarlet et Mobile Vikings ainsi que les abonnements combinant des appareils mobiles. Fin décembre 2022, la base Mobile Postpaid

du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 2.720.000 cartes, soit 3,9 % de plus qu'à la fin 2021.



Alors qu'en 2021, la base Mobile Prepaid avait été soutenue, de manière non organique, par l'acquisition de Mobile Vikings, la base Prepaid a repris sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. En 2022, la base Mobile Prepaid de Proximus a diminué de 65.000 cartes, avec 604.000 cartes Prepaid comptabilisées fin décembre 2022.

Fortement soutenue par l'extension de la couverture fibre, la base internet du segment résidentiel de Proximus a poursuivi sa croissance (+34.000 abonnés), malgré des conditions concurrentielles difficiles et une croissance de marché plus faible dans un contexte post-Covid. Fin 2022, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1.736.000 clients, englobant à la fois des clients raccordés au réseau cuivre traditionnel et un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

Le chiffre d'affaires généré par les clients souscrivant différentes lignes de produits de Proximus est appelé "chiffre d'affaires X-Play" ou "chiffre d'affaires de services aux clients". **En 2022, 79 % du chiffre d'affaires total du segment résidentiel (1.782 millions EUR) provenaient des services aux clients (X-Play), soit une hausse de 2,7 % (+48 millions EUR) par rapport à 2021.**

En 2022, l'ARPC global s'élevait à 52,5 EUR. Cette augmentation de 1,0 % par rapport à l'année précédente est le résultat net, d'une part, d'une diminution mathématique de l'ARPC consécutive à la croissance de la base clients à la suite de l'intégration de Mobile Vikings et, d'autre part, de l'augmentation de l'ARPC sous l'effet de la migration de clients vers des offres convergentes générant un ARPC plus élevé, et des deux ajustements des prix liés à l'inflation.

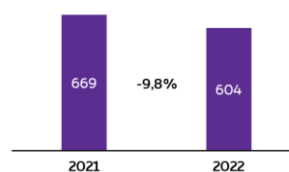
Dans le mix, **le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a bondi de 6,9 % par rapport à l'année précédente, à 1.039 millions EUR.** En 2022, Proximus a fait croître sa base convergente de 52.000 clients, portant le total à 1.048.000, soit 5,2 % de plus par rapport à fin 2021.

La croissance du chiffre d'affaires convergent reste due, pour l'essentiel, à la forte augmentation du nombre de clients 3-Play convergents.

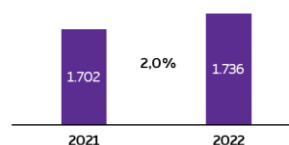
La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 49.000 clients pour atteindre un total de 422.000 à la fin 2022. Cette augmentation, combinée à une croissance de 3,9 % de l'ARPC 3-

Cartes Prepaid ('000)

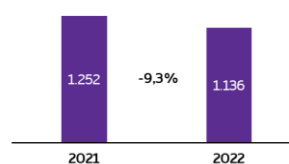
(2021 y compris Mobile Vikings)



Clients internet fixe ('000)



Clients voix fixe ('000)



Play à 83,1 EUR, s'est traduite par une poussée de 27,2 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 402 millions EUR.

Au premier semestre 2022, après le lancement réussi de nouvelles offres combinant le mobile et l'internet, la base de clients 2-Play a renoué avec la croissance, enregistrant une augmentation de 30.000 clients.

La progression des offres convergentes 3-Play explique en grande partie la tendance constante à la baisse du nombre de clients 4-Play, en diminution de 28.000 clients pour une base totale de 531.000 clients à la fin 2022, ainsi que la diminution des bases clients fixes et Mobile Postpaid only.

Vu le succès croissant des offres convergentes de Proximus, le nombre de clients de Proximus uniquement abonnés à des services fixes a diminué pour atteindre 908.000 à la fin 2022. En 2022, ces clients ont généré un ARPC de 45,0 EUR, un résultat stable par rapport à l'année précédente.

De même, le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile chez Proximus est à nouveau en baisse, au profit des formules convergentes. À la fin de l'année 2022, la base de clients du segment résidentiel possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 868.000, marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings confondues, en baisse de 1,6 % en glissement annuel. Ces clients exclusivement mobiles ont généré

un ARPC de 22,9 EUR, pratiquement stable (recul de 0,4 %) par rapport à l'année précédente.

Outre le chiffre d'affaires généré par les services aux clients décrit ci-dessus, le chiffre d'affaires du segment résidentiel comprend le chiffre d'affaires généré par les terminaux, le Mobile Prepaid, les activités télécoms du segment au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires.

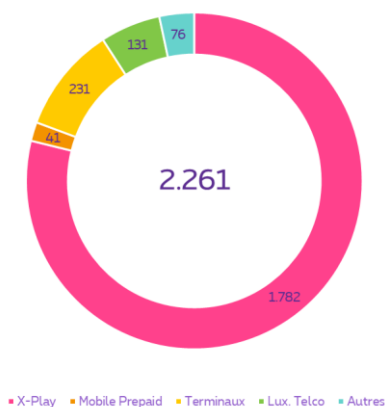
En 2022, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 231 millions EUR, soit 1,4 % de plus qu'en 2021 (+3 millions EUR).

Sous l'effet de la diminution de la base Prepaid de Proximus, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance à la baisse, en recul à 41 millions EUR en 2022.

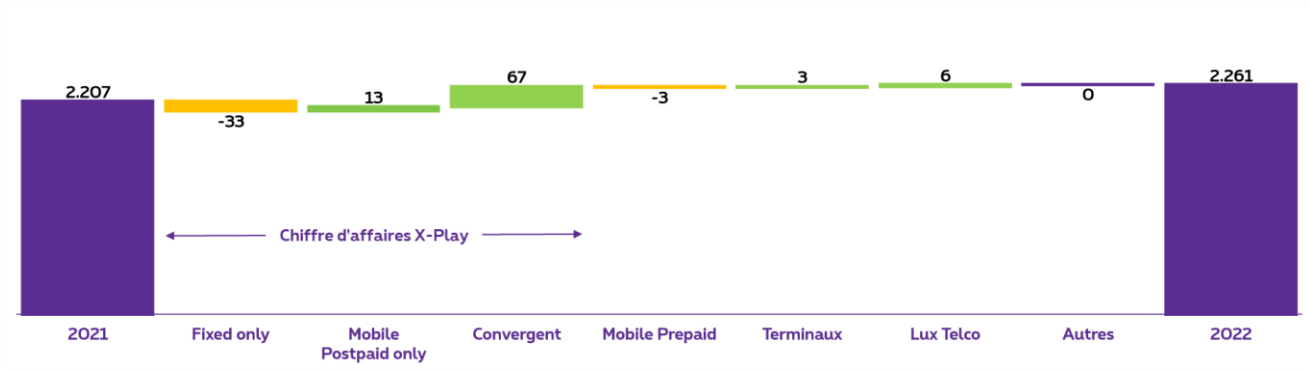
En 2022, le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a bondi de 5,0 % à 131 millions EUR pour la branche résidentielle. Cette croissance traduit principalement une augmentation du nombre d'abonnements mobiles et fixes ainsi qu'une hausse des ventes d'appareils mobiles.

Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 56 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires", un résultat stable en glissement annuel.

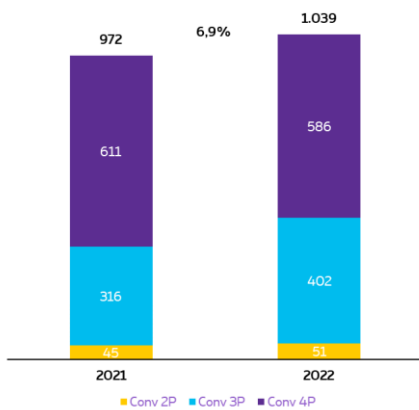
79 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel générés par les clients X-Play



Composantes du chiffre d'affaires du segment résidentiel (sous-jacent, M€)



Chiffre d'affaires convergent ('000)



+6,9 %
Chiffre d'affaires convergent

La tendance des clients à migrer vers des offres convergentes 3-Play entraîne une forte augmentation du nombre de clients multi-mobiles, au détriment de la voix fixe.

Chiffre d'affaires moyen par client
€ 52,5

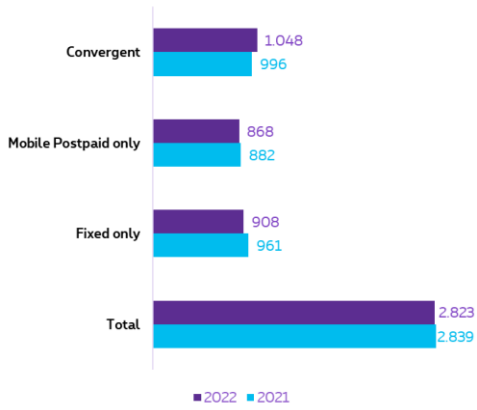
ARPC convergent 3-Play
€ 83,1

Nombre total de clients convergents
+5,2 %

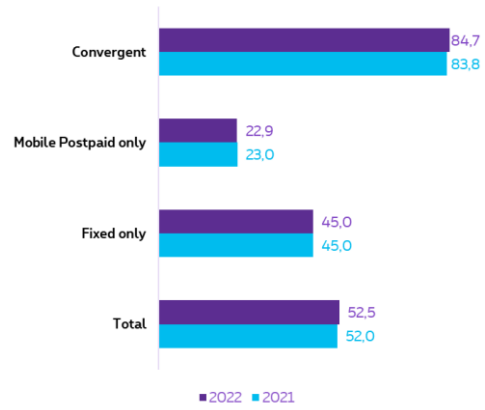
Taux de convergence
64,4 %

RGU moyen
2,51

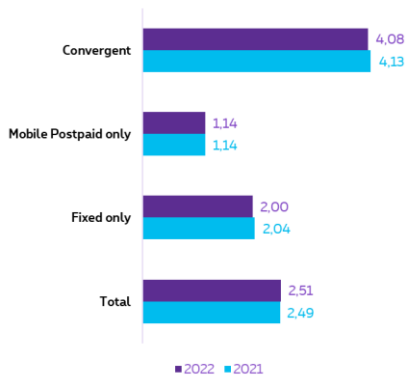
Clients par X-Play ('000)



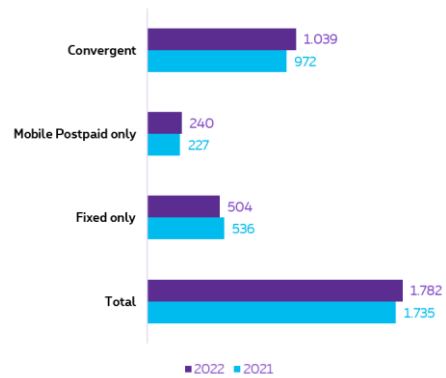
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue Generating Units moyens par client



Chiffre d'affaires Consumer (en M€)



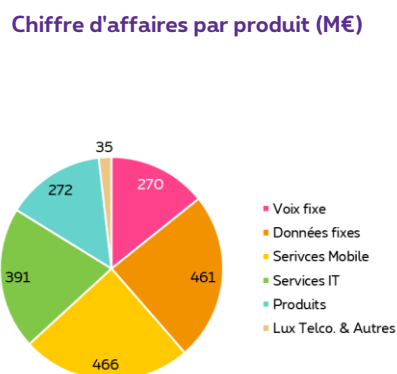
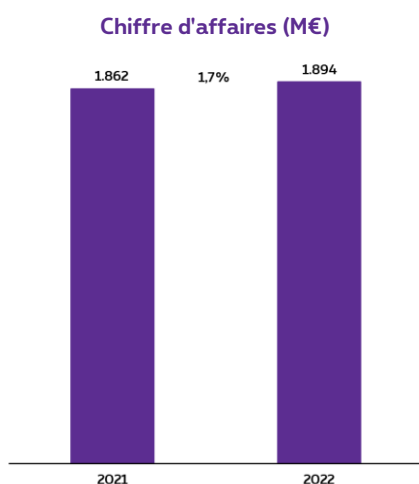
Chiffre d'affaires du segment Business

En 2022, le chiffre d'affaires du segment Business de Proximus a progressé de 1,7 % par rapport à 2021, à 1.894 millions EUR. Le marché des entreprises reste un environnement hautement concurrentiel, dans lequel le segment Business de Proximus se transforme en acteur convergent.

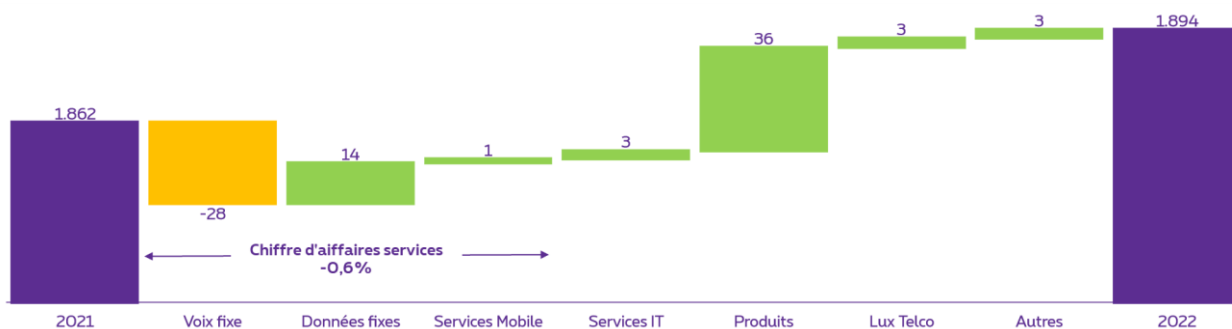
En 2022, le chiffre d'affaires généré par les services a légèrement régressé par rapport à l'année précédente (-0,6 %), tandis que la croissance du chiffre d'affaires pour les services de données fixes, IT et mobiles a largement compensé l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe.

Les avantages non structurels qui ont impacté le chiffre d'affaires de 2021 dans le cadre de la crise sanitaire, notamment le partenariat de Proximus dans le cadre de la campagne de vaccination en Belgique, n'ont plus eu de répercussions significatives en 2022.

Le chiffre d'affaires généré par les produits a nettement progressé en glissement annuel. Cette croissance repose entièrement sur chiffre d'affaires réalisé sur les équipements IT, en hausse grâce à la résorption des retards d'installations clients dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs.



Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacents, M€)



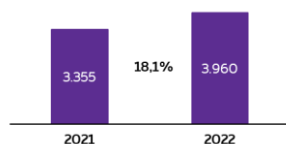
Services mobiles

En 2022, le chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles s'est élevé à 466 millions EUR, en légère progression de 0,3 % par rapport à 2021. Proximus a continué à faire croître sa base de clients mobiles au sein du segment Business, qui s'est enrichie de 51.000 cartes Postpaid au cours des douze derniers mois (+2,9 %), portant le total à 1.797.000 cartes, hors M2M. Cette nette progression de la base clients a été presque entièrement neutralisée par une diminution de 3,0 % en glissement annuel de l'ARPU mobile, contre 5,4 % l'année précédente. Cette tendance s'améliore visiblement tout au long de l'année 2022 sous l'effet de la reprise du chiffre d'affaires lié aux activités de roaming post-Covid.

Nouvelles cartes Mobile Postpaid (hors M2M)
+51.000

Le segment Business a continué à faire croître son parc M2M, avec 606.000 cartes M2M supplémentaires activées au cours de l'année, en ce compris l'achèvement d'un important projet de compteurs intelligents. Fin décembre 2022, la base M2M de Proximus totalisait 3.960.000 cartes M2M, soit une hausse de 18,1 % par rapport à l'année précédente.

Cartes Machine-to-Machine ('000)

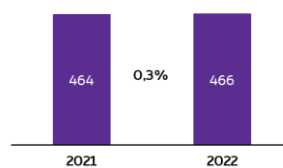


Données fixes

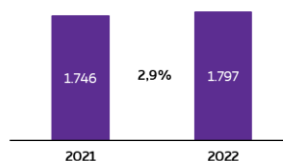
En 2022, le chiffre d'affaires des services de données fixes a poursuivi sa trajectoire de croissance, enregistrant une hausse de 3,2 % par rapport à l'année précédente, à 461 millions EUR.

Dans le mix du chiffre d'affaires des services de données fixes, cette progression du chiffre d'affaires est essentiellement due à l'amélioration continue du chiffre d'affaires pour les services internet. Cette amélioration s'explique par la croissance de Broadband à 42,9 EUR (+3,5 % par rapport à l'année précédente), essentiellement grâce aux indexations de prix, à un meilleur échelonnage des prix et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. En 2022, la base internet Business a légèrement progressé de 0,7 % par rapport à 2021 pour atteindre 438.000 lignes.

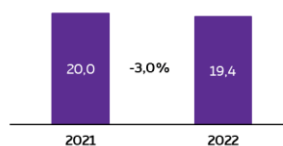
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes Mobile Postpaid ('000)

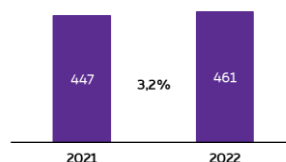


ARPU Mobile Postpaid (€)

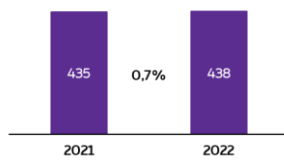


Outre la croissance du chiffre d'affaires pour l'internet, le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données est en légère augmentation en glissement annuel, en raison d'un équilibre positif entre l'érosion des services traditionnels et la croissance des nouveaux services de connectivité de données, sous l'impulsion de l'extension du parc fibre point à point de Proximus.

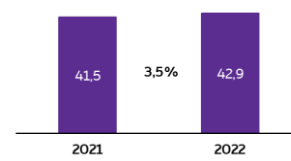
Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)



Parc internet fixe ('000)



ARPU internet fixe (€)



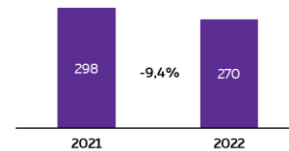
Voix fixe

En 2022, le segment Business a enregistré un chiffre d'affaires de 270 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 9,4 % en glissement annuel.

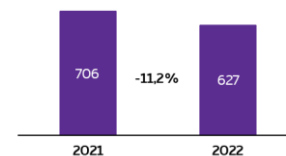
L'érosion du chiffre d'affaires pour la voix fixe reste due à la diminution du parc voix fixe (-11,2 % en 2022). En 2022, le parc voix fixe du segment Business a diminué de 79.000 lignes, atteignant un total de 627.000 lignes à la fin de l'année. Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations technologiques vers le VoIP.

L'ARPU voix fixe a repris sa tendance inhérente à la baisse sous l'effet de la pression concurrentielle. De plus, il ne bénéficie plus de l'augmentation non structurelle du trafic voix vers les centres de vaccination Covid-19. Grâce à l'indexation des prix liée à l'inflation, la baisse de l'ARPU voix fixe s'est limitée à 1,8 % en glissement annuel.

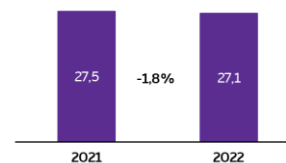
Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



Parc voix fixe ('000)



ARPU voix fixe (€)

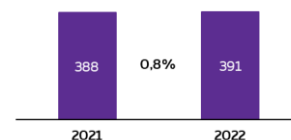


Services IT

Le segment Business de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 391 millions EUR **pour ses services IT, soit 0,8 % de plus que l'année précédente**. Les services récurrents à haute valeur ont continué de progresser, avec en particulier de bons résultats enregistrés pour les services de cloud et de sécurité, partiellement neutralisés par une baisse des services uniques. La croissance soutenue des services IT récurrents reflète la transformation en cours du segment Business en acteur

convergent, spécialisé dans les services IT de nouvelle génération à plus haute marge.

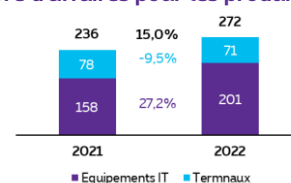
Chiffre d'affaires pour les services IT (M€)



Produits

En 2022, le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté de 15,0 % (36 millions EUR) par rapport à 2021. Alors que le chiffre d'affaires pour les terminaux mobiles a diminué de 9,5 % en glissement annuel, le chiffre d'affaires pour le matériel IT a bondi de 27,2 %. Cette hausse s'est particulièrement marquée au second semestre 2022, lorsque les retards de certains contrats de produits dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs ont commencé à se résorber.

Chiffre d'affaires pour les produits (M€)



Chiffre d'affaires Wholesale

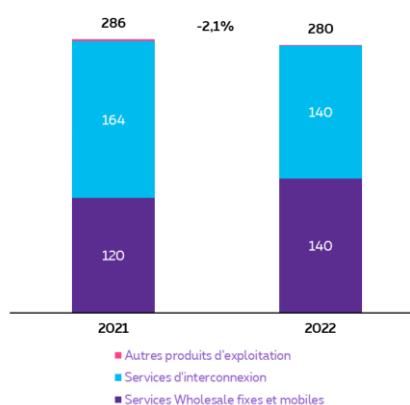
Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 280 millions EUR en 2022, en recul de 2,1 % (6 millions EUR) par rapport à 2021.

Cette baisse du chiffre d'affaires est entièrement due au recul du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion (-24 millions EUR), sans impact significatif sur la marge. Ce résultat s'explique en partie par le règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile à partir du 1er juillet 2021 et du 1er janvier 2022. La principale cause réside toutefois dans la baisse continue du trafic traditionnel de SMS, qui cèdent la place aux applications Over-The-Top (OTT).

Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 16,5 %, à 140 millions EUR. Ce résultat inclut une croissance du chiffre d'affaires pour les services mobiles Wholesale en raison de l'augmentation du nombre de clients MVNO sur le réseau ouvert de Proximus. Il a également été influencé par la hausse du chiffre d'affaires du roaming sous l'effet de la reprise des voyages post-Covid, de même que par la progression du chiffre d'affaires généré par les services, sous

l'impulsion de Mwingz et des co-entreprises de Proximus chargées de l'installation de la fibre.

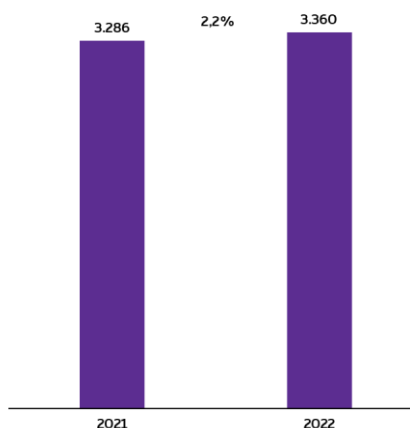
Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe domestique

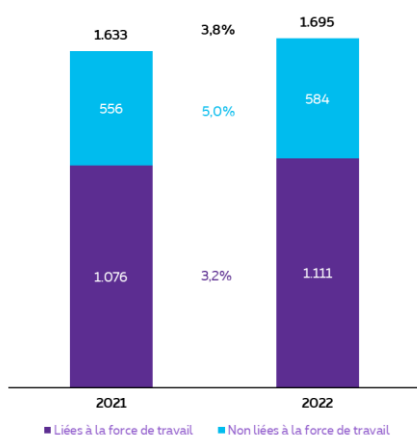
Sur le marché domestique, Proximus a enregistré une marge directe de 3.360 millions EUR, soit 2,2 % ou 74 millions EUR de plus que l'année précédente. Cette hausse reflète notamment la solide croissance de la base clients pour les principaux services de Proximus (services internet et mobiles), et a été largement soutenue par les augmentations de prix liées à l'inflation. En glissement annuel, les cinq premiers mois de 2022 ont par ailleurs été influencés positivement par la contribution non organique de Mobile Vikings. À cela s'ajoute la migration, au deuxième trimestre 2022, de l'intégralité de la base mobile de Mobile Vikings vers le réseau mobile de Proximus, avec à la clé d'importantes synergies de coûts.

Marge directe domestique (sous-jacente, M€)



OPEX domestique

Dépenses d'exploitation domestiques (sous-jacentes, M€)



Les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de 3,8 %, pour atteindre 1.695 millions EUR. Cette hausse par rapport à 2021 englobe l'impact significatif de l'inflation sur les coûts domestiques, une augmentation des coûts en vue de soutenir la croissance de la base clients, en particulier pour la fibre, et une augmentation des dépenses dans le cadre des plans de transformation. Elle a été partiellement compensée

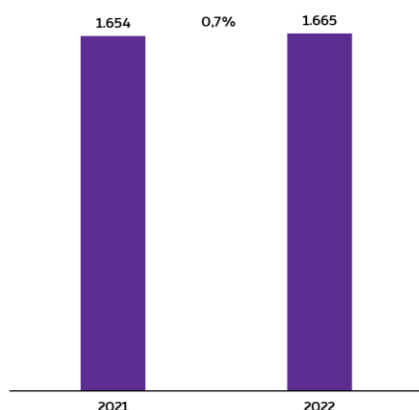
par le programme de réduction des coûts en cours dans l'entreprise, qui a permis de dégager 230 millions EUR d'économies au total sur la période 2020-2022.

En 2022, les dépenses domestiques liées à la force de travail se sont élevées à 1.111 millions EUR, en hausse de 3,2 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est largement due à l'indexation automatique des salaires à l'inflation. Cinq indexations salariales de 2 %² ont en effet eu lieu en 2022 du fait de l'inflation. Cette hausse a été partiellement compensée par une baisse des effectifs. Fin 2022, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 10.427 ETP, soit 151 ETP de moins que les 10.577 ETP recensés fin 2021. Cette diminution résulte de départs naturels et de départs à la retraite ayant compensé de nouveaux recrutements.

Les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de 5,0 % en 2022, en raison de la flambée des coûts de l'énergie de l'entreprise due à l'inflation. Grâce à une couverture quasi totale de l'électricité à un prix moyen avantageux, la hausse en glissement annuel des coûts de l'énergie en 2022 a été bien maîtrisée.

EBITDA domestique

EBITDA domestique (sous-jacent, M€)



Le segment domestique de Proximus a enregistré un EBITDA de 1.665 millions EUR, en augmentation de 0,7 % en glissement annuel par rapport à l'année précédente.

Ce résultat est dû à l'augmentation de la marge directe (+ 2,2%), en partie neutralisée par la hausse des coûts. La marge EBITDA Domestic exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a légèrement diminué de 0,6 pp par rapport à l'année précédente, atteignant 37,2 % en 2022.

² Les salaires dans le secteur public en Belgique ont été automatiquement adaptés à l'augmentation du coût de la vie le 1er

février 2022, le 1er avril 2022, le 1er juin 2022, le 1er septembre 2022 et le 1er décembre 2022 (hausse de 2 % à chaque indexation).

4. BICS

Chiffre d'affaires

En 2022, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 1 132 millions EUR, en augmentation de 13,3 % en glissement annuel. Dans le mix, les clients Telecom de BICS ont généré un chiffre d'affaires total de 884 millions EUR, en progression de 8,2 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires généré par les clients Enterprise internationaux est la part qui a connu la croissance la plus rapide, en hausse de 36,2 % par rapport à l'année précédente à 249 millions EUR.

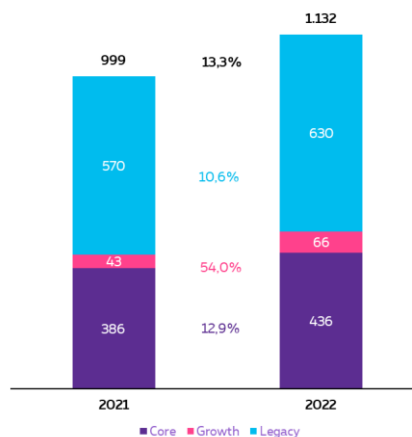
La croissance du chiffre d'affaires a été portée par les trois groupes de produits : Core, Growth et Legacy.

Le chiffre d'affaires des services Core de BICS (messagerie, mobilité et infrastructure) a progressé de 12,9 % (+ 50 millions d'euros) par rapport à l'année précédente. La croissance en glissement annuel s'explique par un excellent chiffre d'affaires pour le service de messagerie, grâce à des volumes A2P élevés, cumulés à un mix favorable de destinations pour 2022. Les services mobiles ont par ailleurs été soutenus par le retour à la normale des voyages internationaux.

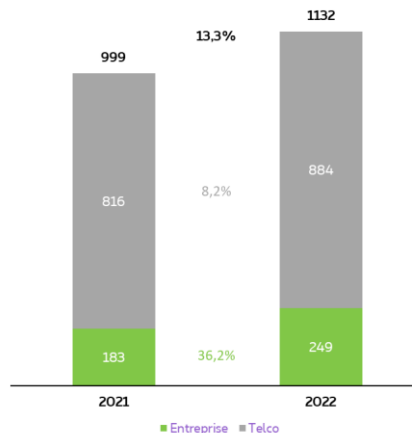
En ce qui concerne les services Growth (communications cloud, IoT et prévention de la fraude), BICS a enregistré un chiffre d'affaires total de 66 millions EUR. Ce bond de 54,0 % par rapport à 2021 résulte d'une excellente dynamique commerciale enregistrée pour les communications cloud, en particulier les services voix dans le cloud pour plusieurs grandes entreprises du digital.

Pour ses services Legacy, composés essentiellement de services voix, BICS a accentué ses efforts afin d'accroître ses volumes et de préserver ses marges. Malgré un marché en déclin, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 630 millions EUR pour ses services Legacy, en augmentation de 10,6 %. Cette croissance s'explique par un mix favorable de destinations et un dollar plus fort, neutralisé toutefois dans les coûts liés aux ventes, et donc neutre au niveau de la marge directe.

Chiffre d'affaires par groupe de produits (M€)

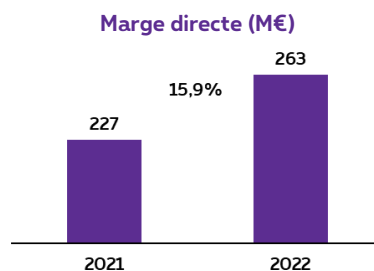


Chiffre d'affaires par segment de clients (M€)



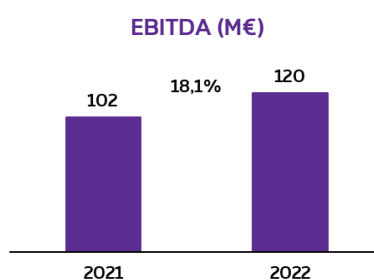
Marge directe

En 2022, BICS a réalisé une marge directe de 263 millions EUR, en hausse de 15,9 % par rapport à 2021. Les activités de BICS ont été boostées par le retour en force des voyages internationaux après la crise du Covid et ses retombées positives sur les services de mobilité.



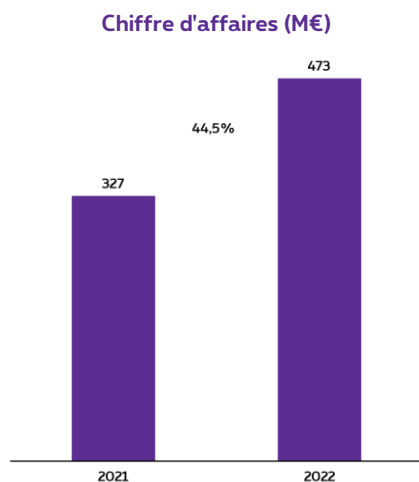
EBITDA

En 2022, l'EBITDA de BICS s'est élevé à 120 millions EUR, soit 18,1 % de plus que l'année précédente, grâce à une forte progression de la marge directe, partiellement neutralisée par une augmentation des dépenses d'exploitation. Ces dernières incluent certains coûts non structurels pour un total de 4 millions EUR, en plus de l'augmentation des salaires et des coûts de l'énergie. Les effets inflationnistes ont été en partie compensés par une maîtrise efficace des coûts. La marge EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires est passée à 10,6 %, en légère hausse de +0,4 p.p.



5. Telesign

Chiffre d'affaires

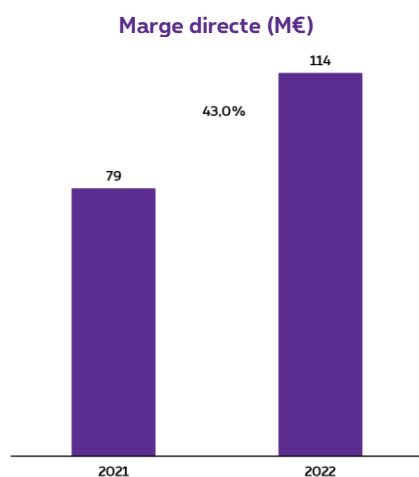


En 2022, le chiffre d'affaires de Telesign a bondi de 44,5 % en glissement annuel à 473 millions EUR, reflétant les solides performances de l'entreprise dans le domaine des communications et l'accélération des nouvelles activités d'identité digitale. La comparaison en glissement annuel a également été favorablement influencée par les fluctuations des taux de change. À taux de change constant³, le chiffre d'affaires de Telesign a augmenté de 29,9 %. Le Net Revenue Retention (NRR) s'est amélioré à 130 %, contre 123 % l'année précédente.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de communication a enregistré une croissance à deux chiffres en glissement annuel, grâce à l'augmentation des volumes chez plusieurs clients multifournisseurs importants et à des hausses de prix sur certains marchés spécifiques, répercutées sur des clients finaux.

Le chiffre d'affaires généré par les activités d'identité digitale a également connu une croissance à deux chiffres en glissement annuel, porté par la forte croissance des volumes de plusieurs clients clés, de nouveaux cas d'utilisation et de nouveaux clients.

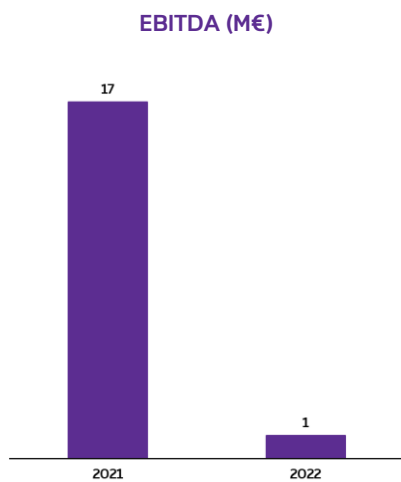
Marge directe



En 2022, la marge directe de Telesign a progressé de 43,0 % en glissement annuel pour s'établir à 114 millions EUR. Ce résultat, qui reflète les excellentes performances enregistrées dans les segments Communications et Identité digitale, a bénéficié d'un important effet de levier dû aux effets de change. À taux de change constant, la marge directe de Telesign a augmenté de 13,5 % en glissement annuel.

³Donne une vision de la performance de l'entreprise, en éliminant les effets de change par l'utilisation d'une devise constante.

EBITDA



À la suite des investissements prévus en termes d'effectifs pour soutenir les ambitions de croissance de Telesign dans son organisation go-to-market et R&D, les dépenses d'exploitation ont augmenté de 50 millions EUR en glissement annuel, totalisant ainsi 112 millions EUR en 2022.

Ces investissements dans la stratégie de croissance de Telesign se sont reflétés sur son EBITDA, qui s'est élevé à 1 million EUR pour 2022, en baisse de 16 millions EUR par rapport à l'année précédente.

6. Définitions

A2P : désigne les messages "Application-to-Person".

Position financière nette : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins les investissements à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, produits dérivés inclus et dettes de leasing exclues.

ARPC : chiffre d'affaires sous-jacent moyen par client (résidentiel).

Cash-flow libre ajusté : ajusté aux effets de trésorerie liés aux transactions de fusion et d'acquisition.

Taux d'attrition complet annualisé de X-Play : la résiliation d'un client est uniquement prise en compte lorsque ce client résilie l'ensemble de ses Plays.

ARPU : désigne le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

BICS : filiale à 100 % de Proximus. Opérateur voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde fournissant des services de connectivité mobile à l'échelle mondiale, des expériences de roaming transparentes et des services de prévention de la fraude, d'authentification, de messagerie internationale et IoT.

- o **BICS Legacy** : désigne principalement les services voix.
- o **BICS Core** : désigne les services de messagerie, de mobilité (roaming, signalisation et IP mobile) et d'infrastructure.
- o **BICS Growth** : désigne les services d'activation de la communication dans le cloud, SIM for Things (Travel SIM et services IoT) et de gestion de la fraude.

Business : segment dédié au marché professionnel, regroupant les grandes, moyennes et petites entreprises (y compris les entreprises de moins de 10 employés).

CAPEX : correspond aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, à l'exception des actifs au titre du droit d'utilisation (leasing).

Taux de convergence : clients résidentiels convergents souscrivant des services) la fois fixes et mobiles chez Proximus. Le taux de convergence désigne le pourcentage de clients convergents par rapport au nombre total de clients multi-play.

Coûts liés aux ventes : représentent les coûts de matériel et de services liés aux ventes.

Marge directe : correspond au résultat des coûts liés aux ventes déduit du chiffre d'affaires, exprimé en valeur absolue ou en % du chiffre d'affaires.

Segment domestique : défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion de BICS, de Telesign et des éliminations.

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization (bénéfice avant intérêts, impôts, amortissements). L'EBITDA correspond au chiffre d'affaires moins les coûts liés aux ventes et moins les dépenses liées à la force de travail ainsi que sur les autres dépenses.

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA):

- o **Le reclassement lié à la norme IFRS16 des charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans les dépenses d'exploitation.**
- o **Transformation** : les coûts liés aux programmes de transformation des collaborateurs, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires, ou les projets ponctuels de grande ampleur (*) pré-identifiés (comme les frais de rebranding).
- o **Acquisitions, fusions et ventes** : les pertes et profits lors de la vente de bâtiments ou de sociétés consolidées, les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions, le prix d'achat différé lors de fusions et acquisitions.
- o **Contentieux/réglementation** : impact financier important (*) de dossiers de contentieux, amendes et pénalités, et impact financier d'amendements législatifs (impact non récurrent par rapport aux années précédentes).

(*) Le seuil d'importance relative est atteint lorsque l'impact dépasse 5 millions EUR. Aucun seuil n'est utilisé pour les ajustements dans un trimestre suivant si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.

EBIT : Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts). L'EBIT correspond à l'EBITDA moins les amortissements.

Services de données fixes (Business) : total du chiffre d'affaires généré par les services de données fixes, comprenant la Broadband, la connectivité de données (y compris les solutions Explore et SD-WAN) et la TV.

Parc voix fixe : lignes PSTN, ISDN et IP. Concernant le segment Business en particulier, celui-ci comprend également le nombre de lignes Business Trunking (solution d'intégration de trafic voix et données dans un seul réseau de données).

Services voix fixe (Business) : total du chiffre d'affaires généré par les lignes d'accès et le trafic voix fixe, ainsi que les systèmes de téléphonie fixe installés chez les clients ou mis à disposition dans le cloud.

Cash-flow libre : désigne le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après les paiements de leasing à partir de 2019.

ARPU internet (Business) : correspond au chiffre d'affaires sous-jacent total pour internet, à l'exclusion des frais d'activation et d'installation, divisé par le nombre moyen de lignes internet pour la période considérée, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

Parc internet : désigne les lignes ADSL, VDSL et fibre. Pour le segment résidentiel, comprend également Scarlet et Mobile Vikings.

Chiffre d'affaires pour les services IT (Business) : les services de technologie de l'information (IT), y compris les services gérés, d'intégration et de consultance, qui permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations, de les stocker, de les transmettre et de les manipuler à l'aide des communications unifiées et d'ordinateurs ainsi que des logiciels, intergiciels, systèmes de stockage et systèmes audiovisuels nécessaires. Les solutions IT de Proximus couvrent entre autres les solutions de sécurité, de cloud, de Smart Network, d'Advanced Workplace et de Smart Mobility. Elles incluent également les ventes d'équipements récurrentes pour soutenir ces services.

Chiffre d'affaires pour les produits IT (Business) : chiffre d'affaires généré par les produits IT uniques (boxes, hardware) ou les licences uniques, avec transfert de propriété au client.

ARPU mobile (Business) : l'ARPU mensuel correspond au total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles (hors M2M et Network Services), divisé par le nombre moyen de cartes actives pour cette période, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

Cartes mobiles : font référence aux cartes voix et données actives, à l'exclusion des cartes de données gratuites. Les clients Postpaid payant une redevance mensuelle d'abonnement sont actifs par défaut. Les clients prépayés sont considérés comme actifs s'ils ont établi ou reçu au moins un appel, ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois. Une carte Machine-to-Machine est considérée comme active si au moins une connexion de données a été établie au cours du mois écoulé.

Mobile only (résidentiel) : désigne les clients Mobile Postpaid n'ayant souscrit aucun autre abonnement. Les services Mobile Prepaid ne sont pas inclus dans le chiffre d'affaires généré par les services aux clients. Ils font l'objet d'un reporting séparé.

Chiffre d'affaires pour les services mobiles (Business) : total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles, y compris les services mobiles traditionnels, utilisant la connectivité de réseau mobile, ainsi que l'IoT (y compris les services M2M) et les communications de nouvelle génération (incluant les Network Services ainsi que les nouvelles solutions innovantes).

Client multi-play : client possédant au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.

Position financière nette : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins les investissements à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, dérivés connexes inclus.

Network Services (Business) : services dédiés à l'optimisation des interactions entre les clients Enterprise et leurs parties prenantes, pour lesquels le chiffre d'affaires est indépendant du nombre de cartes Postpaid.

Dépenses non liées à la force de travail : toutes les charges opérationnelles à l'exclusion des dépenses liées à la force de travail et des amortissements.

Net Revenue Retention Rate (NRR) : indicateur de succès de la base clients existante, calculant le pourcentage de chiffre d'affaires récurrent généré par les clients existants par rapport à 12 mois auparavant.

Autres produits d'exploitation : désignent les produits provenant, par exemple, de remboursements à la suite de dommages, de collaborateurs, d'assurances, de bénéfices réalisés sur une vente, etc.

Opérateur télécom au Luxembourg : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux, etc.

Play : correspond à un abonnement voix fixe, internet fixe, TV digitale ou Mobile Postpaid (cartes mobiles payantes). Un client 4-Play est abonné à ces quatre services.

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au REVENU TOTAL.

Résidentiel : segment ciblant le marché résidentiel, y compris la Customer Operations Unit.

Revenue Generating Unit (RGU) : par exemple, un client possédant l'internet fixe et 2 cartes Mobile Postpaid est considéré comme un client "2 Play" avec 3 RGU.

Terminaux : correspondent aux appareils voix fixe, données et mobiles, et les accessoires connexes, à l'exclusion des PABX, des produits IT et des CPE pour la TV.

Sous-jacent : renvoie au chiffre d'affaires et à l'EBITDA (revenu total et bénéfice d'exploitation avant amortissements) corrigés pour les ajustements d'EBITDA en vue d'une évaluation correcte de la performance opérationnelle en cours.

Wholesale : Unit dédiée au marché wholesale des télécoms, y compris les autres opérateurs télécoms (MVNO et fournisseurs de services internet compris).

Services Wholesale fixes et mobiles : incluent toutes les solutions proposées par Proximus à d'autres opérateurs. Ces services comprennent les services d'internet fixe et de connectivité de données, les services de téléphonie fixe et mobile (MVNO et roaming inclus) (à l'exclusion des services d'interconnexion).

Interconnexion Wholesale : processus qui consiste à connecter le réseau d'un opérateur avec celui d'un autre opérateur. Cela permet ensuite aux clients d'un opérateur de communiquer avec les clients d'un autre opérateur. L'interconnexion comprend les services de voix fixe, de voix mobile et de SMS/MMS mobile.

Dépenses liées à la force de travail : désignent les dépenses liées au personnel propre (frais de personnel et de pensions) et au personnel externe.

X-Play: correspond à la somme du single play (1-Play) et du multi-play (2-Play + 3-Play + 4-Play).

Rapport de gestion des risques

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximiser la valeur pour nos parties prenantes en équilibrant de manière efficace les risques et bénéfices. Notre objectif est non seulement de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Proximus en permettant une prise de risques contrôlée.

Proximus a mis en œuvre une méthodologie de gestion des risques qui respecte la norme ISO 31000, Management du risque – Lignes directrices, et intègre des processus, techniques et outils adaptés en vue d'identifier, d'évaluer et de gérer en temps utile les risques et les opportunités dans divers domaines.

Les objectifs et règlements en matière de gestion des risques sont repris dans l'annexe 32 des états financiers consolidés, publiés sur le site internet de Proximus. Les risques liés à d'importants contentieux et procédures judiciaires en cours sont présentés dans l'annexe 34 de ces états financiers.

Les risques d'entreprise, financiers et liés aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG - y compris le climat), ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes, sont également détaillés ci-dessous. Il ne s'agit toutefois pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management (ERM) du Groupe Proximus offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques de Proximus. Il couvre les différents risques ("événements adverses potentiels") et incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son objectif consiste à maximiser la valeur pour les actionnaires en évaluant les risques émergents et en développant des stratégies de mitigation conformes à la tolérance des risques du Groupe Proximus. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur des recherches documentaires, des enquêtes auprès de la

direction et d'experts ainsi que sur des workshops de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Leadership Squad, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice ERM, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Inflation
- Dynamique concurrentielle du marché
- Attrait et conservation de talents, nouvelles méthodes de travail et motivation
- Évolution du modèle économique

Monétisation des investissements dans la fibre

Ces dernières années, Proximus s'est lancée dans le déploiement d'un réseau fibre ouvert, non discriminatoire et performant pour les clients résidentiels et entreprises. Ce projet revêt une importance capitale pour Proximus, et bien que nous soyons convaincus que cette stratégie réponde en tous points au besoin croissant de connectivité fiable, rapide et à faible latence en Belgique, nous ne pouvons exclure que certaines initiatives ne produisent pas les avantages escomptés ou n'atteignent pas le niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité attendu.

Compte tenu de la supériorité de la technologie fibre et de ses coûts plus faibles d'exploitation, plus la couverture est importante, meilleures sont les perspectives commerciales pour Proximus. En collaboration avec des partenaires, Proximus a l'ambition d'étendre la couverture fibre à 95 % du territoire belge d'ici 2032, afin de :

- Répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients ;
- Conserver et accroître nos parts de marché retail actuelles parmi les clients résidentiels et entreprises et de faire progresser l'ARPU ;
- Attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale ;
- Simplifier notre modèle opérationnel et réduire nos frais d'exploitation, en cessant de commercialiser des solutions cuivre dès que la fibre est disponible et en supprimant à terme la technologie cuivre, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre.

Approuvée par nos parties prenantes et par le marché, cette stratégie fibre est conforme aux stratégies de réseau observées dans la plupart des pays.

Néanmoins, il existe des risques qui pourraient affecter la monétisation de nos investissements à court terme.

Premièrement, il existe un risque opérationnel lié à la migration des clients de Proximus et d'autres opérateurs vers la fibre, tout en garantissant une expérience client de qualité afin d'éviter l'attrition de clients lors de cette migration. La direction de Proximus surveille de près l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment par le biais d'équipes agiles dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

Deuxièmement, la pression sur les prix du marché pourrait rendre plus difficiles l'échelonnement des prix et l'upselling (voir ci-dessous "Dynamique concurrentielle du marché")

Troisièmement, bien que Proximus soit aujourd'hui le seul acteur à déployer la fibre (FTTH) à grande échelle en Belgique, les projets d'entreprises concurrentes et de services d'utilité publique (notamment Fluvius) de déployer des réseaux FTTH concurrents pourraient réduire la rentabilité des investissements de Proximus, diminuer les prix de gros sur le marché et affecter les prix de détail de Proximus pour les produits fibre.

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent rapidement, avec pour conséquence une difficulté à rentabiliser des réseaux fibre multiples. Proximus a uni ses forces avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure et Eurofiber) pour accélérer et étendre le déploiement de la fibre dans les zones moins denses, se positionnant ainsi comme le premier opérateur à y fournir la fibre. Répétons également que le réseau de fibre optique de Proximus sera entièrement ouvert et non discriminatoire, avec la possibilité d'utiliser les actifs de fibre optique conjointement à la concurrence et de maximiser l'utilisation du réseau.

Quatrièmement, l'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail restreint. L'impossibilité de trouver les bons talents pour augmenter nos capacités de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent plusieurs mesures pour atténuer ce risque : transfert de ressources du cuivre à la fibre, augmentation des capacités de déploiement

grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences de nos collaborateurs, réduction structurelle de la charge de travail via l'autoinstallation et stabilisation des effets saisonniers via des migrations proactives.

L'inflation a également un impact sur le business case de la fibre. Ce risque est abordé ci-après.

Inflation

Confrontée à un contexte socio-économique sans précédent et des taux d'inflation inédits depuis plusieurs décennies, Proximus doit compenser la hausse de ses coûts par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et des réductions de coûts supplémentaires.

Le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à cinq indexations salariales de 2 % en 2022.

Proximus amortit l'impact de l'inflation en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts.

Relations à long terme avec les fournisseurs, protections contractuelles, système de commande avancé et approche multi-fournisseurs sont autant de moyens permettant de limiter la pression inflationniste. L'exposition à la hausse des coûts de l'énergie pour 2022 a été relativement limitée. Pour 2023, le prix de plus de 90 % des besoins énergétiques a déjà été arrêté.

Engagée dans un ambitieux programme de réduction des coûts pour un montant brut de plus de € 400 millions, Proximus examine comment augmenter et accélérer la réalisation d'économies tout en préservant, voire en améliorant l'expérience client, par exemple via l'adoption digitale. L'incapacité à réaliser des réductions de coûts supplémentaires serait néfaste pour la rentabilité.

Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées pèserait sur les marges. Les solides résultats commerciaux de 2022 conjugués à l'augmentation de notre score NPS, qui devrait encore être dopé par l'adoption de la fibre, sont des signes rassurants pour notre futur pouvoir de fixation des prix.

Le climat économique pourrait continuer à se détériorer, entraînant une baisse des dépenses des clients à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises ainsi qu'une

augmentation des créances douteuses. L'évolution du taux d'attrition et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue à ce jour. Actuellement, des facilités de paiement sont offertes aux clients en difficulté.

Dynamique concurrentielle du marché

Le marché belge est en pleine mutation. L'évolution de la dynamique concurrentielle pourrait avoir un impact sur la valeur du marché à l'avenir. Proximus a démontré par le passé sa capacité à s'adapter aux modifications des conditions du marché. Ne pas continuer à s'adapter et à atténuer l'impact de l'évolution de la structure du marché et de la dynamique des prix pourrait avoir un impact significatif sur l'EBITDA domestique de Proximus. Il est essentiel pour Proximus de conserver une marque forte, capable de soutenir une indexation des prix en vue de compenser les augmentations de coûts et de monétiser les investissements.

Proximus est confronté à une concurrence accrue pour ses services de connectivité en Belgique, en particulier en Wallonie et à Bruxelles où sa part de marché est importante. Dans le cadre de sa stratégie de convergence et de son ambition de croissance, Orange Belgium a signé un accord en vue d'acquiescer une participation majoritaire dans VOO. Cette transaction devrait entraîner des synergies, liées notamment au transfert de l'activité MVNO de VOO sur le réseau d'Orange Belgium. La mise en commun des compétences des deux entreprises et le soutien du Groupe Orange devraient avoir un impact sur la dynamique du marché. Au terme d'une enquête préliminaire, la Commission européenne a ouvert une enquête approfondie en juillet 2022 afin d'évaluer le projet d'acquisition.

Telenet et Orange ont signé deux accords commerciaux leur donnant accès à leurs réseaux HFC et FTTH respectifs pour une période de 15 ans, ce qui a conduit à une concurrence accrue dans tout le pays (offres convergentes). À la suite de la vente aux enchères du spectre accordant des conditions favorables à l'arrivée d'un nouvel opérateur, Citymesh et DIGI ont uni leurs forces pour acquiescer des fréquences et ont créé une coentreprise pour gérer le réseau qui leur permettra de s'adresser respectivement aux entreprises et aux particuliers. DIGI a annoncé le démarrage probable de ses activités commerciales en 2024. La signature d'un accord wholesale entre Telenet et DIGI/Citymesh pourrait accélérer l'accès de DIGI/Citymesh au marché, au détriment du réseau partagé de Proximus et Orange. DIGI pourrait potentiellement faire

baisser les prix et mettre sous pression le modèle de tarification mobile de Proximus.

Pour renforcer sa position dans le réseau fixe, Proximus déploie massivement la fibre, via ses propres équipes et des partenaires. Cette technologie supérieure au câble permettra d'atténuer le risque de désabonnement, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Parallèlement, Proximus améliore constamment ses propositions de valeur multi-play. Elle optimise structurellement l'expérience client et le service clientèle, avec à la clé une augmentation significative du NPS et une diminution du taux d'attrition.

En partageant certaines parties de l'infrastructure de réseau mobile avec Orange, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Proximus a pour ambition d'étendre la 5G à la totalité du territoire belge d'ici 2025. Soucieuse d'offrir la meilleure expérience mobile à ses clients, Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un paquet de spectre plus important que les autres opérateurs mobiles, dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement et de tarification pour Proximus, car il lui permet de garantir une expérience mobile supérieure pour les 20 prochaines années.

En plus de conférer à Proximus une position de leader sur les marchés fixe et mobile, la stratégie multimarque contribue à l'atténuation des risques de l'entreprise. Scarlet et Mobile Vikings enregistrent respectivement un score NPS très élevé sur les marchés fixe et mobile et proposent une offre convergente complémentaire à la marque Proximus. Alors que Scarlet s'adresse aux clients sensibles aux prix, l'offre mobile et internet à prix attractif de Mobile Vikings cible un public jeune féru de digital.

Pour concrétiser son ambition d'étendre la couverture 5G à l'ensemble de la population d'ici 2025, Proximus doit accélérer le remplacement du réseau d'accès radio (RAN) 4500 tout en respectant les normes de qualité. Outre des coûts supplémentaires imprévus liés à la maintenance et la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit de près les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs.

Sur le marché B2B domestique, Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses actifs de réseau. En 2021, Citymesh a racheté le réseau IdO d'Engie, avant d'acquiescer, en 2022, du spectre mobile via sa

coentreprise avec DIGI évoquée plus haut. NRB a également décroché des fréquences mobiles lors de la vente aux enchères de 2022. Ces événements viennent s'ajouter à un paysage concurrentiel ICT déjà fragmenté et pourraient déstabiliser la position télécom de Proximus et bouleverser ses perspectives de croissance dans le domaine ICT.

Le plan de réduction des risques de Proximus repose sur des solutions/propositions de valeur ICT convergentes, un leadership mobile et une offre différenciée dans le domaine des réseaux privés mobiles.

Les raisons sous-tendant ces risques échappant pour la plupart au contrôle de Proximus, les mesures d'atténuation de risque sont essentiellement axées sur la limitation de l'impact. Même si nous sommes confiants quant à notre capacité à faire face à un éventuel renforcement de la concurrence, le risque reste globalement élevé pour Proximus, avec un impact potentiel sur le chiffre d'affaires comme sur le bénéfice net de Proximus.

Attrait et conservation de talents, nouvelles méthodes de travail et motivation

Plusieurs domaines organisationnels pourraient avoir un impact sur la capacité du Groupe Proximus à réaliser ses objectifs stratégiques et à fournir des produits et services à ses clients : 1) Talents 2) Agilité organisationnelle 3) Motivation des collaborateurs.

Échouer à recruter, employer durablement et engager des talents pourrait affecter la compétitivité de Proximus et rendre plus difficile la réalisation de ses objectifs stratégiques. Le marché du travail belge est actuellement tendu, avec un taux de chômage historiquement bas, surtout dans le nord du pays où la guerre des talents est plus intense que jamais, vu les difficultés à recruter de nombreux profils.

Pour atténuer le risque de pénurie de talents, Proximus concentre son attention sur les programmes de formation et la mobilité interne. Nous investissons massivement pour donner à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine du digital, de la fibre et des nouvelles méthodes de travail (Agile). Nous voulons en effet disposer en interne des compétences adéquates pour concrétiser l'économie et la société digitales de demain, soutenir la transformation de l'organisation et garantir l'employabilité de nos collaborateurs. Nous avons notamment mis en place une approche sur mesure, avec des programmes et des campagnes pour tous les collaborateurs

afin de leur faire comprendre et prendre conscience de l'impact de la transformation digitale, d'augmenter l'expertise digitale et de stimuler l'adoption de la méthodologie Agile. Nous proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux afin d'améliorer les compétences des collaborateurs dans des domaines qui leur sont essentiels pour rester pertinents dans leur travail.

Grâce à l'importance accordée à la mobilité interne, 1324 collaborateurs ont changé de fonction en 2022. Avec l'essor de nos activités internationales, nous sommes désormais en mesure de proposer des opportunités à l'international également.

Outre les programmes de formation et la mobilité interne, nous investissons dans notre image de Top Employer, comme l'illustrent notre campagne "Think possible with us" en 2022 et des campagnes de recrutement ciblées, notamment dans le domaine de la fibre. Un programme de parrainage par nos collaborateurs a également été lancé en 2022. Créée récemment, notre filiale Proximus Ada nous aide à développer notre vivier de talents en data science/intelligence artificielle et en cybersécurité. Nous mettons également à profit nos liens étroits avec nos partenaires externes pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources, notamment le recours direct à des travailleurs indépendants.

Si les efforts investis pour accroître l'agilité de l'organisation ne sont pas couronnés de succès, la compétitivité de Proximus risque d'en être amoindrie. Outre l'attention constante accordée à la gestion du changement, nous avons développé des parcours de formation consacrés à la transformation Agile et à l'adoption de cette méthodologie, multiplié les efforts de communication interne et assuré un soutien quotidien avec nos coaches Agile et Scrum Masters.

Pour stimuler la motivation des collaborateurs, notre culture d'entreprise Think Possible encourage la responsabilisation et l'orientation client, tout en recherchant un équilibre positif entre vie professionnelle et vie privée. Nous offrons également à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés, accessibles sur tous les appareils. Nous menons en parallèle des initiatives en matière de gestion du changement, en vue de promouvoir la flexibilité et le travail hybride. Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être et au sentiment d'appartenance des collaborateurs (voir Rapport social p. 160).

Évolution du modèle économique

La performance financière domestique de Proximus pourrait être affectée par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devra s'adapter suffisamment vite et bien pour éviter tout impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

Le modèle économique de Proximus est et continue d'être affecté par des technologies disruptives, telles que les services Over-The-Top (OTT), les réseaux software-defined, l'intelligence artificielle, l'informatique quantique, etc. Grâce à nos investissements dans le meilleur réseau gigabit fibre et 5G, nos innovations avec des partenaires locaux et des leaders mondiaux, notre transformation IT pour nous affranchir de nos anciennes infrastructures, notre transformation digitale et notre modèle opérationnel Agile, nous avons la capacité de réagir de manière adéquate et en temps voulu.

Proximus continue également à développer ses capacités afin d'accompagner ses clients professionnels dans leur transformation digitale, notamment par des migrations proactives vers des solutions de nouvelle génération (Chapitre Stratégie à la page 13 pour plus d'infos)

En outre, nous développons de nouveaux flux de chiffres d'affaires dans le secteur ICT et les services digitaux domestiques ainsi que dans d'autres zones de l'espace logiciel par le biais de BICS et Telesign, en saisissant les opportunités offertes par les bouleversements technologiques.

Parallèlement au dialogue engagé avec nos clients, à nos études et à nos enquêtes, nous participons activement à des initiatives sectorielles au niveau national et international afin de nous tenir au courant des dernières innovations.

Sur le plan des services, en plus de transformer en profondeur nos infrastructures IT pour résoudre les problèmes structurels, nous déployons notre modèle opérationnel Agile, nos méthodologies de Design Thinking et notre transformation digitale en vue de réagir rapidement et de tester, d'analyser et de généraliser des fonctionnalités innovantes qui améliorent l'expérience client.

BICS

Covid-19 — Malgré la levée des restrictions de voyage dans de nombreuses régions, les conséquences de la pandémie de Covid-19 continuent de se faire sentir sur certains marchés, comme l'Asie, sans que rien ne laisse présager de changements imminents. La crise sanitaire a accéléré le

bouleversement des communications traditionnelles, avec l'adoption de nouvelles technologies de communication vocale et de collaboration. Ces mutations ont un impact sur le volume d'activités de notre segment de clientèle traditionnel des opérateurs de réseaux mobiles. BICS réussit à couvrir les impacts négatifs de la pandémie, grâce à la digitalisation progressive de son offre et à ses efforts de vente croissants envers de nouveaux fournisseurs et entreprises de services de communication dans le cloud (hausse du chiffre d'affaires de 22 % en 2022). À cela s'ajoute également sa solide reprise dans d'autres marchés et régions.

Environnement macroéconomique - La performance financière de l'entreprise peut être impactée par des conditions économiques actuelles et futures hors de son contrôle, telles que l'augmentation des coûts de l'énergie, l'inflation et son impact sur l'indexation des salaires et la fluctuation des taux de change. Pour limiter les effets de l'inflation, BICS adopte une discipline rigoureuse en matière de contrôle des coûts et met en œuvre des programmes de réduction des coûts. L'inflation peut même avoir un effet positif sur nos activités, dans la mesure où elle incite les opérateurs de réseaux mobiles à réduire leurs dépenses en sous-traitant certaines de leurs activités traditionnelles, comme la voix ou le roaming, à BICS (le groupe Ooredoo, par exemple, a sous-traité en 2022 la gestion de l'ensemble de ses activités voix internationales à BICS). Le risque de taux de change est sous contrôle grâce à la couverture naturelle de change appliquée dans nos activités commerciales (achat/vente). La récession peut également augmenter le nombre de créances irrécouvrables, un risque que nous atténuons en équilibrant les paiements entrants et sortants (nous achetons et vendons à la même entreprise) et en appliquant une gestion rigoureuse du risque de crédit.

Environnement géopolitique — L'invasion de l'Ukraine par la Russie a un impact très limité sur notre chiffre d'affaires. Nous respectons pleinement les sanctions internationales imposées à la Russie, qui ont entraîné un nombre très limité de mises hors service de clients. L'impact attendu d'éventuelles autres sanctions est jugé minime. Certaines de nos activités de support étant toutefois exécutées par des entreprises locales, l'impact sur nos activités pourrait être plus important. La priorité de BICS est de rester très proche et solidaire de nos collègues ukrainiens, tout en préparant un éventuel transfert vers un lieu plus sûr en cas de dégradation sensible de la situation.

Concurrence, technologie — BICS est active dans un environnement technologique en pleine mutation (5G, messagerie omnicanal Over-The-Top, etc.) et très concurrentiel, ce qui place son modèle économique face à un défi permanent. BICS s'adapte à cet environnement en mettant son offre à niveau avec les technologies les plus

récentes (BICS a par exemple été la première entreprise au monde à établir une connexion de roaming en 5G Standalone), en s'adressant à de nouveaux segments de clientèle (entreprises) et en investissant dans de nouveaux domaines de croissance (comme l'IdO, la sécurité, la Data Intelligence, etc.). Ces investissements sont rendus possibles grâce à des initiatives de réduction des coûts dans les activités traditionnelles et de base (automatisation, hiérarchisation des clients, etc.) et seront soutenus par des projets inorganiques de consolidation/diversification du marché.

Conformité réglementaire — Les activités de BICS sont soumises à diverses lois et réglementations (loi télécom, RGPD, règles de concurrence). BICS suit de près les modifications réglementaires susceptibles d'affecter ses activités et veille à l'application de règles et contrôles stricts en matière de conformité.

TeleSign

Telesign est l'un des principaux acteurs à l'intersection de marchés complémentaires. Elle propose aux entreprises des services de prévention et de protection contre les activités frauduleuses et malveillantes, authentifie les utilisateurs et fournit un accès contrôlé aux applications basé sur le compte utilisateur, ainsi que des services voix et message fiables et sécurisés via une API. Aujourd'hui, Telesign compte parmi ses clients 8 des 10 plus grandes sociétés mondiales du digital. Tout en développant en permanence sa base clients, elle continue à étendre avec succès l'adoption de sa plateforme par les clients.

Telesign opère dans un secteur très dynamique. Ses résultats d'exploitation et son taux de croissance pourraient varier considérablement à l'avenir en fonction d'un certain nombre de facteurs, dont certains échappent totalement ou partiellement à son contrôle. Les marchés de l'identité digitale et des communications programmables sécurisées sont extrêmement concurrentiels, et Telesign s'attend à une augmentation de la concurrence à l'avenir, tant de la part de concurrents établis que de nouveaux entrants sur le marché.

Toute atteinte à la sécurité des données chez Telesign ou ses fournisseurs de services tiers, ou tout incident de réseau permettant, ou supposé permettre un accès non autorisé aux solutions de Telesign ou aux données personnelles de ses clients, pourraient valoir à cette dernière une publicité négative et influencer négativement sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. En outre, de tels actes pourraient donner lieu à des mesures coercitives, des litiges, des audits réglementaires ou gouvernementaux, des

enquêtes, des demandes de renseignements et une éventuelle responsabilité importante, ainsi qu'à une augmentation des demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

Telesign s'appuie par ailleurs sur des données acquises auprès de tiers, tels que des opérateurs et fournisseurs de données, pour construire ses modèles et concevoir et améliorer ses produits. En cas d'augmentation substantielle des frais d'acquisition de ces données, Telesign pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, avec à la clé une réduction de sa marge bénéficiaire. De plus, Telesign n'a aucun contrôle direct sur la qualité des données acquises auprès de ses fournisseurs, sur lesquelles reposent ses services d'identité digitale. Si la qualité des données acquises se détériore au fil du temps, la couverture du Telesign pourrait diminuer et devenir non pertinente pour le client.

Risque environnemental et changement climatique

Le changement climatique est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, en raison de la prise de conscience croissante du réchauffement de la planète.

La division Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications, Reputation and Sustainability et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat.

En 2022, Proximus a commencé à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM) et a appliqué un processus de risque climatique distinct les années où l'ERM n'est pas organisé.

Proximus possède une stratégie claire de réduction des émissions de CO₂ et a élaboré un plan d'action validé scientifiquement sur la base de la nouvelle norme Net-Zero de l'initiative Science Based Targets, visant à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040.

Bien que la mise en œuvre d'actions visant à atténuer le changement climatique soit essentielle, Proximus doit également prendre des mesures pour s'adapter aux changements climatiques environnementaux actuels et futurs. Il est essentiel de comprendre et d'évaluer (financièrement) nos risques et nos vulnérabilités potentielles en matière de

changement climatique afin d'éviter toute perturbation pour notre réseau et nos clients. Cette démarche nous permet par ailleurs d'étudier de nouvelles pistes en vue d'offrir plus de valeur à la société et à nos clients. Ces deux aspects sont importants dans la définition de notre stratégie commerciale globale.

Nous avons exploré les deux types de risques et d'opportunités liés au changement climatique pour nos activités : les risques physiques et les risques découlant de la transition vers une économie à faible émission de carbone. Ces risques ont été analysés selon trois scénarios climatiques futurs prévoyant trois trajectoires différentes d'augmentation de la température : Divergent Net Zero (+1,5°C), Delayed Transition (+1,8°C) et Current Policies (+3°C). Ces scénarios ont en outre été croisés avec trois horizons temporels : à court terme (0-3 ans), à moyen terme (3-10 ans) et à long terme (10-25 ans), conformément aux recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). L'ampleur de l'impact utilisée pour l'évaluation des risques varie de "faible" pour les impacts d'une valeur inférieure à € 100 000 à "très élevé" pour les impacts supérieurs à € 12,5 millions.

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthodologie standard de gestion des risques, en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des ressources humaines, des achats, de la stratégie, des activités commerciales et des installations.

Le processus d'évaluation des risques est conforme aux procédures décrites dans les normes internationales :

- Après avoir défini le contexte et les critères de risque, nous identifions les risques à travers une combinaison d'études indépendantes et de workshops collaboratifs. Nous obtenons ainsi une courte liste de risques applicables, classés par ordre de priorité.
- Dans une deuxième phase, les causes de chaque risque (probabilité) et les conséquences potentielles (impact) sont analysées et documentées. Les conséquences, avec leur impact direct financier, stratégique ou sur la réputation, sont répertoriées sur une échelle sur la base du tableau de référence d'impact sur les activités. Il s'agit d'une grille conçue pour évaluer l'impact d'un événement donné sur l'entreprise. Elle définit les catégories en valeur monétaire et évalue la valeur monétaire des impacts opérationnels et de réputation. Tous les risques sont quantifiés et reçoivent une cote qualitative. Ils sont ensuite documentés dans le registre des risques.
- Enfin, tous les risques classés par ordre de priorité sont attribués à un responsable de risque chargé de mettre en œuvre des plans d'action, des procédures de contrôle et des analyses régulières. Les risques et les opportunités à forte probabilité peuvent potentiellement être inclus dans notre plan financier et/ou dans l'aperçu des risques et opportunités financiers

Aperçu des risques liés au changement climatique susceptibles d'avoir un impact financier important :

Causes des risques	Risque lié au changement climatique	Ambition de la politique	Court terme 2022-2025	Moyen terme 2025-2035	Long terme 2035-2050
Changements de politiques	1. Introduction de politiques liées au changement climatique par les autorités publiques Ces politiques pourraient entraîner une augmentation des prix, par exemple en cas de fixation d'un prix pour les émissions de CO2. Des taxes forfaitaires supplémentaires sont également possibles.	1,5°C	Faible	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	2. Concurrence en matière d'approvisionnement en énergie verte trop peu abondante Le contexte géopolitique a fait exploser les prix de l'énergie. L'abandon des combustibles fossiles influence également les prix de l'énergie, étant donné la demande élevée en énergie verte.	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Modéré	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché		1,5°C	Modéré	Modéré	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé

	<p>3. Augmentation des risques liés à la sous-traitance et à la chaîne d'approvisionnement compte tenu de leur exposition aux effets du changement climatique Le changement climatique est l'un des facteurs influençant l'économie. Il pourrait provoquer des pandémies, une instabilité politique, une pénurie de matières premières, etc., et avoir des répercussions sur nos partenaires.</p>	3°C	Faible	Modéré	Modéré
Réputation	<p>4. Perception des parties prenantes externes en inadéquation avec les efforts de Proximus La perception d'une inaction ou d'un manque de cohérence d'une entreprise en matière de changement climatique peut entraîner une perte de clientèle et de ventes, une baisse de la demande de produits et de services, des amendes réglementaires... Exemple : débat autour du déploiement de la 5G et de son impact sur le climat.</p>	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Modéré
Événements climatiques extrêmes	<p>5. Dommages aux infrastructures Les phénomènes météorologiques extrêmes deviendront plus fréquents et plus répandus à l'avenir, y compris dans les zones habituellement épargnées. Ces événements perturberont et endommageront considérablement les systèmes et actifs informatiques.</p>	1,5°C	Faible	Faible	Faible
		1,8°C	Faible	Modéré	Modéré
		3°C	Faible	Modéré	Élevé

Aperçu des opportunités à court terme liées au changement climatique et susceptibles d'avoir un impact financier important :

Produits et services éco-intelligents	<p>Développement de biens et services à faibles émissions Le marché s'intéresse de plus en plus au modèle Product-as-a-Service et aux produits à plus faible empreinte en termes d'émissions de carbone et d'utilisation de matériaux.</p>
Produits et services éco-intelligents	<p>Développement de nouveaux produits et services par l'innovation, permettant aux clients de réduire leurs émissions de CO2 Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles. Utilisation de la fibre et de la 5G comme catalyseurs pour concevoir des solutions IdO, Big Data et cloud présentant un potentiel de réduction des émissions de CO2, telles que l'agriculture intelligente, les bâtiments intelligents, la sobriété énergétique...</p>
Marchés	<p>Financement vert Il est également possible de saisir de nouvelles opportunités en souscrivant ou finançant des obligations et infrastructures vertes (par exemple dans les domaines de la production d'énergie à basse émission, de l'efficacité énergétique, de la connectivité des réseaux ou des réseaux de transport).</p>
Réputation	<p>Attrait de talents Les talents se tournent vers les entreprises durables : la majorité des jeunes générations veulent travailler pour des entreprises menant des actions fortes en faveur du développement durable/ESG.</p>

Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

1. Introduction de politiques liées au changement climatique par les autorités publiques

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. En 2022, nous avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Ces informations sont disponibles respectivement aux pages 183 et 186.

L'action la plus importante pour atténuer cet impact consiste à exécuter totalement notre plan d'action visant à atteindre zéro émission nette de carbone. Proximus est fière de la validation de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme par la SBTi. Proximus s'engage à réduire ses niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre dans les scopes 1 et 2 de 95% d'ici 2030 et à maintenir une réduction minimale de 95% d'ici 2040 (à partir de 2020 comme année de référence). À cette fin, Proximus éliminera les combustibles fossiles de son parc automobile et de ses bâtiments et continuera à s'approvisionner en électricité 100% renouvelable. Parallèlement, Proximus s'emploie à améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments techniques, de son réseau mobile et fixe et de ses centres de données. Proximus s'engage également à réduire davantage les niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 3 de 60% d'ici 2030 et de 90% d'ici 2040 (à partir de 2020 comme année de référence). Elle se fixe, ce faisant, des objectifs très ambitieux : les émissions de gaz à effet de serre dans le scope 3, qui comprennent toutes ses activités indirectes tout au long de la chaîne de valeur, ont en effet représenté l'an dernier 94 % des émissions de CO₂ de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, Proximus incite ses fournisseurs à se fixer des objectifs validés par la SBTi, à s'approvisionner en énergie renouvelable et à mettre en œuvre un parcours de décarbonation. L'ambition de Proximus en matière d'économie circulaire et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire, comme l'éco-conception, la réparation, le reconditionnement et l'allongement du cycle de vie, contribueront à faciliter la réalisation de son ambition Net-Zero.

2. Concurrence dans l'approvisionnement en énergie verte trop peu abondante

Si les prix de l'électricité dans le monde ont atteint des records ces derniers mois en raison de facteurs géopolitiques, le changement climatique est indubitablement l'un des facteurs influençant également les prix. L'abandon forcé des combustibles fossiles accroît par ailleurs le risque d'interruption de l'approvisionnement en électricité. Proximus s'est engagée à utiliser exclusivement de l'électricité verte. Aujourd'hui,

l'électricité que nous consommons est déjà 100 % verte. Pour atténuer le risque d'approvisionnement, nous nous tournerons, d'ici 2026, vers davantage de sources d'électricité locales en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et en nouant des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en conformité avec nos modèles de consommation. Nous continuerons à investir dans des mesures de réduction de notre consommation. Au cours des cinq prochaines années, le trafic data devrait augmenter de 400 %, soit une croissance de 35 % par an, ce qui entraînera une augmentation de la consommation d'énergie. Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous mettrons en œuvre des initiatives d'économie d'énergie sur le réseau.

3. Augmentation des risques liés à la sous-traitance et à la chaîne d'approvisionnement compte tenu de leur exposition aux effets du changement climatique

Proximus dépend de sa collaboration avec ses fournisseurs pour fournir les équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement. De ce fait, travailler avec des fournisseurs qui pourraient ne pas répondre aux besoins de Proximus, ou trop dépendre de quelques fournisseurs spécifiques, pourrait entraîner des retards ou des échecs de livraison, une perte de chiffre d'affaires, des amendes réglementaires ou une atteinte à notre réputation. C'est pourquoi nous analysons les tendances de l'offre et de la demande de produits et services et adaptons nos offres en conséquence. Nous analysons le marché en quête de produits et services susceptibles d'aider Proximus à atteindre ses objectifs climatiques. À cet égard, nous évaluons les futurs achats. Nous nous engageons également auprès des fournisseurs et des clients. Le reste de nos émissions de carbone résidant essentiellement dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour concrétiser notre ambition de zéro émission nette de carbone d'ici 2040. Nous les encouragerons à réduire leur empreinte carbone et à mettre eux-mêmes en place des chaînes d'approvisionnement plus durables. Nous évaluons déjà les performances de nos fournisseurs en termes de durabilité via la Joint Audit Corporation (JAC) et Ecovadis. Nous assurons un suivi strict de la responsabilité contractuelle des fournisseurs essentiels en exigeant de leur part le respect d'un Code de conduite des fournisseurs holistique et de clauses strictes en matière d'accords de niveau de service (SLA). Nous nous approvisionnons de manière durable : la pondération de la composante "durabilité" dans nos appels d'offres s'élève à 20 %.

Enfin, nous recueillons des déclarations d'intention : nous signons des Manifestes Circulaires avec des fournisseurs clés afin d'assurer l'alignement de ces derniers sur notre objectif scientifique de 1,5°. Notre Manifeste ne constitue toutefois qu'un premier pas dans la bonne direction. Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous fixerons des attentes et des KPI détaillés à l'égard de nos fournisseurs et mettrons en œuvre des engagements clairs et contraignants.

4. Perception des parties prenantes externes en inadéquation avec les efforts de Proximus

Nous surveillons régulièrement l'évolution de notre réputation à travers des études de marché. Nous mettons en avant nos efforts en matière d'économie circulaire et de réduction d'émissions de carbone dans notre communication d'entreprise, dans nos publicités commerciales, dans nos points de vente, sur nos emballages, etc. La durabilité est également une pierre angulaire de notre image d'employeur. À travers la communication interne, nous faisons de nos collaborateurs des ambassadeurs. Enfin, nous communiquons également l'état d'avancement de nos KPI environnementaux aux investisseurs et analystes sur une base trimestrielle.

La validation précédemment évoquée de nos objectifs par la SBTi, notre gouvernance interne du développement durable et la supervision par le Conseil d'Administration (ADD LINK TO GOVERNANCE PART) renforcent notre crédibilité. Notre dialogue régulier avec nos parties prenantes nous permet de concentrer nos actions et nos efforts de communication sur les aspects qui leur tiennent le plus à cœur.

L'app MyFootprint disponible dans l'app MyProximus permet à nos clients résidentiels de contrôler et réduire leur propre empreinte carbone. Nous collaborons avec nos pairs, les pouvoirs publics, les fédérations d'entreprises belges (par ex. Agoria) et les associations sectorielles internationales (comme l'ETNO) afin de promouvoir une action collective et de mettre en avant le rôle positif de notre secteur pour aider les entreprises et les services publics à réduire leur empreinte environnementale. Nos solutions d'énergie intelligente, de bâtiments intelligents ou encore de mobilité intelligente en constituent de parfaits exemples. Afin de préserver notre réputation, toutes nos affirmations en matière de réduction des émissions de carbone doivent être étayées par des procédures de calcul crédibles et vérifiées.

5. Dommages aux infrastructures

Le changement climatique est l'un des facteurs à l'origine des phénomènes météorologiques extrêmes. Au cours des prochaines années, ces derniers se multiplieront à de multiples endroits, dévastant des régions jusqu'à présent épargnées et frappant encore plus durement les régions qui le sont déjà.

Ces événements pourraient perturber et endommager considérablement les systèmes et actifs informatiques. Les centres de données pourraient être fortement impactés et les infrastructures critiques menacées. Afin d'anticiper et de mettre en œuvre des mesures visant à protéger les infrastructures de Proximus contre ces événements climatiques extrêmes, nous faisons appel à l'expertise de scientifiques, comme l'OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) et l'Université Catholique de Louvain, tout en nous basant également sur notre propre analyse annuelle d'évaluation des risques liés aux scénarios de changement climatique.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances.

La mesure et la gestion des risques opérationnels de Proximus s'appuient sur la méthodologie AMA (Advanced Measurement Approach). Un registre des risques a été développé, qui reprend également le résultat des simulations des scénarios défavorables, afin de garantir la pertinence de ces stress-tests.

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité.

Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

Les exemples les plus pertinents de facteurs de risques opérationnels sont décrits ci-dessous

- Résilience et continuité des activités

- Sécurité (confidentialité, intégrité, disponibilité)
- Protection des données et de la vie privée
- Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement
- Infrastructure de réseau traditionnelle

Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer sa capacité à détecter, prévenir, minimiser et traiter l'impact d'événements perturbateurs, dans le but de garantir l'exploitation des services et fonctions essentiels aux activités à un niveau acceptable. L'approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Pour ce faire, nous élaborons des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que pannes de courant, attaques de type ransomware ou catastrophes naturelles liées au changement climatique. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents. Ces priorités sont gérées par les Business Units responsables. Le Business Continuity Board est le comité de pilotage qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Le niveau de préparation est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Sécurité

La vulnérabilité accrue au niveau mondial, les menaces et les cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et celle de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de services, de systèmes et de réseaux.

Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril. Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Ces mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance de plans d'urgence.

Le programme de cybersécurité de Proximus met fortement l'accent sur la gestion de l'identité et de l'accès pour les utilisateurs privilégiés, utilisateurs professionnels, partenaires et

fournisseurs, sur la sécurisation de l'infrastructure critique de Proximus, des API et des clouds privés et publics, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'extension des capacités de surveillance et de détection.

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP) qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les menaces de cybersécurité au niveau national avec le CERT.be et au niveau international avec d'autres opérateurs européens de télécommunications et la GSMA (une association de 750 opérateurs dans le monde).

Proximus participe activement à divers groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de rester au fait des dernières menaces. Elle collabore au sein des groupes d'experts de la GSMA, d'Europol, d'Interpol, de la Cyber Security Coalition belge, de la plateforme d'opérateurs télécoms européens (ETIS), du Centre for Cyber Security Belgium (CCB), de l'OTAN NCI et du FIRST.

Protection des données et de la vie privée

Les lois sur la protection des données veillent à établir un équilibre entre les droits des individus à la vie privée et la capacité des organisations à utiliser des données à caractère personnel à des fins commerciales. Proximus met toujours un point d'honneur à protéger la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel.

Proximus a entamé son parcours de conformité RGPD par une évaluation de son niveau de préparation vis-à-vis du RGPD, menée par une entreprise externe en 2016. Depuis cet exercice, Proximus n'a cessé d'améliorer sa conformité RGPD.

Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple la mise en œuvre d'un registre des activités de traitement.

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Afin d'appliquer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus améliore en permanence son processus d'évaluation de la protection de

la vie privée pour identifier à un stade précoce les risques liés à la protection de la vie privée et prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

Afin de rendre la gestion des demandes des personnes concernées plus efficace, Proximus a mis en œuvre l'utilisation de solutions semi-automatiques. Nos clients peuvent continuer à indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans les paramètres de confidentialité de l'app et du site web MyProximus.

Proximus traite et documente soigneusement les plaintes qu'elle reçoit concernant la protection des données de ses clients. Ces plaintes proviennent des sources suivantes :

- Les clients concernés
- Les organisations de consommateurs, comme Test Achats/Test Aankoop
- Les organes de réglementation, tels que l'autorité belge de protection des données ou le service belge de médiation pour les télécommunications

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de sa collaboration avec ses fournisseurs pour fournir les équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

L'instabilité mondiale, les perturbations logistiques, la crise énergétique, les catastrophes naturelles liées au climat, etc. augmentent le risque pour la résilience de notre chaîne d'approvisionnement.

Toute violation d'une législation applicable ou des normes internationales en matière de droits de l'Homme par nos fournisseurs pourrait entraîner des poursuites judiciaires et entacher la réputation de Proximus.

Nous concentrons actuellement nos efforts sur la continuité des activités dans le domaine des appareils destinés aux foyers et entreprises, des infrastructures de réseau et de la construction (pénurie de semi-conducteurs). L'approvisionnement en énergie et la main d'œuvre externe figurent également en tête de nos priorités.

Nous atténuons les risques par une gestion multi-sourcing et de tier 2, l'amélioration de la gestion des stocks (système de commande avancé, amélioration des prévisions, etc.), la réduction de la demande et la réingénierie de nos produits et processus. Nous avons amélioré notre gestion des relations

fournisseurs de manière à pouvoir évaluer en permanence les risques avec nos fournisseurs partenaires, réduire ainsi la vulnérabilité et garantir au final la continuité.

Nous évaluons nos relations avec nos fournisseurs clés lors de réunions axées sur la définition de stratégies communes.

Les fournisseurs essentiels et leurs sous-fournisseurs sont suivis à l'aide d'un outil reconnu par des tiers, ce qui nous permet de réagir rapidement à tout type de perturbation de la chaîne d'approvisionnement.

Les audits et évaluations des risques et de notre performance de durabilité sont réalisés par EcoVadis pour les fournisseurs directs nationaux, et dans le cadre de la Joint Audit Corporation (JAC) pour les principaux fournisseurs internationaux.

Nous suivons de près la responsabilité contractuelle des fournisseurs critiques par le biais de notre Code de conduite des fournisseurs et des clauses incluses dans nos accords de niveau de service.

Grâce à notre surveillance active et à nos actions d'atténuation des risques, la chaîne d'approvisionnement de Proximus a bien résisté aux crises précédentes et l'impact financier a été limité

Infrastructure de réseau traditionnelle

En 2004, Proximus a été le premier opérateur en Europe à lancer un ambitieux programme de déploiement de la fibre jusqu'au trottoir, ouvrant la voie au futur déploiement du réseau fibre jusqu'au domicile en Belgique. Aujourd'hui, nous sommes parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion fibre dans notre réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre connectant nos bornes de distribution et une augmentation massive du nombre de kilomètres dans la partie accès du réseau.

Vu la hausse des besoins des clients, nous prévoyons pour l'année à venir une augmentation continue de la consommation de données sur nos réseaux, et ce à des vitesses bien plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multi-Gigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à ses clients. Dans ce contexte, la pertinence du cuivre diminuera progressivement.

L'accélération du déploiement et l'adoption rapide de la fibre nous permettent d'envisager la mise hors service à terme de notre réseau cuivre, avec à la clé d'importantes économies en termes de consommation d'énergie et de maintenance. Le

démantèlement du réseau cuivre nous évitera par ailleurs de devoir remplacer cette technologie vieillissante

Comité de gestion des risques et conformité

En 2022, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Ses décisions ont été rapportées au Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

Proximus dispose de stratégies générales de gestion des risques, qui classent ces derniers en différents niveaux, selon que l'entreprise veut les éviter, les transférer, les limiter ou les accepter. Ces stratégies d'intervention sont conçues afin de gérer les risques dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque, dans le respect des directives de conformité.

Les objectifs du Comité de gestion des risques et conformité sont les suivants :

- Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques.
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

Une méthode rigoureuse de gestion du risque est fondamentale dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide mutation. Proximus est prête à accepter les risques à condition de recevoir en contrepartie une rentabilité adéquate (optimisation du ratio risque/rendement).

En 2022, les questions de durabilité, y compris les risques liés au changement climatique, ont figuré à l'ordre du jour du Comité de gestion des risques.

Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de meilleures pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'Audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Par conséquent, les objectifs de l'Audit interne, sur la base des normes du COSO et de l'Institut des auditeurs internes ainsi que d'autres cadres professionnels, ont pour but de veiller aux aspects suivants :

- L'efficacité et l'adéquation des contrôles internes
- L'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficacité (faire correctement les choses)
- La conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur
- La fiabilité et l'exactitude des informations fournies.

L'Audit interne aide le Groupe Proximus à réaliser ces objectifs, grâce à une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. L'Internal Audit Lead rapporte au Président du Comité d'Audit.

Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

Depuis 2020, le département de l'Audit interne de Proximus est certifié par l'IFACI/IIA, conformément à la norme IIA 1312 - Évaluation de qualité externe.

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 ou dans les annexes. Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers ne reflétant pas une image fidèle. Les changements apportés à la législation (par exemple : âge de la pension, protection des consommateurs) pourraient également avoir un impact significatif sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter la collecte de nouvelles informations et l'adaptation de systèmes (de facturation, par exemple) 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 des normes locales GAAP [General Accepted Accounting Principles] que des normes IFRS [International Financial Reporting Standards]).

Les changements sont identifiés et leur impact sur le reporting financier de Proximus fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (par exemple : nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) 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 font l'objet d'une analyse systématique conformément aux normes internes et externes. 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 (A&CC) et le Leadership Squad sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

Les changements apportés à la législation et aux réglementations fiscales (impôt des sociétés, TVA, etc.) et leur application par les autorités fiscales pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers. Afin d'assurer la conformité des règles, il est souvent requis de mettre en place, dans un bref délai, des procédures administratives complémentaires en vue de rassembler les informations pertinentes ou d'implémenter des mises à jour dans des systèmes IT existants (par exemple, 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 des lois fiscales existantes par les autorités fiscales. 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. Le résultat de l'analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux en raison de l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Tout défaut de conformité avec ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations, de même que toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers.

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. 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 Proximus 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 vraisemblance, 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. 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 Proximus est responsable pour l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques.

Proximus 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") » pour la première fois en 1992 et mis à jour en mai 2013. 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 Proximus 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 Proximus 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, Proximus organise une révision 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.

Proximus considère la distribution 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) et BGAAP. C'est pourquoi Proximus 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.

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee – A&CC). Son rôle 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 Proximus et de son efficacité, (iv) de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de questions et recommandations formulées par les commissaires, (v) de la relation avec les commissaires réviseurs du Groupe ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par Proximus, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de Proximus ainsi que du «Dealing Code».

Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) se réunit au moins une fois par trimestre.

Ethique

Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Une compagnie socialement responsable ». Tous les employés doivent réaliser 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 (agilité, responsabilité et collaboration) comme principe directeur.

Le code « Une compagnie socialement responsable », qui est disponible sur le site www.proximus.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, Proximus 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.

Règles et procédures

Les principes et les règles du Code « Une compagnie socialement 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 Proximus. 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 sources, disponibles sur le site intranet de Proximus. 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.

Rôles et responsabilités

Les systèmes de contrôle interne de Proximus 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'équipe du département Corporate Accounting assume cette responsabilité comptable pour la maison mère Proximus et les principales sociétés belges. Ils 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. Ce support centralisé organisé autour de processus spécifiques et des standards IFRS permet l'expertise comptable en profondeur et assure la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus 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.

Compétences et expertise

Disposer du personnel adéquat est une matière à laquelle Proximus 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 Proximus Corporate University.

En termes 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 pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

Analyse de risque

Les analyses de risque et des incertitudes sont traitées dans la rubrique 'Gestion des risques'.

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

Les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont repris dans la rubrique 'Gestion des risques'.

Information et communication

Systèmes informatiques de reporting financier

Les enregistrements comptables de Proximus 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 tâches, pour éviter les accès non autorisés aux informations sensibles et éviter 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.

Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus selon les normes IFRS ainsi que sur base des standards locaux GAAP. 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 effective et efficace.

Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus

financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, 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 et 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 Comité Exécutif (mensuellement) et présentée au Comité d'Audit et de Supervision (trimestriellement).

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 autres 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 Proximus 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 du Comité d'Audit et de Supervision. 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.
- Le Comité d'Audit et de Supervision 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 Proximus 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 Proximus 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 au Comité d'Audit et de Supervision.

Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

Proximus a un Comité d'audit et de supervision (Audit and Compliance Committee), 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.

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision dispose d'une expertise étendue en matière de comptabilité et

d'audit. La Présidente du Comité d'audit et de supervision, Madame Catherine Vandendorpe, est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. La Présidente et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

Évolution des activités de recherche et de développement

Le monde qui nous entoure change à toute vitesse et nous sommes prêts pour ces changements. Parce que l'innovation et la recherche en matière de nouvelles technologies sont inscrites dans l'ADN de Proximus.

Réseau

La fibre, source d'innovation

Depuis le lancement du programme "La fibre en Belgique", nous investissons sans relâche dans un réseau fibre haut débit innovant, reposant sur les technologies optiques les plus récentes.

Au cours des dernières années, des progrès techniques considérables ont été réalisés dans le domaine de la communication quantique, en particulier en informatique quantique. Ces nouveaux ordinateurs seront extrêmement puissants, mais ils rendront aussi les données privées extrêmement vulnérables. Afin d'étudier comment atténuer

ces menaces, Proximus a décidé de mettre en place un laboratoire de communications quantiques.

En 2022, nous avons réalisé les premiers essais de la technologie d'échange quantique de clé (Quantum key distribution) en vue de tester la maniabilité et les limites de cette technologie de pointe dans notre réseau fibre. Pour soutenir l'écosystème belge, nous avons rejoint le conseil consultatif industriel du Belgium Quantum Network (BeQuNet), un projet de recherche commun portant sur la communication quantique et mené par l'IMEC, l'UGent, l'UHasselt et l'ULB, pour lequel nous fournissons également l'infrastructure fibre.

Leadership mobile

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients et continuerons à le faire. En 2022, nous avons poursuivi la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec des résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client.

Notre ambition pour la 5G : être reconnu comme partenaire de référence pour les produits et services 5G, en offrant la plus large couverture 5G et le réseau le plus performant de Belgique. La meilleure façon d'accélérer le développement de use-cases 5G consiste à permettre à nos clients et partenaires de tester leurs projets en conditions réelles. Divers use-cases 5G ont ainsi été développés et testés avec succès sur notre plateforme d'innovation 5G dédiée dans de multiples domaines : applications industrielles, construction, divertissement, santé, agriculture...

Après l'ouverture d'un premier laboratoire 5G avec A6K en Wallonie fin 2021, Proximus a signé en 2022 un protocole d'accord avec Howest, en vue de créer un laboratoire 5G sur le campus de Howest à Courtrai. Des entreprises de différents secteurs peuvent y découvrir les possibilités de la 5G dans leur branche d'activités et développer de nouvelles applications, en collaboration avec les étudiants de Howest et sous la supervision d'experts de Proximus.

Les capacités d'innovation dans le domaine de la 5G ont été étendues avec le lancement d'incubateurs d'innovation 5G supplémentaires et le déploiement réussi de catalyseurs technologiques, tels que la technologie de découpage du réseau et la réservation de ressources radio pour les applications critiques.

Chargement des véhicules électriques

Notre projet de bornes de recharge pour véhicules électriques vise à transformer nos bornes de distribution en infrastructure hybride, à la fois bornes de recharge et télécoms, afin de multiplier les bornes de recharge publiques dans les zones densément peuplées et de soutenir ainsi les Belges dans la transition vers les véhicules électriques.

Avec le déploiement de la fibre, nous amenons la connectivité directement dans les immeubles. De ce fait, de nombreuses bornes de distribution deviennent inutiles. Or, celles-ci se situent généralement dans des zones densément peuplées, caractérisées par un accès limité aux bornes de recharge privées. Les premières bornes de recharge ont été mises en service à Malines et Audenarde.

Proximus Ada

Le recours à l'automatisation, à l'analyse avancée et à l'intelligence artificielle nous permet d'offrir des services de haute qualité.

En 2022, Proximus a lancé Proximus Ada, le premier centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle (IA) et la cybersécurité, deux domaines primordiaux pour permettre à la société belge de relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Objectif de Proximus Ada : développer un véritable écosystème local, en partenariat étroit avec les universités, les instituts supérieurs de sciences appliquées, les instituts de recherche, les associations et les pouvoirs publics.

Depuis sa création, Proximus Ada a réalisé un premier projet interne visant à améliorer la productivité des analystes en cybersécurité dans le contexte du smishing. Ce use-case analyse les SMS signalés par l'IBPT au moyen de l'intelligence artificielle, notamment la vision par ordinateur, et détecte ensuite automatiquement les cas de smishing.

Dans le domaine de l'IA pure pour les besoins internes de Proximus, nous avons également créé de la valeur commerciale grâce à de multiples use-cases. Nous avons notamment conçu un outil permettant d'évaluer quasi en temps réel la qualité des installations fibre chez les clients grâce à la vision par ordinateur. Des études sont en cours afin d'étendre l'analyse à de nouveaux points de contrôle.

Solutions intelligentes

Principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique, Proximus utilise différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). L'utilisation de l'IdO ne se limite pas au domaine de la connectivité.

Grâce à nos solutions axées sur les données, nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en interprétant leurs données ou en automatisant des processus.

L'analyse de données et l'IdO prouvent également leur valeur au sein de la société de multiples manières, qu'il s'agisse de solutions d'optimisation de la consommation d'énergie ou d'amélioration de l'efficacité des soins de santé.

Santé intelligente

Proximus a renforcé son orientation stratégique sur le marché des soins de santé. Grâce à ses solutions et services ICT, de connectivité et de sécurité, Proximus entend devenir un partenaire important de la transformation digitale et de l'innovation dans le secteur médical.

Poursuivant ses efforts d'innovation dans le domaine des soins de santé, Proximus participe au monde de la réalité étendue en réalisant des essais de réalité virtuelle (formation) et augmentée (assistance à distance), avec quelques beaux témoignages clients à la clé.

Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse à la problématique du changement climatique, Proximus propose des solutions en matière d'IdO et de Data Analytics pour aider les clients à utiliser plus intelligemment l'énergie et à réduire leur empreinte carbone. La transition énergétique, et notamment la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires, tels que Digital HQ, Izix et Aug.e, pour pouvoir offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

E-enseignement

Pour répondre au besoin croissant d'une meilleure connectivité dans l'enseignement, Proximus et Signpost, le leader du marché belge des solutions ICT pour l'enseignement, ont signé un accord de coopération stratégique en avril 2021. Fin 2022, nous avons déjà raccordé 220 écoles à la fibre et signé un contrat DSL avec 16 autres établissements scolaires. Afin de préparer les écoles aux défis de demain, le portefeuille d'Academic Connect s'enrichira de profils multi-gigabits et de services supplémentaires. Par ailleurs, nous déploierons le programme "enseignants connectés", qui permettra aux professeurs et autres employés d'une école Academic Connect de bénéficier d'une réduction sur leur pack résidentiel.

Innovation ouverte

Proximus croit en l'innovation ouverte : en collaboration avec des partenaires, nous combinons nos atouts pour créer de nouveaux écosystèmes et produits qui apportent une valeur ajoutée à toutes les parties concernées. Grâce à des

partenariats exclusifs, nous stimulons et développons en permanence nos propres activités de recherche et développement menées par nos équipes d'innovation dans les différents laboratoires de Proximus.

Drones

Dans le domaine des drones, nous déployons le concept de Drone-as-a-Service dans le port d'Anvers, en partenariat avec SkeyDrone et DroneMatrix. Nous continuons à développer notre partenariat avec Helicus pour la réalisation de vols de drones médicaux en mode "hors vue" (Beyond Visual Line of Sight). Nous nous focaliserons sur la mise en œuvre de use-cases réels dans le domaine du traitement des images et des vidéos, de l'analytique et de l'Edge Computing (avec le soutien et la collaboration de Proximus Ada ou d'autres partenaires potentiels).

Proximus+

Proximus ambitionne de déployer un portefeuille de services digitaux avec des partenaires tiers dans cinq domaines incontournables au sein d'une app mobile destinée aux clients, baptisée Proximus+. Proximus+ deviendra le portail vers toutes les plateformes digitales de Proximus, telles que Pickx, Doktr, Banx, 4411 et Flitsmeister ainsi que vers nos services E-Press. Avec l'aide d'autres partenaires, nous créerons de nouveaux services dans des domaines tels que MyHome, MyCircle, MyNeighborhood, MyMobility et MyWallet, qui viendront s'ajouter aux fonctions télécoms existantes de MyProximus.

Nous lancerons ainsi une app mobile premium qui favorisera des interactions quotidiennes pertinentes. Une version bêta de cette app, actuellement disponible auprès de 3.000 utilisateurs tests, sera progressivement ouverte au public au cours de l'année 2023. L'app nous aidera à renforcer le positionnement de notre marque premium et notre NPS, à réduire les budgets de publicité et de développement dans le digital ainsi qu'à développer de nouveaux flux de chiffre d'affaires.

Banx

Nous avons continué à améliorer Banx, l'app digitale pour une banque durable lancée avec Belfius en 2021. En 2022, nous avons amélioré le tableau de bord CO2 et enrichi Banx de nouvelles fonctionnalités, comme les solutions Apple Pay,

Fitbit et Garmin Pay. Nous avons intégré de nouveaux partenaires, notamment Bio Planet.

Doktr

Dans le domaine médical, nous avons poursuivi le développement de l'app de téléconsultation Doktr, en ajoutant par exemple au patient de consulter également son médecin généraliste habituel. Nous avons continué à développer l'écosystème en signant des accords avec Domus Medica, la Mutualité chrétienne/Christelijke Mutualiteit (MC/CM) et Solidaris/SocMut en vue de déployer l'app Doktr le plus largement possible auprès des patients et des prestataires de soins. Nous avons également signé un partenariat avec Cohezio pour un projet pilote en médecine du travail

Activités internationales

À l'international, nous exploitons nos activités via BICS et TeleSign.

BICS

BICS investit continuellement dans le développement de son portefeuille de solutions de communication mondiales dans les segments des télécommunications, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses efforts en matière de

recherche et de développement sur la fourniture de services 5G, de technologies (e-)SIM et IdO, de services de communication digitale et d'une solide offre axée sur la prévention de la fraude, la sécurité et l'analytique. BICS continue de suivre l'évolution du marché et les besoins de ses clients afin d'améliorer ses services, ses fonctionnalités et son portefeuille global de produits.

Télésign

TeleSign a investi beaucoup de temps et de ressources dans la mise en place d'une organisation de recherche et développement de classe mondiale qui améliore continuellement ses services leaders sur le marché.

Aujourd'hui, ses efforts de recherche et de développement visent principalement à élaborer des solutions d'identité digitale de pointe, répondre à tous les cas d'utilisation principaux, améliorer la flexibilité en matière de déploiement et permettre une intégration transparente dans les applications dans le cloud et sur site. TeleSign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctions et améliorent les fonctions existantes.

Autres informations

Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2022

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

Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris au chapitre CH3.1 Gouvernance et conformité du rapport annuel.

Utilisation des instruments financiers

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

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

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 16 Février 2023


Guillaume Boutin
Chief Executive Officer

rapport de Gestion intitulées « Gestion des risques » et « Les systèmes de contrôle interne..

Actions propres

Les explications relatives au rachat d'actions propres sont reprises à l'annexe 18 des états financiers consolidés.

Gestion du capital

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un ratio de fonds propres permettant d'assurer un accès aisé et flexible aux marchés financiers à tout moment, ceci, dans le but d'être capable de financer des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires.

Pendant les deux années présentées, 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 l'annexe 39 des états financiers consolidés.


Stefaan De Clerck

Chairman of the Board of Directors