

Rapport de gestion consolidé

1 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers.....	3
2 Rapport de gestion des risques	36
3 Les systèmes de contrôle interne	55
4 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision	59
5 Évolution des activités de recherche et de développement	59
6. Autres informations	65

1 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

1. Remarques préalables

Segmentation du reporting du Groupe

Les méthodes et principes comptables du Groupe appliqués tout au long de l'année 2024 sont conformes à ceux utilisés dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2023, à l'exception des éléments suivants :

- Le Groupe a appliqué les nouvelles normes, interprétations et révisions qui lui sont imposées depuis le 1er janvier 2024. Celles-ci n'ont pas d'impact sur ses états financiers.
- Le Groupe a modifié la segmentation de son reporting, comme exposé ci-après.

Le Groupe Proximus a acquis une participation majoritaire dans Route Mobile (voir § 5.14), une entreprise internationale spécialisée dans les services CPaaS et cotée à la NSE et à la BSE en Inde. La nouvelle structure du Groupe a nécessité une refonte du processus décisionnel interne, de la gouvernance et du reporting de la direction du Groupe Proximus afin d'allouer efficacement les ressources et d'évaluer la performance des segments opérationnels.

En 2024, le Groupe Proximus a mis en place une structure de gouvernance à deux piliers avec la création d'un nouveau comité exécutif : l'International Management Committee pour Proximus Global, en complément du Domestic Management Committee, centré sur les activités domestiques. Ce comité international a été instauré pour faciliter les décisions stratégiques et garantir l'alignement entre les filiales de Proximus Global, à savoir BICS, Telesign et Route Mobile. Sa création garantit une responsabilité et une coordination claires, tout en renforçant la voix du segment international dans les décisions du Groupe.

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.

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 dans l'EBITDA. 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 5](#) de ce document.

(EUR million)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2023	2024	2023	2024
Rapporté	6,048	6,539	1,786	1,950
Ajustements	-7	-110	-29	-100
Sous-jacent	6,042	6,430	1,757	1,850
Ajustements	-7	-110	-29	-100
Charges d'amortissement de leasing			-84	-96
Charges d'intérêt de leasing			-7	-10
Transformation			14	20
Acquisitions, fusions et cessions	-6	-80	48	3
Litiges/réglementation		-30	-1	-17

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

Chiffres pro forma

À la suite de l'acquisition de Route Mobile et de la consolidation complète de ses résultats dans le Groupe à compter du 1er mai 2024, ce rapport annuel présente, en plus des résultats réels de 2023, des chiffres pro forma sur 8 mois pour 2023. Les résultats pro forma de 2023 supposent une consolidation complète de Route Mobile sur la même période qu'en 2024, offrant ainsi une comparaison plus pertinente en glissement annuel.

Compte de résultats du Groupe - 8 mois sur une base pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2023*	Année complète 2024	% de différence
Chiffre d'affaires			
sous-jacent	6.331	6.430	1,6%
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.418	-2.367	-2,1%
Marge directe	3.912	4.063	3,9%
% de marge directe	61,8%	63,2%	1,4 p.p.
Charges totales avant amortissements	-2.117	-2.213	4,5%
Dépenses liées à la force de travail	-1.343	-1.418	5,6%
Dépenses non liées à la force de travail	-774	-794	2,7%
EBITDA	1.795	1.850	3,1%
% de marge d'EBITDA	28,4%	28,8%	0,4 p.p.
CAPEX (spectre et droits de diffusion du football inclus)*	1.332	1.382	3,8%
CAPEX (hors spectre et droits de diffusion du football)	1.329	1.355	2,0%

* À partir de mai 2023, les chiffres incluent l'impact de la consolidation de Route Mobile.

Compte de résultats de Proximus Global - 8 mois sur une base pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2023*	Année complète 2024	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent			
de Proximus Global (1)	1.731	1.672	-3,4%
Communications & Data (2)	1.174	1.150	-2,1%
P2P Voice & Messaging (3)	663	598	-9,9%
Éliminations Proximus Global	-107	-75	-29,4%
Proximus Global - Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.286	-1.204	-6,3%
Proximus Global - Marge directe	445	468	5,2%
Communications & Data	328	354	8,1%
P2P Voice & Messaging	121	118	-2,3%
Éliminations Proximus Global	-4	-4	16,5%
Proximus Global - % de marge directe	25,7%	28,0%	0,1 p.p.
Proximus Global - Dépenses totales avant amortissements	-286	-299	4,7%
Dépenses liées à la force de travail	-180	-189	4,9%
Dépenses non liées à la force de travail	-106	-110	4,3%
Proximus Global - EBITDA	159	169	6,2%
Proximus Global - % de marge d'EBITDA	9,2%	10,1%	0,9 p.p.

(1) Renvoie aux revenus totaux.

(2) Communications & Data regroupe les services CPaaS, DI, Mobility, Cloud communications et Internet of Things (IoT).

(3) P2P Voice & Messaging regroupe les services voix, capacité, d'autres services traditionnels et les services MMS P2P.

* À partir de mai 2023, les chiffres incluent l'impact de la consolidation de Route Mobile.

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.

Chiffres clés – aperçu sur 10 ans (base IFRS)

Compte de résultats (en millions EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Revenus totaux	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048	6.539
Revenus - ajustements	17	3	24	21	11	2	1	5	7	110
Chiffre d'affaires sous-jacent	5.994	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578	5.909	6.042	6.430
EBITDA rapporté (1)	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786	1.950
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90	105
EBITDA - ajustements	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62	-6
EBITDA sous-jacent (1)	1.733	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772	1.786	1.757	1.850
Dépréciations et amortissements	-869	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185	-1.259
Bénéfice opérationnel (EBIT)	777	816	809	778	556	805	645	647	601	691
Revenus / (coûts) financiers nets	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110	-159
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30	-18
Bénéfice avant impôts	655	715	738	721	508	756	581	578	461	513
Charges d'impôts	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104	-57
Intérêts minoritaires	17	25	30	22	19	18	1	0	0	-9
Bénéfice net (part du groupe)	482	523	522	508	373	564	443	450	357	447
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cash flow net d'exploitation	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620	1.602
Cash payé pour le Capex	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453	-1.474
Cash flow net des autres activités d'investissement	22	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57	-754
Paievements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92	-101
Cash flow libre (2)	408	559	292	451	498	352	237	167	18	-727
Cash flow libre ajusté (3)	454	559	517	501	504	354	376	181	61	58
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398	506
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-200	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416	-219
Bilan (en millions EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total du bilan	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153	13.327
Actifs non courants	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932	10.969
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	510	302	338	344	327	313	249	299	716	538
Capitaux propres	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300	4.310
Intérêts minoritaires	164	162	156	148	142	123	0	1	0	225
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	464	544	568	605	864	645	508	413	378	358
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429	-4.206
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131	-3.912
Action Proximus - chiffres clés	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (4)	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (5)	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39
Dividende total par action (en EUR) (6)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20	0,60
Données sur le personnel	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654	13.131
Nombre moyen d'employés sur la période	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529	11.650	12.629
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534	518.604	509.116
Revenus totaux par employé (en EUR)	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936	519.163	517.794
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912	150.844	146.507
EBITDA par employé (en EUR)	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394	153.326	154.395
Ratios - en base rapportés	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rendement des Fonds Propres	17,2%	18,6%	18,3%	16,9%	13,1%	19,4%	14,9%	13,6%	10,8%	10,4%
Marge directe	60,5%	61,8%	62,7%	63,5%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%	63,7%	63,8%
Dettes nettes/EBITDA (7)	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50	1,51	1,75	2,01
Marge EBITDA	27%	30%	31%	31%	29%	35%	33%	31%	30%	30%
Ratios - en base sous-jacente	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rendement des Fonds Propres	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%	19,5%	15,5%	14,6%	11,8%	10,0%
Marge directe	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%	63,7%	63,2%
Dettes nettes/EBITDA (7)	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55	1,54	1,78	2,11
Marge EBITDA	29%	31%	32%	32%	33%	34%	32%	30%	29%	29%
CAPEX	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX total	1.002	949	1.092	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923	1.328	1.383
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	927	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305	1.325	1.355

- (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) Cash-flow libre ajusté, à savoir hors coûts de transaction de fusion et d'acquisition et coûts y afférents.
(4) C'est-à-dire hors actions propres
(5) Pas de différence entre le bénéfice de base et le résultat dilué par action
(6) Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)
(7) Dette nette hors obligations locatives, définition de Proximus. 2.9x selon la définition S&P pour l'ensemble de l'année 2024.

2018 : IFRS15. À partir de 2019 : IFRS 15 et 16

- Prévisions de chiffre d'affaires et d'EBITDA pour Proximus, initialement fixées en février, largement dépassées en 2024
- Excellente dynamique commerciale du segment domestique
- Chiffre d'affaires sous-jacent domestique en progression de 3,4 % en glissement annuel à 4.826 millions EUR en 2024
- Chiffre d'affaires de Proximus Global de 1.672 millions EUR, en recul de 3,4 % en glissement annuel sur une base pro forma (+ 16,0 % sur la base des chiffres sous-jacents), sous l'effet de la transition continue des services voix et messagerie traditionnels vers les solutions OTT
- Effets de l'inflation sur les dépenses d'exploitation de Proximus partiellement atténués grâce au programme pluriannuel de réduction des coûts
- EBITDA du segment domestique en hausse de 2,8 % par rapport à l'année précédente
- EBITDA de Proximus Global en progression de 6,2 % sur une base pro forma, grâce à une croissance de 8,1 % de la marge directe pour les services "Communications & Data" et à des réductions de coûts
- EBITDA sous-jacent du Groupe de 1.850 millions EUR, en hausse de 3,1 % sur une base pro forma (5,3 % sur la base des chiffres sous-jacents)
- Dépenses d'investissement du Groupe de 1.355 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2024, hors spectre et droits de diffusion du football
- Cash-flow libre ajusté de 58 millions EUR. Coûts d'acquisition de Route Mobile et Fiberklaar compris, cash-flow libre rapporté de -727 millions EUR

2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2024 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 6.430 millions EUR, en hausse de 1,6 % (99 millions EUR) sur une base pro forma, et de 6,4 % (388 millions EUR) par rapport aux chiffres sous-jacents de l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe (pro forma)

6.430 millions EUR
+1,6 % en glissement annuel

Parmi les piliers, le chiffre d'affaires sous-jacent domestique a progressé de 3,4 % en glissement annuel, pour atteindre 4 826 millions EUR.

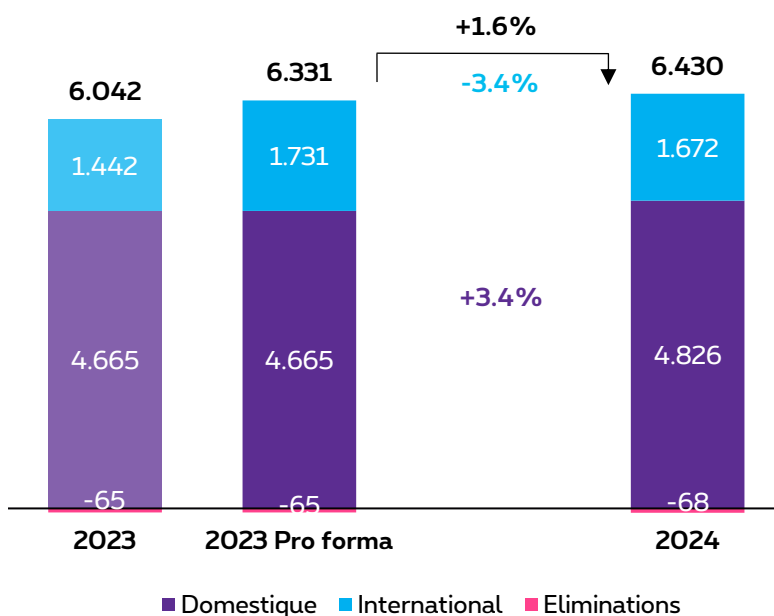
Le chiffre d'affaires du segment résidentiel s'est élevé à 2.500 millions EUR, en hausse de 4,3 %, grâce à une progression de 5,0 % du chiffre d'affaires pour les services à la clientèle. Cette croissance s'explique par une excellente performance commerciale et une indexation des prix. Le chiffre d'affaires convergent est en forte hausse (+9,0 %). En outre, le chiffre d'affaires pour les terminaux a bondi de 9,6 %.

Le chiffre d'affaires du segment professionnel a progressé de 2,2 % par rapport à 2023. Le chiffre d'affaires pour les services aux entreprises a augmenté de 1,2 %, grâce à la hausse du chiffre d'affaires pour les services IT (+6,5 %) et les données fixes (+3,3 %), qui a compensé la baisse du chiffre d'affaires des services mobiles (-2,1 %) et l'érosion continue, mais modérée, du chiffre d'affaires de la voix fixe (-5,8 %). L'année 2024 a par ailleurs été marquée par une forte croissance enregistrée au niveau des terminaux (+19,5%) et des installations d'équipements IT (+2,7%).

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 253 millions EUR en 2024, en recul de 1,8 % (-5 millions EUR) par rapport à 2023. Cette baisse est entièrement due à la diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion à faible marge (-25 millions EUR). Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles est en forte hausse à 21 millions EUR (+14,8 %).

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de Proximus Global a diminué de 3,4 % (-3,2 % à taux de change constant) pour atteindre 1.672 millions EUR. Ce recul s'explique principalement par la pression exercée sur les services voix traditionnels à faible marge et la transition CPaaS en cours des SMS vers les solutions OTT, partiellement compensées par l'adoption des solutions CPaaS omnicanal, des services de mobilité et d'IoT à marge plus élevée. Par rapport aux chiffres sous-jacents de 2023, Proximus Global a toutefois progressé de 16,0 % sous l'effet de l'inclusion de Route Mobile après son acquisition en mai 2024.

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



Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2024, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 4.063 millions EUR, en hausse de 3,9 % (151 millions EUR) par rapport à 2023 sur une base pro forma (+5,6 % ou 214 millions EUR par rapport aux chiffres sous-jacents de 2023). Cette croissance s'explique essentiellement par la forte contribution du segment domestique, qui affiche une marge directe en hausse de 3,6 % (126 millions EUR).

Proximus Global a enregistré une marge directe de 468 millions EUR, en progression de 5,2% en glissement annuel par rapport à l'année 2023 sur une base pro forma (+5,3 % à taux de change constant). Cette augmentation a été soutenue par une croissance de 8,1% de la marge directe pour les services Communications & Data.

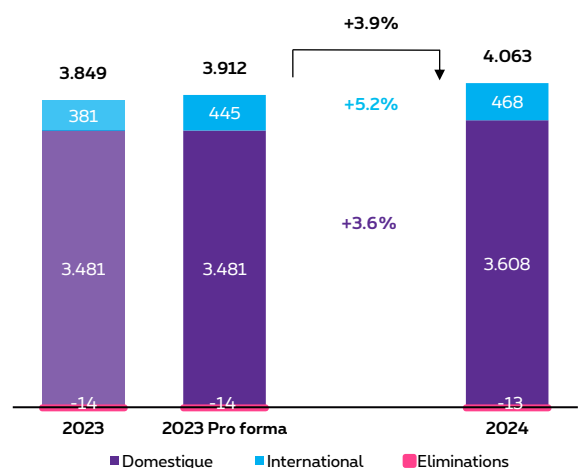
Marge directe sous-jacente du Groupe

4.063 EUR

+3,9 % en glissement annuel

(pro forma)

Marge directe (sous-jacente, M€)



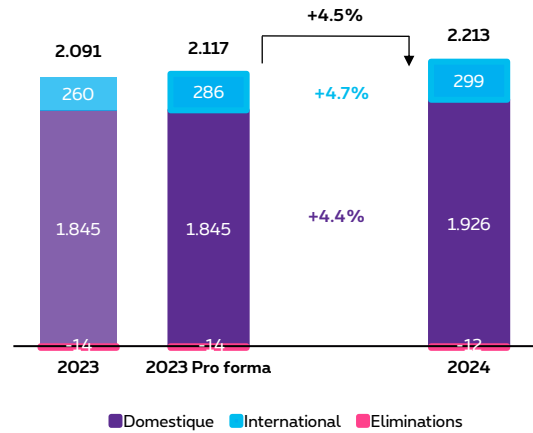
Dépenses d'exploitation (OPEX)

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté de 4,5 % en glissement annuel sur une base pro forma, à 2.213 millions EUR. Par rapport aux chiffres sous-jacents de 2023, ces dépenses ont augmenté de 5,8 %.

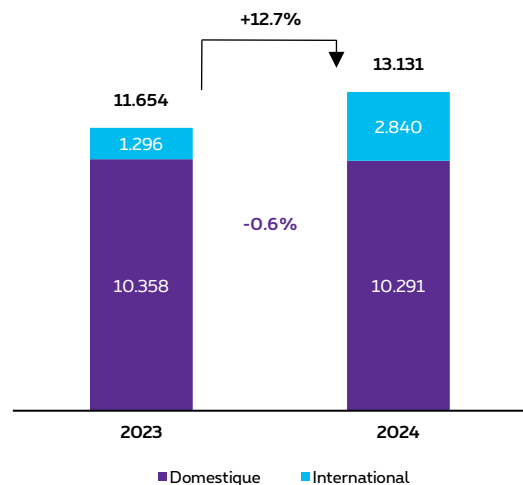
En 2024, les dépenses d'exploitation domestiques se sont élevées à 1.926 millions EUR, en hausse de 4,4 % en glissement annuel. Cette augmentation est principalement due à l'impact de l'inflation sur les coûts, aux indexations salariales intervenues au 1er décembre 2023 et au 1er juin 2024, ainsi qu'à d'autres effets liés à l'inflation. Par ailleurs, les solides performances commerciales ont entraîné une hausse des coûts liés aux clients. Les coûts de transformation sont également à la hausse, en raison notamment d'initiatives telles que MWinz et la cloudification. Ces impacts ont été atténués par des optimisations réalisées dans le cadre du programme de réduction des coûts en cours dans l'entreprise.

Les dépenses d'exploitation de Proximus Global ont augmenté de 4,7 % en glissement annuel sur une base pro forma, pour atteindre 299 millions EUR (15,1 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette augmentation reflète les niveaux élevés d'inflation affectant certaines régions, notamment l'Inde, partiellement atténués par les premières synergies de coûts. L'évolution des effectifs de Proximus Global traduit l'intégration de 1.607 ETP de Route Mobile à la fin de l'année 2024.

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



Évolution des effectifs (en ETP)



Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2024 pour atteindre un total de **2.213 millions EUR**.

EBITDA sous-jacent

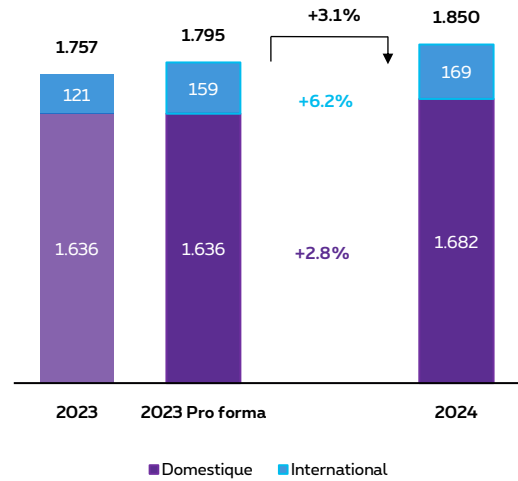
EBITDA sous-jacent du Groupe
1.850 millions EUR
+3,1% en glissement
annuel
 (pro forma)

En 2024, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.850 millions EUR, en hausse de 3,1 % (55 millions EUR) sur une base pro forma par rapport à l'année précédente (+5,3 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette croissance s'explique par les solides contributions du segment domestique et de Proximus Global.

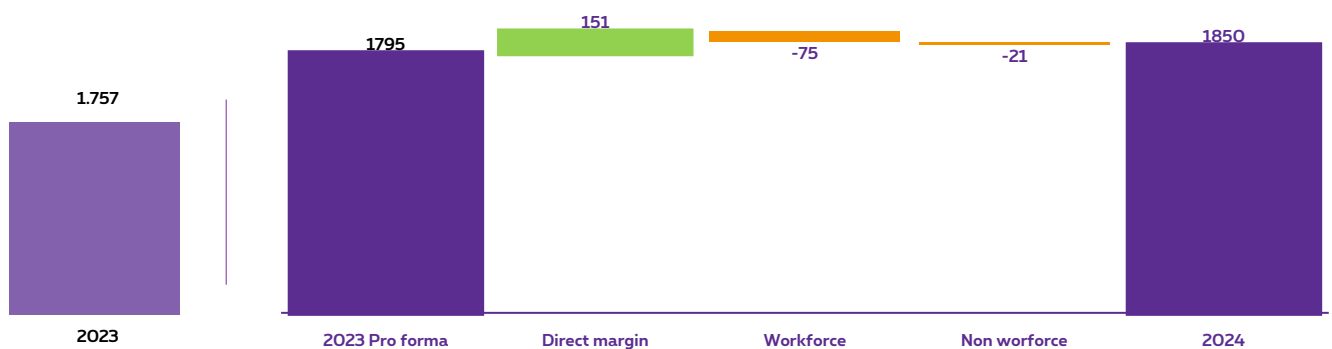
En 2024, les activités domestiques de Proximus ont généré un EBITDA de 1.682 millions EUR, en hausse de 2,8 % en glissement annuel. Cette progression s'explique essentiellement par la forte croissance de la marge directe, qui a largement compensé la hausse des coûts.

En 2024, Proximus Global a enregistré un EBITDA de 169 millions EUR, en hausse de 6,2 % en glissement annuel sur une base pro forma (+39,2 % sur la base des chiffres sous-jacents).

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



Evolution de l'EBITDA Group (sous-jacent, M€)



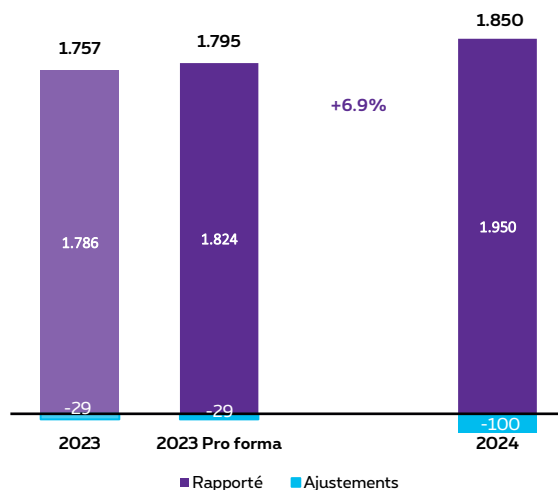
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré en 2024 un EBITDA de 1.950 millions EUR, contre 1.824 millions EUR en 2023 sur une base pro forma, soit une augmentation de 6,9 % en glissement annuel. Sur la base des chiffres sous-jacents, cela représente une augmentation de 9,2 % par rapport à 1.786 millions EUR.

En 2024, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net¹ de 100 millions EUR en éléments occasionnels, contre 29 millions EUR en 2023.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2024 ont augmenté de 15 millions EUR en glissement annuel à 105 millions EUR. (Depuis 2019, année d'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté). Cette hausse a été compensée en partie par des ajustements d'EBITDA pour des coûts de transformation de l'ordre de 20 millions EUR et des ajustements liés aux fusions et acquisitions de l'ordre de 3 millions EUR.

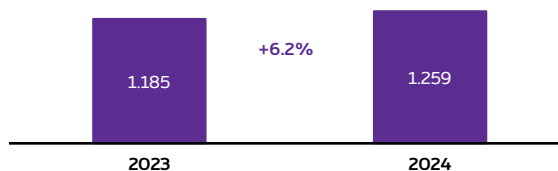
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2024, les amortissements du Groupe se sont élevés à 1.259 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, en hausse de 74 millions EUR par rapport à 2023 (1.185 millions EUR). Cette augmentation est due en grande partie à l'acquisition de Route Mobile et à la hausse des amortissements du fait de l'extension de la couverture fibre.

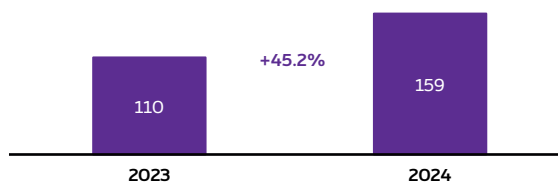
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Pour l'ensemble de l'année 2024, les coûts financiers nets se sont élevés à 159 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 50 millions EUR de plus que l'année précédente. Outre l'impact de l'intégration de Fiberklaar à partir du mois d'août 2024, cette hausse des coûts financiers nets est principalement due à la charge d'intérêts sur les emprunts à long terme (obligations émises en mars et novembre 2023 ainsi qu'en mars 2024).

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

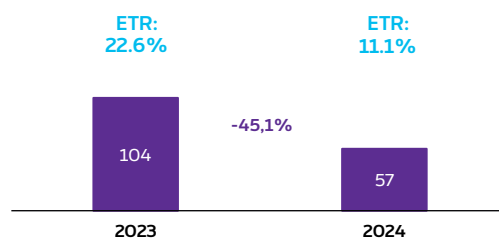


1. Voir détail des ajustements en page 4.

Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2024 s'est élevée à 57 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 11,1 %, nettement inférieur au taux d'imposition légal belge de 25 %. Le taux d'imposition réel a été positivement influencé par plusieurs éléments liés aux exercices précédents et en cours, notamment une déduction des investissements, une déduction plus importante des revenus de l'innovation et la réévaluation à la juste valeur de la participation précédemment détenue dans Fiberklaar.

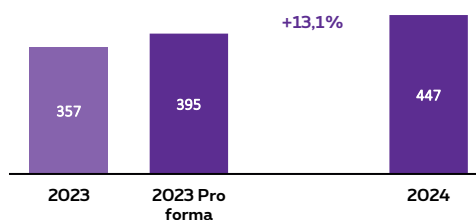
Charge d'impôts (M€)



Bénéfice net

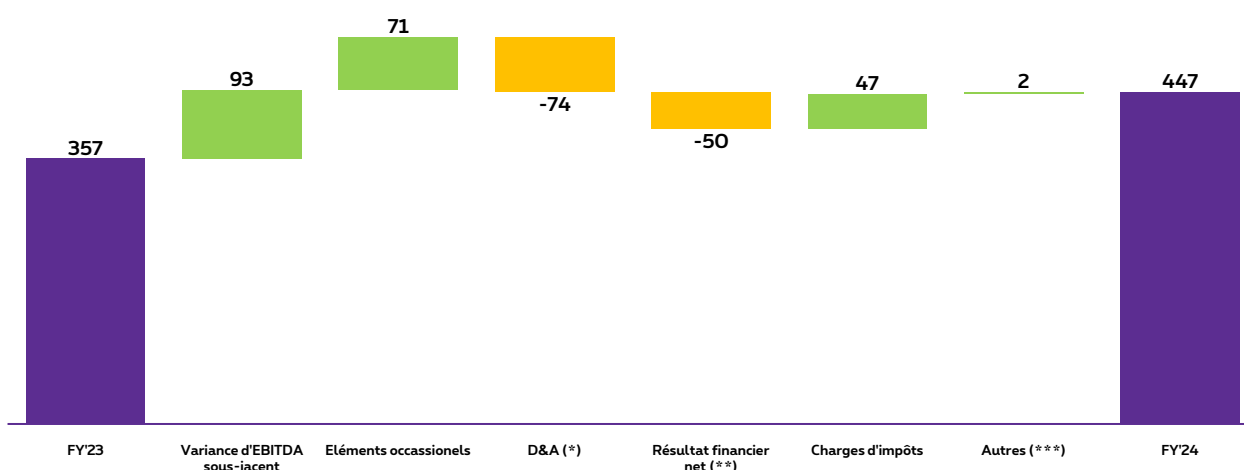
En glissement annuel, le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a augmenté de 13,1 %, grâce à la hausse de l'EBITDA et à la diminution du taux d'imposition réel. Sur la base des chiffres sous-jacents, le bénéfice net a progressé de 25,1 %.

Bénéfices nets (par du Groupe) (M€)



447 millions EUR
Bénéfice net (part du Groupe)

Évolution du bénéfice net (M €), part du Groupe



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

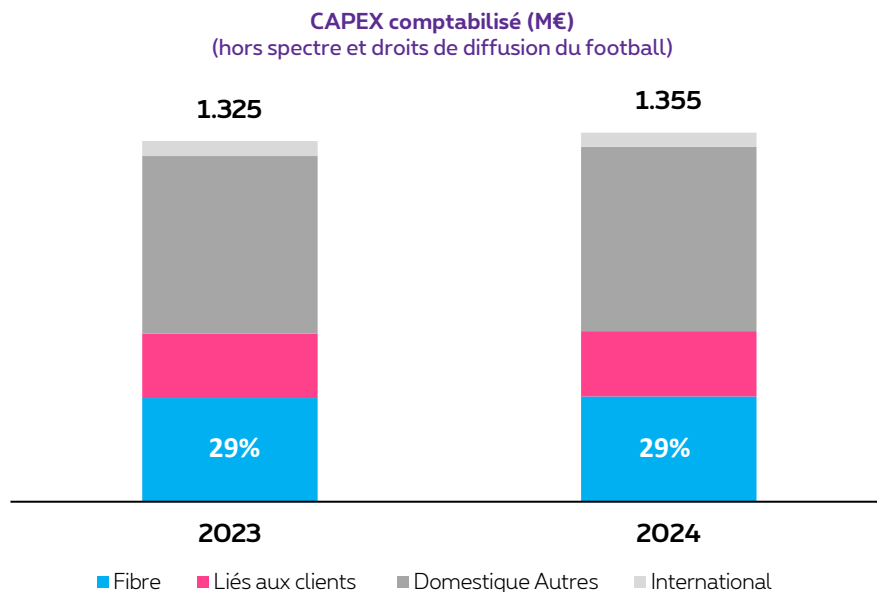
CAPEX

Le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2024 s'est élevé à 1.382 millions EUR, spectre et droits de diffusion du football inclus, en légère hausse par rapport à 2023 (1.328 millions EUR). Abstraction faite de ces éléments, le CAPEX comptabilisé s'est élevé à 1.355 millions EUR, un résultat conforme aux prévisions du Groupe et légèrement supérieur à 2023. Cette augmentation reflète principalement la consolidation de Fiberklaar à la fin du deuxième trimestre 2024, dont le CAPEX lié à la fibre a été inclus à partir du début du troisième trimestre 2024. Les investissements liés au raccordement et à l'activation des clients sur la fibre sont en légère hausse également en glissement annuel.

Les investissements dans la fibre ont représenté 29 % des dépenses totales d'investissement, comme en 2023. Fin 2024, Proximus déployait activement la fibre dans 171 villes et communes de Belgique. En glissement annuel, Proximus a augmenté sa couverture fibre de 27 %. Fin 2024, 2.224.000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre.

La consolidation du réseau mobile (RAN - Radio Access Network)) a progressé conformément aux prévisions, sous l'impulsion de la joint-venture MWingz, avec un CAPEX évoluant au rythme de l'intégration des sites mobiles.

Conformément à ses priorités stratégiques, Proximus a également intensifié ses investissements dans la digitalisation et la transformation IT afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

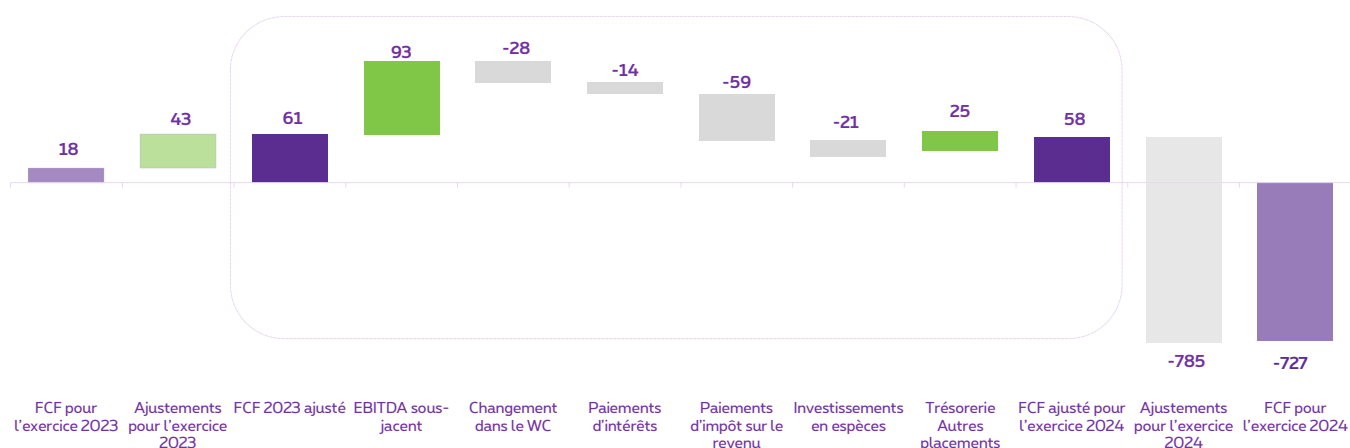


Cash-flow libre

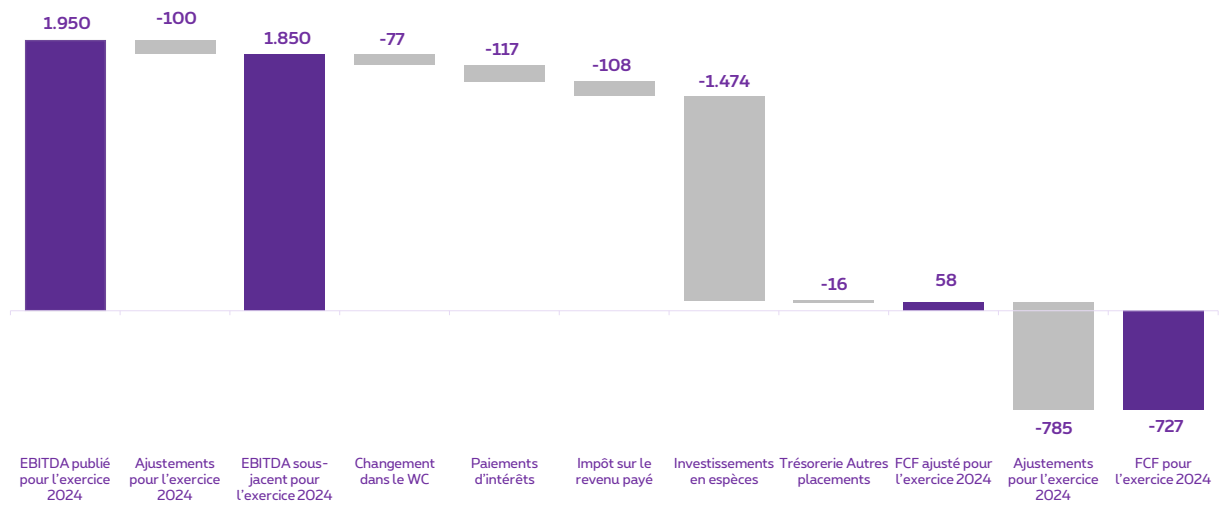
En 2024, le cash-flow libre rapporté s'est élevé à -727 millions EUR, coûts liés aux fusions et acquisitions compris. Abstraction faite de ces éléments, le cash-flow libre ajusté s'est élevé à 58 millions EUR, en baisse de -4 millions EUR en glissement annuel par rapport au cash-flow libre ajusté de 2023. Les coûts liés aux fusions et acquisitions concernent principalement les acquisitions de Route Mobile et de Fiberklaar. La baisse du FCF ajusté a été principalement due aux charges d'intérêts, à l'augmentation des paiements d'impôts sur le revenu et à des besoins de trésorerie plus élevés pour le fonds de roulement, compensant largement la hausse de l'EBITDA et la diminution des injections de capital.

58 millions EUR Cash-flow libre ajusté

Cash-flow libre - comparaison en glissement annuel (M€)



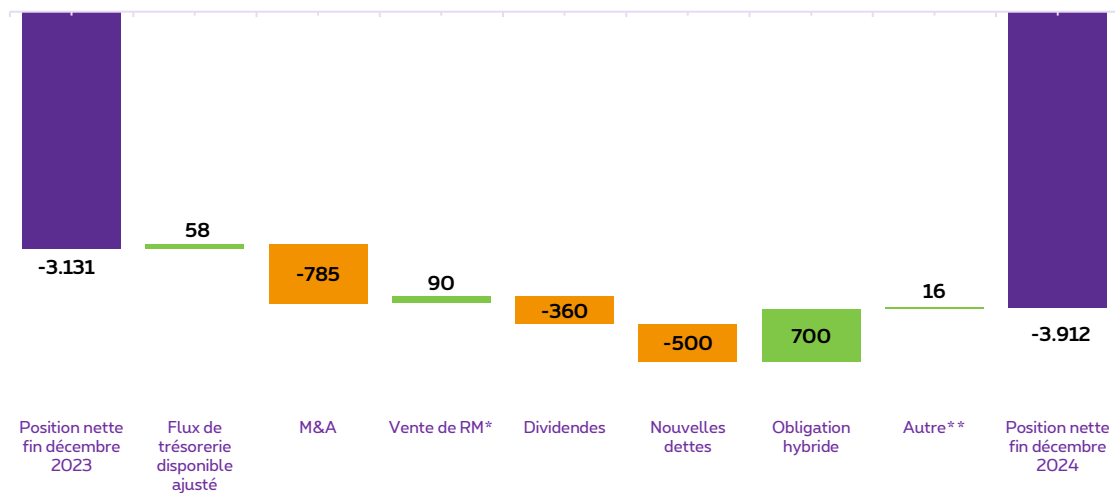
Conversion de l'EBITDA en cash-flow libre (M€)



Position financière nette

Fin décembre 2024, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à -3.912 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur), maintenant un ratio dette nette/EBITDA très sain de l'ordre de 2.9x (selon la définition S&P).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors obligations locatives), M€



*Vente de RM : En septembre 2024, le Groupe Proximus finalise la vente des actions Route Mobile afin de se conformer à l'exigence de détention publique minimale. Ces opérations génèrent un produit brut d'environ 90 millions d'euros pour Proximus Opal et aboutissent à une participation finale dans Route Mobile de 74,90 %.

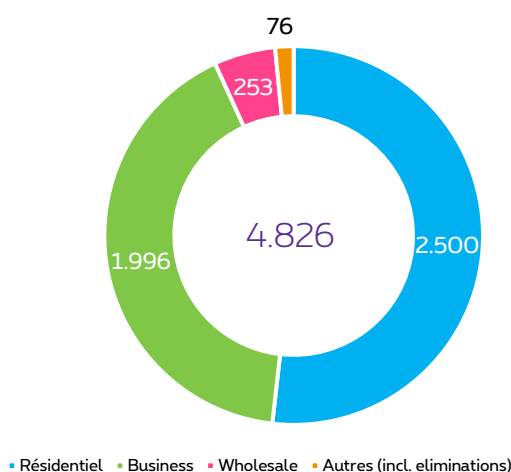
**Autres : principalement des réévaluations à la juste valeur et l'amortissement des prêts (y compris la couverture de flux de trésorerie pour un nouveau prêt LT) ; Différence sur les actions propres et les nouvelles dettes (EUR +5,5 millions).

- Chiffre d'affaires domestique de 4.826 millions EUR en 2024, en hausse de 3,4 % par rapport à 2023
- Forte croissance pour Proximus grâce à son portefeuille de marques complémentaires
- Chiffre d'affaires du segment résidentiel de 2.500 millions EUR en glissement annuel, soit 4,3 % de plus qu'en 2023
- Chiffre d'affaires du segment Business en progression de 2,2 % à 1.996 millions EUR en 2024
- Chiffres d'affaires Wholesale de 253 millions EUR en 2024, en recul de 1,8 % en glissement annuel, exclusivement sous l'effet de l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge
- EBITDA domestique de 1.682 millions EUR, en hausse de 2,8 % en glissement annuel

3. Chiffre d'affaires domestique

Pour ses activités domestiques, Proximus a réalisé un chiffre d'affaires de 4.826 millions EUR en 2024, en hausse de 3,4 % (160 millions EUR) par rapport à 2023. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 52 %, contre 41 % pour le segment Enterprise et 5 % pour le segment Wholesale.

Avec l'extension du réseau fibre de Proximus et un déploiement en cours dans 171 villes et communes, la fibre est devenue un argument de vente de plus en plus pertinent tant sur le marché résidentiel que business. En 2024, la base fibre activée a augmenté de 167.000 clients, contre 145.000 en 2023. Ce nombre inclut des clients résidentiels et professionnels (nouveaux clients et clients migrés du réseau cuivre vers la fibre). Fin 2024, la base fibre totale s'élevait à 564.000 clients.



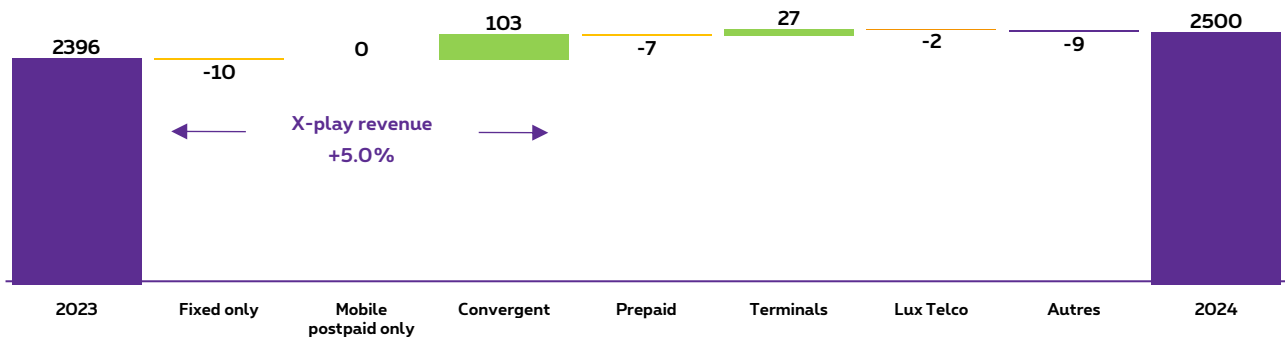
Chiffre d'affaires du segment résidentiel

En 2024, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2.500 millions EUR, soit 4,3 % de plus (+104 millions EUR) qu'en 2023.

1.826.000

clients internet fixe
+43.000 en 2024

Revenu résidentiel (sous-jacent, M€)



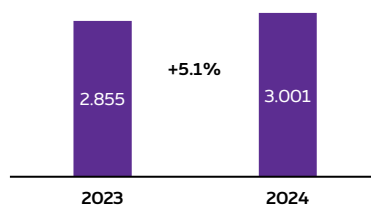
Grâce à ses trois marques complémentaires (Proximus, Scarlet et Mobile Vikings) ciblant les différents besoins du marché résidentiel, Proximus a enregistré une solide croissance de sa base internet et Mobile Postpaid en 2024. Conséquence de l'évolution constante des besoins de clients, l'érosion du parc voix fixe s'est quant à elle poursuivie.

Les offres convergentes, qui combinent services fixes et mobiles, ont continué à séduire, notamment grâce au succès des offres Flex de Proximus. Outre la croissance de la base clients pour les produits clés, 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 2024 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid de 145.000 unités, malgré une intensification de la concurrence.

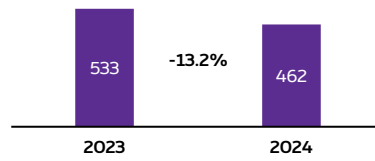
La croissance de Proximus dans les services mobiles a été soutenue par les offres complémentaires de sa marque premium Proximus et de ses marques Scarlet et Mobile Vikings, qui ont contribué toutes les trois au succès de l'activité mobile. Fin décembre 2024, la base Mobile Postpaid du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 3.001.000 cartes, soit 5,1 % de plus qu'à la fin de l'année 2023.

Cartes Postpaid ('000)



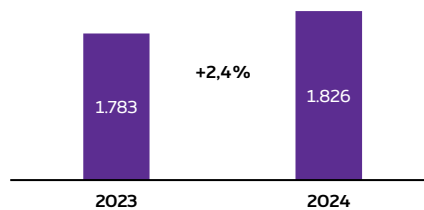
La base Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. En 2024, la base Mobile Prepaid de Proximus a diminué de 70.000 cartes, avec 462.000 cartes Prepaid comptabilisées fin décembre 2024.

Cartes Prepaid ('000)



Fortement soutenue par l'extension de la couverture fibre, la croissance de la base internet du segment résidentiel de Proximus s'est accélérée en 2024 (+43.000 abonnés, soit +2,4 % par rapport à l'année précédente), malgré des conditions concurrentielles difficiles. Fin 2024, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1.826.000 lignes internet, englobant à la fois les clients raccordés au réseau cuivre traditionnel et un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

Lignes internet ('000)



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 des services aux clients". En 2024, 79 % du chiffre d'affaires total du segment résidentiel (1.973 millions EUR) provenaient des services aux clients (X-Play), soit une hausse de 5,0 % (+93 millions EUR) par rapport à 2023. En 2024, l'ARPC global s'élevait à 57,6 EUR. Cette augmentation de 3,9 % par rapport à l'année précédente résulte essentiellement des ajustements des prix liés à l'inflation, entrés en vigueur le 1er juillet 2023 et le 1er janvier 2024.

Dans le mix, le chiffre d'affaires généré par les clients convergents, en particulier, a bondi de 9,0 % par rapport à l'année précédente, à 1.240 millions EUR. En 2024, Proximus a fait croître sa base convergente de 59.000 clients, portant le total à 1.172.000, soit 5,3 % de plus par rapport à fin 2023. La croissance du chiffre d'affaires convergent est due, pour l'essentiel, à la forte progression du nombre de clients convergents 2-Play et 3-Play.

La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 32.000 clients pour atteindre un total de 484.000 à la fin 2024. Cette augmentation, combinée à une croissance de 4,0 % de l'ARPC 3-Play à 91,5 EUR, s'est traduite par une poussée de 11,0 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 512 millions EUR. Après le lancement réussi des nouvelles offres combinant le mobile et l'internet à la mi-2022, et dans un contexte de désintérêt de certains segments de clients pour les services TV, la base de clients 2-Play s'est enrichie de 57.000 clients en 2024.

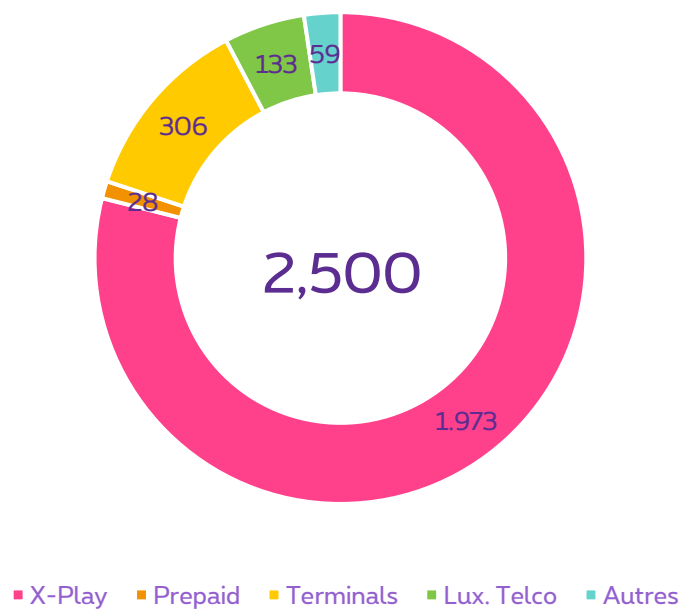
La progression des offres convergentes 2-Play et 3-Play explique en grande partie la tendance à la baisse de la base 4-Play, en diminution de 30.000 clients pour une base totale de 481.000.

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 819.000 à la fin 2024. En 2024, ces clients ont généré un ARPC de 49,0 EUR, soit 1,7 EUR de plus que l'année précédente. Le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile est resté stable par rapport à 2023. À la fin de l'année 2024, la base clients du segment résidentiel possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 881.000 clients répartis entre les marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Ces clients exclusivement mobiles ont généré un ARPC de 23,0-EUR, en léger recul (-1,1 %) par rapport à l'année précédente.

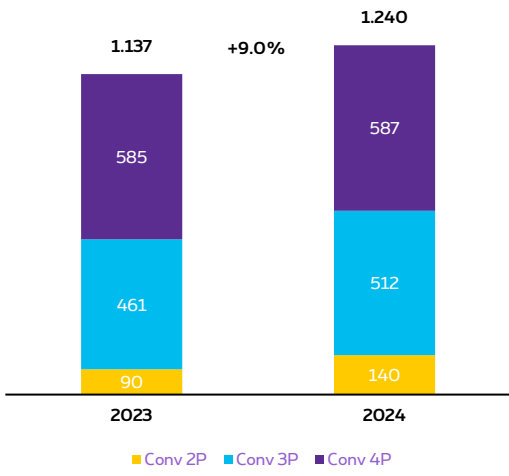
Outre le chiffre d'affaires généré par les services aux clients décrit ci-dessus, le chiffre d'affaires du segment résidentiel comprend le chiffre d'affaires généré par les terminaux, le Mobile Prepaid, les activités télécoms du segment au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires. En 2024, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 306 millions EUR, soit 9,6 % de plus qu'en 2023. 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 28

millions EUR en 2024 contre 35 millions EUR en 2023. Le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a diminué de 1,2 % en glissement annuel (2 millions EUR). Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 37 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires", soit une baisse de 9 millions EUR en glissement annuel.

79 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel générés par les services aux clients

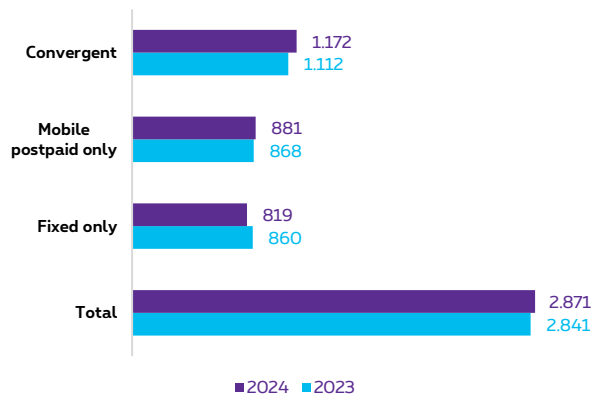


Chiffre d'affaires convergent ("000)

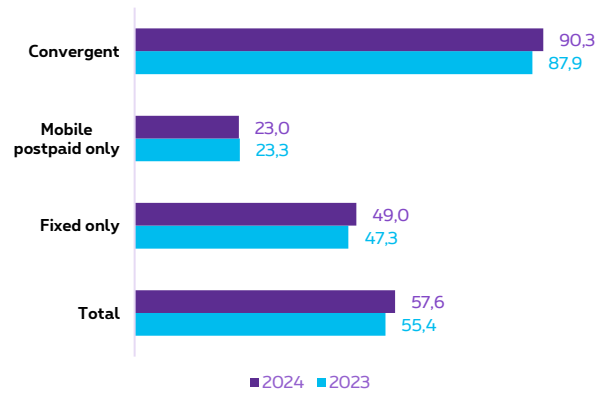


+ 9,0 %
Chiffre d'affaires convergent

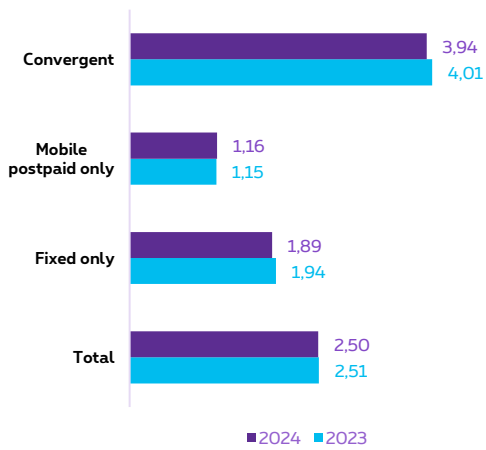
Clients par X-Play ('000)



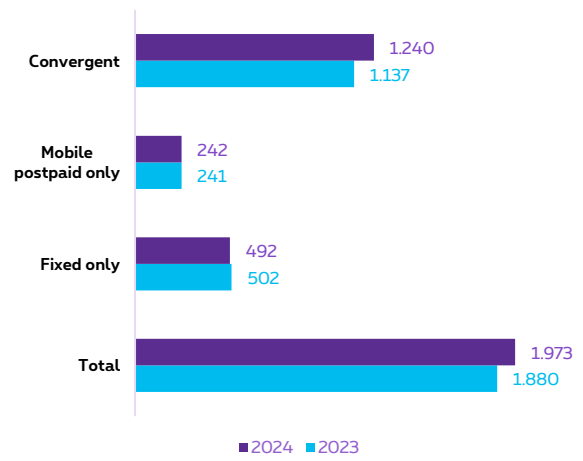
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue Generating Units moyens par client

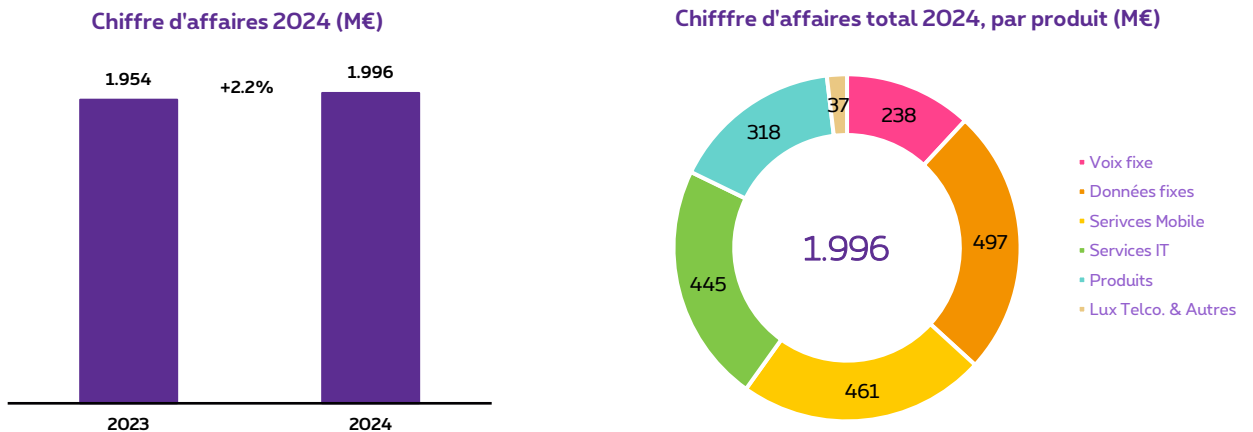


Chiffre d'affaires Consumer (M€)



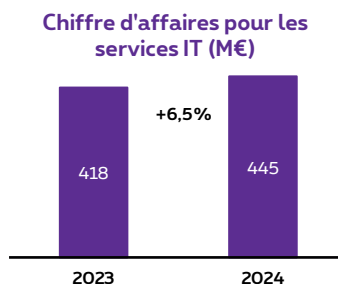
Chiffre d'affaires du segment Business

En 2024, le segment Business de Proximus a généré un chiffre d'affaires de 1.996 millions EUR, en progression de 2,2 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance repose sur une augmentation de 6,6 % du chiffre d'affaires pour les produits et de 1,2 % du chiffre d'affaires pour les services. En ce qui concerne les services, la croissance du chiffre d'affaires pour les services IT et de données fixes a compensé la baisse du chiffre d'affaires pour les services mobiles, impacté par la perte du contrat avec le gouvernement flamand, ainsi que l'érosion continue du chiffre d'affaires pour la voix fixe. La croissance du chiffre d'affaires pour les services s'explique quant à elle par les solides résultats enregistrés pour les terminaux et les équipements IT.



Services IT

En 2024, le segment Business de Proximus a enregistré une forte croissance de son chiffre d'affaires pour ses services IT (+6,5 % en glissement annuel), à 445 millions EUR. Cette performance s'explique en partie par les premiers succès engrangés par Proximus NXT IT, une entité dédiée à la conception, au développement et à la fourniture de solutions IT sur mesure pour répondre plus efficacement à l'évolution des besoins des entreprises, tout en visant l'amélioration des marges.



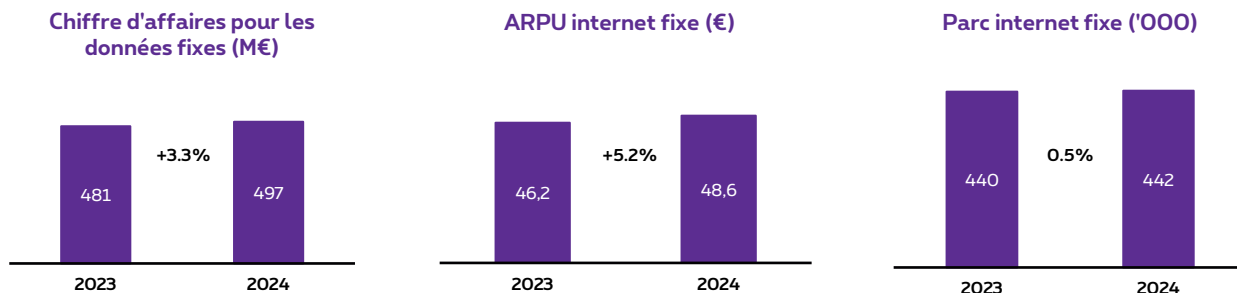
Données fixes

En 2024, le chiffre d'affaires des services de données fixes a poursuivi sa trajectoire de croissance, enregistrant une hausse de 3,3 % par rapport à l'année précédente, à 497 millions EUR.

Dans le mix du chiffre d'affaires des services de données fixes, cette progression est essentiellement due à l'amélioration continue du chiffre d'affaires pour les services internet. Cette amélioration s'explique par la croissance de l'ARPU Broadband à 48,6-EUR en 2024

(+5,2 % par rapport à l'année précédente), essentiellement grâce à l'indexation des prix, à un meilleur échelonnement des prix et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. En 2024, la base internet Business a légèrement progressé de 0,5 % par rapport à 2023 pour atteindre 442.000 lignes.

Le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données est resté stable en 2024, l'érosion des services traditionnels ayant été compensée par la croissance des nouveaux services de connectivité de données, sous l'impulsion de l'extension du réseau fibre point à point de Proximus.



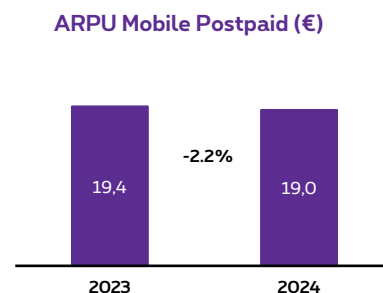
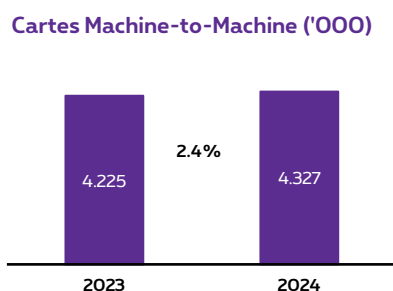
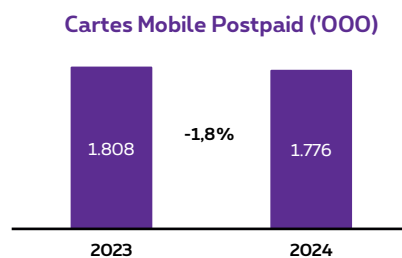
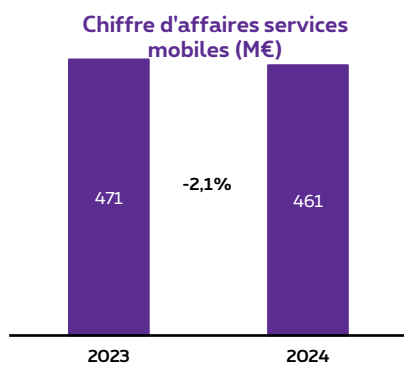
Services mobiles

En 2024, le chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles s'est élevé à 461 millions EUR, en recul de 2,1 % en glissement annuel. Proximus a conservé une solide base de clients mobiles, avec 1.776.000 cartes, avec une réduction de 32.000 cartes Postpaid sur les douze derniers mois (-1,8 %). Cette baisse s'explique principalement par la perte du contrat avec le gouvernement flamand. Par ailleurs, l'ARPU mobile est en léger recul de 2,2 % par rapport à 2023.

Le segment Business a continué à faire croître son parc M2M, avec 102.000 cartes M2M supplémentaires activées au cours de l'année. Fin décembre 2024, la base M2M de Proximus totalisait 4.327.000 cartes M2M, soit une hausse de 2,4 % en glissement annuel.

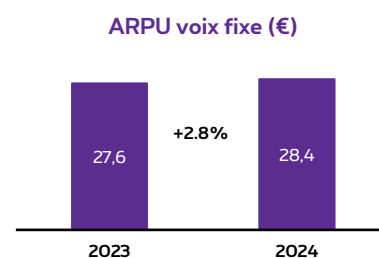
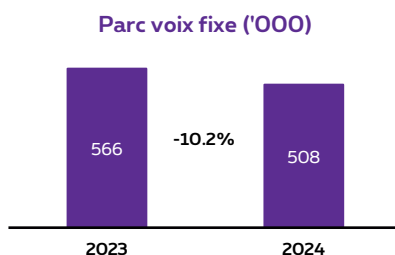
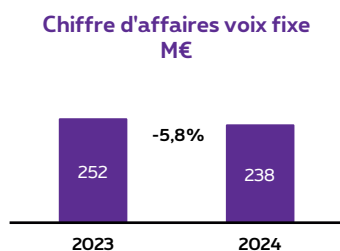
Cartes Mobile Postpaid
(y compris M2M)

+70.000



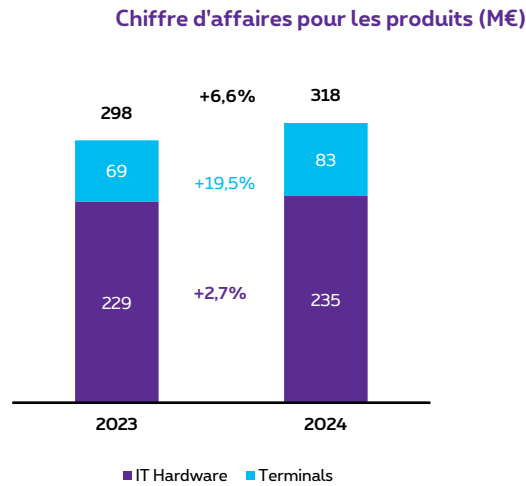
Voix fixe

En 2024, le segment Business a enregistré un chiffre d'affaires de 238 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 5,8 % en glissement annuel. Cette baisse traduit principalement l'érosion continue du parc voix fixe, en recul de 10,2 % sur l'année 2024. Le parc voix fixe du segment Business a diminué de 58.000 lignes, atteignant un total de 508.000 lignes à la fin de l'année. Cette tendance s'explique par la politique de rationalisation continue menée par les clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations vers la technologie VoIP. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de 2,8 % de l'ARPU voix fixe à 28,4 EUR, sous l'effet de l'indexation des prix liée à l'inflation.



Produits

En 2024, le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté de 6,6 % en glissement annuel (+20 millions EUR par rapport à 2023). Cette croissance s'explique essentiellement par les excellents résultats enregistrés pour les terminaux (+19,5 %) et par la croissance stable du chiffre d'affaires réalisé sur le matériel IT (+2,7 %).

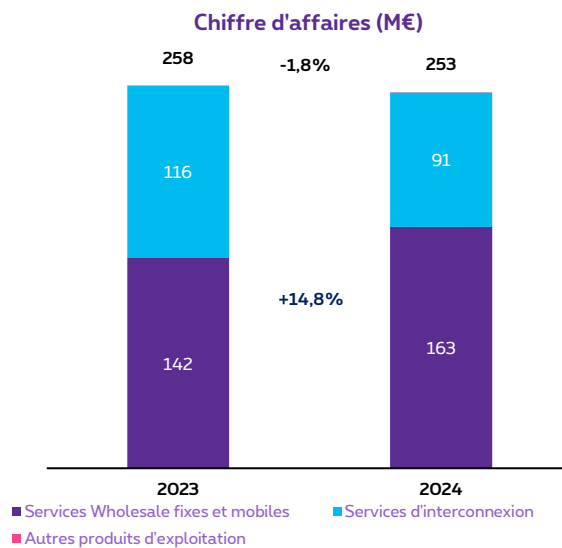


Chiffre d'affaires Wholesale

Les activités Wholesale de Proximus ont dégagé un chiffre d'affaires de 253 millions EUR en 2024. C'est 1,8 % de moins (-5 millions EUR) qu'en 2023.

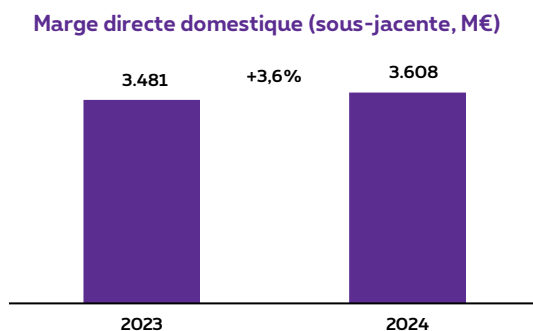
Cette baisse du chiffre d'affaires Wholesale a pour unique origine la diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion (-25 millions EUR), sans impact significatif sur la marge. Cette baisse s'explique en partie par l'entrée en vigueur du règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile le 1er janvier 2024. La principale cause réside toutefois dans le déclin continu des SMS traditionnels aux profits des applications Over-The-Top (OTT).

En revanche, le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 14,8 %, à 163 millions EUR, grâce essentiellement à la croissance du chiffre d'affaires généré par les services de roaming et les services fournis via MWingz et les joint-ventures de Proximus déployant la fibre.



Marge directe domestique

Sur le marché domestique, Proximus a enregistré en 2024 une marge directe de 3.608 millions EUR, en hausse de 3,6 % (126 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette hausse a été alimentée par une solide croissance de la base clients pour les principaux services de Proximus (services internet et mobiles). Elle a été par ailleurs soutenue par les augmentations de prix liées à l'inflation.



OPEX domestique

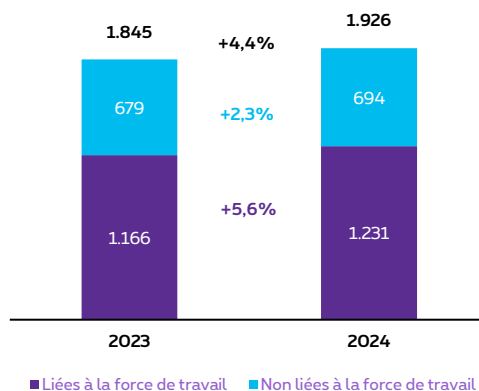
En 2024, les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de 4,4 % en glissement annuel pour atteindre 1.926 millions EUR. Cette hausse s'explique par l'impact significatif de l'inflation sur les coûts, une augmentation des coûts en vue de soutenir la croissance de la base clients, en particulier 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.

Les dépenses liées à la force de travail pour le segment domestique se sont élevées à 1.231 millions EUR, en hausse de 5,6 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est due principalement à l'indexation automatique des salaires à l'inflation, deux indexations salariales supplémentaires de 2 % chacune ayant eu lieu en raison de l'inflation¹.

Fin 2024, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 10.291 ETP, soit 66 ETP de moins que les 10.358 ETP recensés fin 2023. Cette diminution résulte essentiellement de départs naturels et de départs à la retraite, qui ont largement compensé les nouveaux recrutements.

Les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de 2,3 % en 2024 (+5 millions EUR en glissement annuel). Cette hausse s'explique principalement par les effets généraux de l'inflation sur les coûts (s (maintenance, locations...)). De plus, la forte croissance de la base clients de Proximus a entraîné une hausse des coûts liés aux clients en glissement annuel.

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

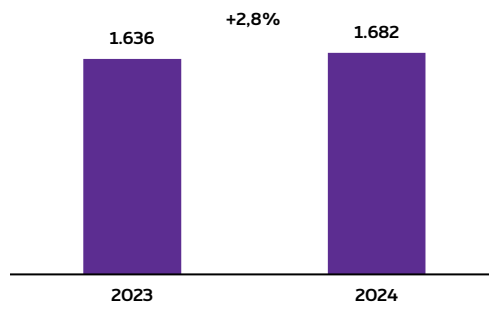


EBITDA domestique

En 2024, le segment domestique de Proximus a enregistré un EBITDA de 1.682 millions EUR, en hausse de 2,8 % en glissement annuel. Cette croissance est due à l'augmentation de la marge directe qui a compensé la hausse des coûts. La marge d'EBITDA domestique exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 34,8 %, contre 35,1 % en 2023.

¹ Les salaires dans le secteur public en Belgique ont été automatiquement adaptés à l'augmentation du coût de la vie le 1^{er} décembre 2023 et le 1^{er} juin 2024 (hausse de 2 % à chaque indexation).

EBITDA domestique (sous-jacent, M€)



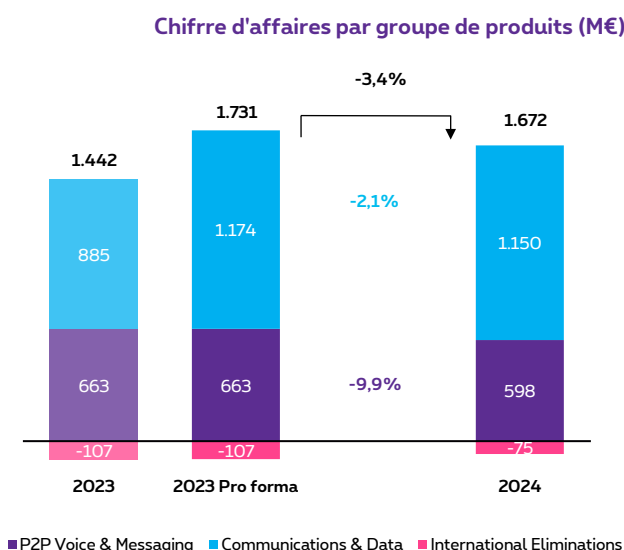
4. Proximus Global

Chiffre d'affaires de Proximus Global

En 2024, Proximus Global a enregistré un chiffre d'affaires de 1.672 millions EUR, en baisse de 3,4 % en glissement annuel sur une base pro forma (+16,0 % sur la base des chiffres sous-jacents).

Le chiffre d'affaires généré par les services Communications & Data s'est élevé à 1.150 millions EUR, limitant à 2,1 % la baisse en glissement annuel sur une base pro forma (+29,9 % sur la base des chiffres sous-jacents). Alors que la baisse des volumes de SMS CPaaS s'est poursuivie dans l'ensemble du secteur, Proximus Global a réussi à capter une partie de ce trafic par le biais de solutions omnicanal, qui ont conservé une solide trajectoire de croissance. Le segment a également enregistré une solide croissance dans les services d'identité digitale, de mobilité et d'IoT.

Sur un marché intrinsèquement en déclin, le chiffre d'affaires pour les services P2P Voice & Messaging s'est élevé à 598 millions EUR, en baisse de 9,9 % en glissement annuel, en raison d'une diminution des volumes globaux.

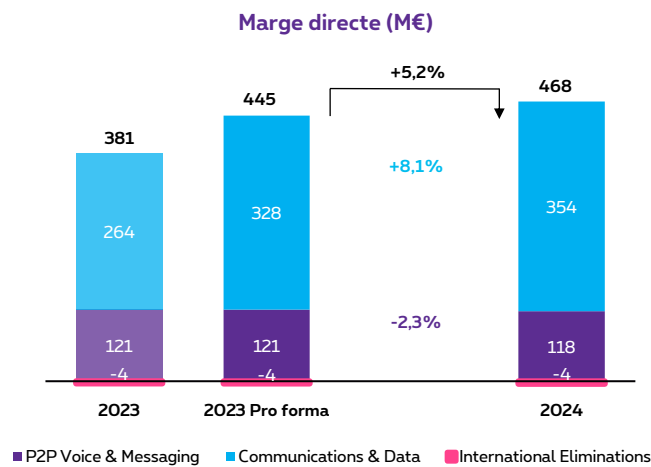


Marge directe de Proximus Global

Proximus Global a enregistré une augmentation de sa marge directe de 5,3 % à taux de change constant sur une base pro forma, à 468 millions EUR (+23 millions EUR). Effets de change inclus, la marge directe a progressé de 5,2 %. Cette excellente performance s'explique par la croissance des services Communications & Data. Sur la base des chiffres sous-jacents, la croissance, effets de change compris, a atteint 22,7 %.

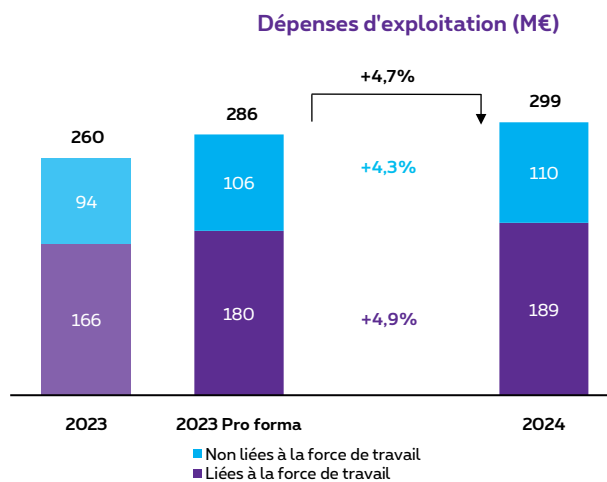
En 2024, la marge directe de Proximus Global pour les services Communications & Data s'est élevée à 354 millions EUR, en hausse de 8,1 % sur une base pro forma et de 34,1 % par rapport aux chiffres sous-jacents. Cette solide performance a été alimentée par presque toutes les lignes de produits regroupées sous Communications & Data. Dans le groupe de produits CPaaS, Proximus est parvenue à récupérer une partie du trafic passé des SMS CPaaS, en hausse de 2,3 % sur une base pro forma, aux solutions CPaaS omnicanal, enregistrant ainsi une belle croissance de ses solutions omnicanal. En outre, l'activité Digital Identity a enregistré d'excellents résultats ainsi qu'une marge directe plus élevée sous l'effet de la croissance des solutions Phone ID.

En 2024, Proximus Global a enregistré une marge directe de 118 millions EUR pour les produits P2P Voice & Messaging, en recul de 2,3 % en glissement annuel sur une base pro forma. Cette baisse est entièrement due à l'érosion continue des produits voix traditionnels, partiellement compensée seulement par les produits Other Legacy et Capacity.



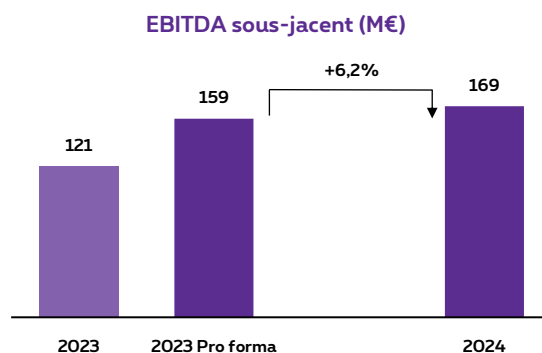
OPEX de Proximus Global

En 2024, l'OPEX de Proximus Global a augmenté de 4,7 % en glissement annuel sur une base pro forma, à 299 millions EUR. L'augmentation de l'OPEX lié à la force de travail reflète principalement les niveaux élevés d'inflation sur certains marchés, tels que l'Inde, partiellement atténués par la réalisation de synergies de coûts.



EBITDA de Proximus Global

En 2024, Proximus Global a enregistré un EBITDA de 169 millions EUR, en hausse de 6,2 % en glissement annuel sur une base pro forma et de 39,2 % sur la base des chiffres sous-jacents de 2023. Cette croissance s'explique par une forte progression de la marge directe pour les produits Communications & Data ainsi que par la réalisation de synergies de coûts, qui ont commencé à se matérialiser au cours de l'année.



5. Définitions

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

Position financière nette ajustée : désigne la position financière nette, hors obligations locatives.

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

Cash-flow libre ajusté : cash-flow libre, hors coûts de transaction de fusion et d'acquisition et autres coûts y afférents.

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.

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).

Communications & Data : l'un des deux principaux groupes de produits au sein de Proximus Global, avec le groupe P2P Voice & Messaging. Communications & Data regroupe les produits suivants : CPaaS, Digital Identity, Mobility, Cloud communications et Internet of Things (IoT).

Taux de convergence : clients résidentiels convergents souscrivant des services à 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 directement liés aux ventes.

CPaaS : le modèle Communications Platform as a Service est une solution de communication basée sur le cloud qui permet aux organisations d'ajouter des canaux de communication en temps réel (voix, vidéos et messages) à des applications professionnelles à l'aide d'API (Application Programming Interfaces - interfaces de programmation d'applications).

Digital Identity : regroupe les produits DI Phone ID et Score.

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, Depreciation 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 les autres dépenses.

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA) :

- **Charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans les dépenses d'exploitation**, à l'exception des locations qualifiées de financières sur la base des critères appliqués à un bailleur en vertu de l'IFRS-16.
- **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).

- **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 et les pertes de valeur sur goodwill.
- **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 large bande, 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 (depuis 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, d'ordinateurs, de logiciels, d'intergiciels, de systèmes de stockage et des 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.

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

M2M : carte Machine-to-Machine

ARPU mobile (Business) : l'ARPU mensuel correspond au total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles (hors M2M et services de réseau), 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 Prepaid 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'IdO (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 le montant net des placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie, moins la dette totale portant intérêts et dérivés connexes, y compris la réévaluation à la juste valeur et les obligations locatives. La position financière nette ne comprend pas les "autres dettes à court et à long terme portant intérêts".

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.

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.

P2P Voice & Messaging : l'un des deux principaux groupes de produits au sein de Proximus Global, avec le groupe Communications & Data. P2P Voice & Messaging regroupe les produits Voice, Capacity, Other Legacy et P2P MMS messaging.

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.

Proximus Global : comprend les filiales internationales du Groupe Proximus, à savoir Route Mobile, BICS et Telesign.

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 : segment dédié 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).

2 Rapport de gestion des risques

Toute activité du Groupe Proximus est exposée à une variété de risques susceptible d'impacter la performance financière du Groupe. C'est pourquoi Proximus a mis en œuvre une méthodologie de gestion des risques conforme à la norme ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices. Le système de gestion des risques de Proximus vise à identifier et à évaluer les risques et opportunités dans divers domaines et, dans la mesure du possible, à les gérer ou les atténuer jusqu'à un niveau acceptable de risque résiduel, dans le but de protéger les actifs du Groupe et de préserver sa solidité financière et sa réputation.

Les objectifs et règlements en matière de gestion des risques sont repris à 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 exposés à l'Annexe 34 des états financiers.

Les risques liés à l'entreprise, aux activités opérationnelles et au reporting sont détaillés ci-dessous. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive reflétant l'ensemble des risques auxquels Proximus pourrait être exposée.

Les risques liés à la durabilité et l'impact qu'ils sont de nature à avoir sur les personnes, la société et l'environnement sont repris dans le Rapport de durabilité : "Analyse de double matérialité".

2.1 Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management (ERM) du Groupe Proximus offre un cadre structuré destiné à identifier, évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques et commerciaux de l'entreprise. Ces risques se réfèrent à des événements ou circonstances adverses potentiels, susceptibles de peser lourdement sur la réalisation des objectifs stratégiques de Proximus.

L'ERM fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Un processus d'identification et de priorisation est mené tous les deux ans. Ce processus suit une approche ascendante et s'appuie sur des recherches documentaires, des entretiens approfondis et des enquêtes ciblant des experts et la direction. Tous les risques et opportunités recensés sont classés selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en tenant compte de paramètres tant quantitatifs que qualitatifs.

Chaque membre du Proximus Leadership Squad (PLS) s'approprie un sous-ensemble de risques prioritaires et identifie les principales parties prenantes internes responsables du suivi. La priorisation et le traitement des risques sont réexaminés au moins une fois par an, ou chaque fois que le contexte change. Le rapport ERM, qui offre une vue d'ensemble des principaux risques et de leurs plans de traitement respectifs, est examiné et validé par le PLS. Pour de plus amples informations, consulter la "Déclaration sur la gouvernance d'entreprise". Les principales conclusions et les résultats sont ensuite examinés par le Conseil d'administration.

Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice ERM, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Croissance internationale du Groupe Proximus
- Capital humain : attrait, rétention et développement des talents
- Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts
- Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications – marché résidentiel
- Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises
- Risques réglementaires et juridiques
- Convergence des intérêts des actionnaires

2.1.1 Monétisation des investissements dans la fibre

La fibre optique est largement reconnue comme étant la technologie de connectivité fixe la plus performante et la plus pérenne. En plus d'offrir les vitesses d'envoi et de réception les plus élevées et une très faible latence, la technologie fibre est également hautement fiable et sécurisée. Proximus a pour ambition de fournir une couverture réseau gigabit à 100 % des locaux en Belgique, en maximisant la couverture en fibre optique, afin :

- De répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients (télétravail, maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de booster l'ARPU ;
- De conserver et d'accroître ses parts de marché parmi les clients résidentiels et entreprises ;
- D'attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale ;
- De simplifier le modèle économique et de réduire les coûts d'exploitation, en cessant la vente de connexions cuivre et en les supprimant progressivement dans un délai maximal de cinq ans après le déploiement de la fibre dans une zone donnée.

Si une partie de ces avantages devait ne pas se matérialiser, le chiffre d'affaires et la rentabilité de Proximus pourraient en être affectés de manière significative.

Ces dernières années, Proximus a considérablement augmenté ses investissements pour accélérer le déploiement d'un réseau à fibre optique performant, totalement 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. Proximus déploie elle-même son réseau fibre gigabit dans les zones à la plus forte densité de population. En 2021, afin d'étendre le déploiement aux zones de densité moyenne, Proximus a créé les joint-ventures Fiberklaar (en Flandre) et Unifiber (en Wallonie) avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure pour Fiberklaar et Eurofiber pour Unifiber). En juillet 2024, Proximus a acquis la pleine propriété de Fiberklaar afin de renforcer son autonomie stratégique et sa flexibilité dans le déploiement de la fibre en Flandre. Dans la Communauté germanophone, où la densité de population est généralement très faible, Proximus, Ethias et le gouvernement de la Communauté germanophone ont mis en place GoFiber, un partenariat public-privé sous la forme d'une joint-venture, en vue de déployer la fibre dans les villes et communes germanophones d'ici fin 2026.

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique.

Bien que Proximus dispose de la plus grande proportion de réseau de fibre optique jusqu'au domicile (Fiber-to-the-Home – FTTH) en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'investissement de Proximus en exerçant une pression sur les prix de gros et de détail, en compliquant l'échelonnement des prix et en exigeant une plus grande différenciation entre les offres. Ainsi, Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune, ayant pour objet de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78 % des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. La mise en place de Wyre a commencé à l'été 2023. Orange Belgium a également annoncé son ambition d'atteindre une couverture de 66 % en Wallonie et à Bruxelles, et de 75 % de l'empreinte nationale d'ici à 2040. Digi a lancé une offre fibre en décembre 2024. Celle-ci se limite pour l'heure à certains quartiers de Bruxelles, mais l'entreprise a l'intention d'étendre rapidement la disponibilité de sa fibre optique, en visant deux millions de foyers d'ici deux ans.

Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar ont signé un protocole d'accord en vue d'une éventuelle collaboration pour le déploiement de réseaux de fibres optiques en Flandre, afin d'améliorer l'accès aux réseaux gigabit à haut débit. Cette collaboration vise à accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre, afin de permettre à un plus grand nombre de consommateurs d'accéder aux réseaux gigabit à haut débit, tout en réduisant les travaux de génie civil. La réalisation de la collaboration dépend de la conclusion d'un accord final, de l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust, et de l'absence d'impacts réglementaires négatifs.

L'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail tendu (voir également "Capital humain : attrait, rétention et développement des talents"). Le déploiement d'autres travaux d'infrastructure pourrait avoir un impact négatif sur les capacités disponibles pour Proximus. La non-rétention des talents adéquats pourrait également entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient à leur tour de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de compétences cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs existants, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement. C'est pourquoi la direction de Proximus impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement. Proximus a notamment publié une charte de responsabilité sociétale pour le déploiement de la fibre en mars 2023.

La plupart des consommateurs belges non encore raccordés à la fibre ont déjà accès à une vitesse Internet plus élevée grâce à la VDSL ou au câble. Proximus atténue le risque d'une faiblesse de la demande en promouvant la fibre et ses avantages, notamment par des activités de marketing préalable au déploiement.

Des campagnes publicitaires accompagnées de cas d'utilisation centrés sur le client ont créé une forte association de marque entre la fibre optique et Proximus. Afin de renforcer la supériorité technologique, la technologie fibre dépassant le gigabit avec une expérience à domicile améliorée a été déployée dans toutes les zones où la couverture fibre existe. La fibre est également disponible pour les clients des autres marques grand public de Proximus : Scarlet et Mobile Vikings.

L'inflation pèse sur les frais de déploiement (voir aussi "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts" ci-dessous). Proximus est amenée à compenser la hausse de ses coûts par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et une maîtrise renforcée de ses dépenses. La dynamique concurrentielle, avec l'arrivée de Digi sur le marché, pourrait entraîner une pression supplémentaire sur les prix ou rendre plus difficiles l'échelonnage des prix et l'upselling. Proximus mise sur la supériorité de ses produits, l'expérience client et une stratégie multimarque pour atténuer ce risque (voir aussi "Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications – marché résidentiel" ci-dessous).

Un risque de désabonnement pourrait apparaître en cas de problèmes d'expérience client lors de la migration depuis Proximus et d'autres opérateurs détenteurs d'une licence (Other Licensed Operators – OLO) vers la fibre. À titre d'exemple, des délais d'installation trop longs dans un contexte de forte demande et de manque de personnel disponible pourraient décourager les clients. La direction de Proximus surveille attentivement 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 avec des équipes dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un facteur important de création de valeur pour Proximus. Tout retard dans le déploiement ou toute incohérence entre les zones de déploiement pourrait avoir un impact sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra pleinement se matérialiser qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre dans une zone de déploiement donnée. Pour les quelques clients qui ne peuvent effectuer de migration vers la fibre, Proximus doit recourir à une technologie alternative. La suppression du cuivre est également un élément important de la feuille de route de Proximus en matière de développement durable. Tout retard en la matière affecterait à la fois la rentabilité et nos objectifs de développement durable. Ce risque est atténué par une planification minutieuse des migrations de clients et par l'affectation de ressources spécifiques, tant en termes de personnel que d'investissements IT.

Le FTTH est une activité réglementée en Belgique. Les prix et conditions d'accès au FTTH sont contrôlés et/ou fixés par l'organe de réglementation. Des décisions réglementaires défavorables ou négatives sur la tarification FTTH et/ou les conditions d'accès pourraient avoir un impact négatif sur le déploiement de la fibre en Belgique et risqueraient d'accroître la fracture numérique entre les zones urbaines denses et les zones moins denses, qui s'avéreraient trop coûteuses à couvrir.

2.1.2 Croissance internationale du Groupe Proximus

Le développement des activités internationales du Groupe Proximus à travers Route Mobile, Telesign et BICS permet d'accéder à des marchés adjacents en croissance rapide dans l'écosystème des communications numériques. Ces activités internationales devraient représenter un important vecteur de croissance à l'avenir.

En mai 2024, le Groupe Proximus (via Proximus Opal) a acquis Route Mobile, entreprise mondiale spécialisée dans les services de plateforme de communication en tant que service (CPaaS), cotée aux indices boursiers NSE et BSE en Inde. Après une vente d'actions de Route Mobile pour se conformer à l'obligation du seuil de détention publique, Proximus détient une participation de 74,90 % dans Route Mobile. Les forces combinées de Route Mobile et de Telesign devraient permettre au Groupe Proximus de se muer en leader mondial dans les domaines de la CPaaS et de l'identité numérique grâce à la grande complémentarité de Route Mobile et de Telesign, tant en termes d'offre de produits que de couverture géographique.

En décembre 2024, Proximus a annoncé la création de Proximus Global, qui intègre BICS, Telesign et Route Mobile dans une même structure. Dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle, la totalité des actions de BICS ont été transférées de Proximus SA à Proximus Opal, la filiale du Groupe Proximus détenant 100 % des parts de Telesign ainsi que la participation majoritaire dans Route Mobile. Fin 2024, Proximus Opal a officiellement changé de nom pour devenir Proximus Global. Une incapacité de réaliser les synergies attendues dans la nouvelle organisation, avec un modèle opérationnel rationalisé et une équipe de direction mondiale unifiée, limiterait la croissance de l'EBITDA du Groupe et sa capacité à générer de la valeur dans le futur.

Pour atteindre une croissance rentable sur le marché compétitif et fragmenté des communications digitales, nous devons être capables de maintenir et de développer nos activités avec nos clients actuels tout en attirant de nouveaux clients de manière rentable. L'effet d'échelle sera un facteur de réussite clé face à une concurrence appelée à s'intensifier. Nous devons aussi pouvoir nous adapter à l'évolution des normes technologiques et des préférences des clients.

Le marché de la CPaaS évolue d'une solution essentiellement basée sur les SMS vers une solution multicanal, incluant WhatsApp et le format RCS (Rich Communication Services – norme adoptée par les opérateurs de télécommunications comme successeur des SMS) aux côtés des SMS comme canaux de communication. Une incapacité à intégrer ces nouveaux canaux de communication à grande échelle pourrait avoir un impact négatif sur la croissance de l'EBITDA du Groupe.

Bien que Proximus Global soit considérée comme bien positionnée pour bénéficier de la croissance attendue des dépenses en matière de CPaaS, grâce au renforcement des capacités omnicanal et à une couverture géographique favorable résultant de l'acquisition de Route Mobile, les marchés dans lesquels Telesign et Route Mobile opèrent sont très compétitifs.

En raison de la fragmentation du marché et de la complexité de cet écosystème, la concurrence devrait encore s'intensifier. De nouveaux acteurs font leur apparition dans le secteur, et les concurrents existants cherchent également à étendre leurs services. Une consolidation des concurrents est également susceptible de désavantager le Groupe Proximus. En outre, à mesure que le Groupe s'ouvre aux marchés internationaux, il sera de plus en plus en concurrence avec des fournisseurs locaux et mondiaux de services de messagerie et de services de télécommunications à valeur ajoutée.

Les services d'identité numérique reposent sur des données acquises auprès de tiers. En cas d'augmentation substantielle du coût d'acquisition des données, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, occasionnant une réduction de la marge bénéficiaire. Le Groupe n'exerce par ailleurs aucun contrôle direct sur la qualité des données qu'il acquiert auprès de ses fournisseurs. Si la qualité des données se détériore au fil du temps, la couverture des produits d'identité numérique pourrait diminuer, voire rendre les produits non pertinents pour le client.

Si le Groupe ou ses fournisseurs de services tiers subissent une atteinte à la sécurité des données ou un incident réseau permettant ou perçu(e) comme permettant un accès non autorisé à ses solutions ou aux données personnelles de ses clients, cela pourrait lui valoir une publicité négative et sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation pourraient s'en trouver négativement affectés. En outre, une telle violation ou un tel incident (perçu(e)) pourrait donner lieu à des mesures coercitives, à des litiges, à des audits réglementaires ou gouvernementaux, à des enquêtes, à des demandes de renseignements et à des éléments de passif importants, ainsi qu'à une augmentation du nombre de demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

La prévalence croissante des attaques frauduleuses par hameçonnage basées sur l'IA représente un risque important pour l'efficacité des produits d'identité numérique. Ces attaques sophistiquées nécessitent des mises à jour et des améliorations continues des solutions, afin de s'assurer qu'elles restent robustes et capables d'atténuer les menaces émergentes.

Les activités de carrière de Proximus Global pourraient être mises à mal par un ralentissement de la croissance du marché de la messagerie et du roaming ou le déclin accéléré du marché de la voix. Proximus Global s'adapte à cet environnement en mettant son offre à niveau avec les technologies les plus récentes (roaming 5G autonome, par exemple). Elle s'adresse également à de nouveaux segments de clientèle (entreprises) et investit dans de nouveaux domaines de croissance (comme l'IdO, la sécurité ou la Data Intelligence). Ces investissements sont rendus possibles par des initiatives de réduction des coûts dans les activités traditionnelles et de base (automatisation, hiérarchisation des clients, etc.).

Des changements dans la situation politique d'une région ou d'un pays où le Groupe est actif, ou bien des changements dans les conditions géopolitiques générales, pourraient avoir un impact sur la performance financière des activités internationales du Groupe. Les conséquences directes et indirectes de conflits militaires, y compris des mesures potentielles prises par d'autres pays, restent imprévisibles et sont susceptibles de provoquer l'instabilité de l'économie mondiale ou d'avoir un impact négatif sur le commerce mondial, les taux de change, les prix de l'énergie et les économies régionales, posant ainsi des risques significatifs pour les opérations et la performance financière du Groupe. L'enrôlement de civils dans l'armée ou l'imposition de sanctions pourraient également avoir un impact sur les activités.

Proximus Global est soumise à de nombreuses lois et réglementations (notamment les lois sur la concurrence et la protection de la vie privée en Europe et ailleurs). Le Groupe Proximus s'efforce de respecter strictement les règles et de mettre en place des contrôles rigoureux. Tout litige ou toute enquête réglementaire ou gouvernementale pourrait avoir des retombées négatives sur la réputation du Groupe. Les modifications réglementaires sont également susceptibles d'impacter ses revenus et sa rentabilité.

Enfin, la performance peut être affectée par des conditions économiques actuelles et futures échappant au contrôle du Groupe Proximus. Une récession peut ainsi augmenter le nombre de créances irrécouvrables.

Ce risque est atténué par une gestion stricte du risque de crédit. Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'influencer les flux de trésorerie du Groupe.

2.1.3 Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

L'incapacité à recruter, à employer durablement, à engager et à retenir des talents pourrait affecter la compétitivité de Proximus et rendre plus difficile la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Le marché belge du travail est actuellement tendu, avec un faible taux de chômage, surtout dans le nord du pays, ce qui allonge les délais de recrutement nécessaires pour un large éventail de profils, tels que les techniciens de terrain, les employés dans les shops ou les consultants ICT.

Pour atténuer ce risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement (campagnes, approches "always on" sur les réseaux sociaux, présence sur des sites d'emploi externes, événements, etc.). Proximus a par ailleurs diversifié ses canaux de recrutement : parmi les mesures introduites, citons la recommandation par les collaborateurs (et récompense en cas de recrutement effectif), les stages, les jobs d'étudiants, etc. Nous mettons également à profit nos liens étroits avec des partenaires externes, y compris des agences locales et des bureaux de recrutement, pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, jouera un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement, grâce au programme FLECS-MSP et à son évolution future, avec le recours direct à des travailleurs indépendants.

Notre filiale, Proximus Ada, soutient Proximus dans l'expansion de son vivier de talents en science des données, IA et cybersécurité. En outre, le transfert de nos activités informatiques B2B dans un environnement informatique animé et dynamique (comme détaillé à la section "Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises" ci-dessous) renforcera notre capacité à attirer des talents dans le domaine informatique. Proximus diversifie également sa recherche de talents sur le plan géographique, notamment à travers ses filiales serbes Proximus Doo et Telesign Doo. La clôture fructueuse de la transaction concernant Route Mobile a également ouvert de nouvelles perspectives en matière de recrutement de talents en Inde.

Dans un contexte d'augmentation des frais de main-d'œuvre (voir ci-dessous "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts"), l'incapacité à adapter les compétences de la main-d'œuvre actuelle aux besoins en constante évolution entraverait la capacité de Proximus à exécuter son plan stratégique. Grâce à son programme de planification stratégique des effectifs et à un exercice de cartographie des compétences, Proximus est en mesure d'anticiper les besoins en matière de recrutement, d'amélioration des compétences et de requalification à court comme à long terme. Afin d'assurer la pérennité des compétences et de garantir un emploi durable aux collaborateurs actuels, Proximus investit massivement dans des programmes de formation et de mobilité interne, offrant ainsi de nombreuses possibilités de perfectionnement et de développement à son personnel. Un projet dédié a été initié en vue d'optimiser l'utilisation de l'IA générative et d'augmenter ainsi la productivité de manière sécurisée et éthique.

La mobilité interne au Groupe gagne en importance, un cadre dédié ayant été mis en place en 2024.

Avec l'évolution du Groupe Proximus et l'internationalisation de ce dernier, des initiatives de synergies entre les équipes de recrutement ont vu le jour (salons de l'emploi communs, projets communs en matière de stages, par exemple) et continueront à être développées (programme de parrainage intragroupe, internationalisation du Graduate Program, etc.). Les actions de promotion de la mobilité interne ont permis à 738 collaborateurs de changer d'emploi au sein de la société en 2024.

Pour stimuler l'engagement des collaborateurs, la culture d'entreprise Think possible de Proximus encourage les méthodes de travail Agile pour davantage de responsabilisation, d'orientation client, de simplification et d'innovation. En outre, en 2024, un nouveau système d'évaluation et un nouveau système de rémunération (c'est-à-dire un système d'augmentation salariale plus simple pour faciliter la mise en correspondance avec le marché, ainsi qu'un système de bonus optimisé) ont été introduits pour les employés de Proximus SA, conformément à la transformation culturelle souhaitée. Ces changements systémiques mettent davantage l'accent sur les performances en se fondant sur une confiance mutuelle et un retour d'information clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant 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. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Informations sociales".

2.1.4 Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

Dans un contexte socio-économique et géopolitique difficile, marqué par des niveaux d'inflation toujours élevés par rapport aux décennies précédentes, une gestion rigoureuse des coûts s'impose.

Les joint-ventures et les partenariats, combinés à une empreinte de plus en plus globale, offrent l'opportunité de gagner en échelle et de réduire les coûts d'exploitation par rapport à des opérations autonomes. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et des risques de tiers. Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

Pour compenser les effets généraux de l'inflation, le Groupe Proximus met en œuvre une discipline stricte de maîtrise des coûts et des programmes de réduction des dépenses. Bien qu'en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction des coûts pour la période 2019-2025, le Groupe Proximus verrait sa rentabilité chuter s'il était dans l'incapacité de concrétiser les économies restantes. Proximus explore en permanence des moyens d'améliorer et d'accélérer les réductions de coûts sans compromettre l'expérience client. Il s'agit notamment de tirer parti des solutions d'IA générative, de mettre en œuvre des initiatives de transformation du réseau (telles que la centralisation, la virtualisation et l'élimination progressive des anciens systèmes) et d'apporter des optimisations au travers du programme IT TCO (coût total de possession de l'IT) et des initiatives d'efficacité CAPEX (en se concentrant sur des améliorations dans le déploiement de la fibre optique et de la 5G et dans les renouvellements des connexions cuivre).

Afin d'atténuer les pressions inflationnistes, nous entretenons des relations à long terme avec les fournisseurs, appliquons des protections contractuelles, procédons à des achats anticipés, établissons des stratégies multiples de recherche de talents et mettons en place des instruments de couverture des risques.

Pour Proximus SA et ses filiales belges, 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 une indexation salariale en 2024. Proximus SA amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. 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 affecterait les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux de désabonnement est atténué par une stratégie "plus pour plus", les résultats commerciaux étant restés solides après les précédentes indexations de prix.

En partageant certaines parties de l'infrastructure du réseau mobile avec Orange Belgium, 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 entre 2025 et 2026. Outre des coûts supplémentaires imprévus liés à la maintenance et à la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants dans le remplacement des équipements RAN pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit dès lors avec attention les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs à cet égard.

Bien que le secteur des télécommunications ait fait preuve de résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique risquerait d'entraîner une baisse des dépenses des clients, tant sur le marché des consommateurs que sur celui des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses

L'évolution du taux de désabonnement 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. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés.

L'inflation peut également avoir un impact commercial positif. Les clients de Proximus NXT ou de BICS recherchent en effet des solutions de digitalisation ou d'outsourcing leur permettant de réduire leurs propres frais d'exploitation.

2.1.5 Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

Le marché belge est en pleine mutation. L'évolution de la dynamique concurrentielle pourrait avoir un impact sur la valeur future du marché. Proximus a démontré par le passé sa capacité à s'adapter aux changements de conditions de marché. Une incapacité 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.

Comme mentionné ci-dessus (voir “Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts”), il est capital que Proximus conserve une marque forte pour pouvoir monétiser ses investissements et soutenir une indexation des prix en vue de compenser la hausse des coûts.

Le chiffre d'affaires de Proximus généré par les services de connectivité en Belgique est menacé par une concurrence plus vive, notamment en Wallonie et à Bruxelles où Proximus détient d'importantes parts de marché. Orange Belgium a acquis VOO. Telenet et Orange Belgium ont conclu des accords commerciaux wholesale leur donnant accès à leurs réseaux HFC et FTTH respectifs pour une période de 15 ans, menant à plus de concurrence sur les offres convergentes dans tout le pays.

À la suite de la vente aux enchères des fréquences en 2022 accordant des conditions favorables à un nouvel opérateur, Citymesh et l'opérateur roumain Digi ont uni leurs forces pour acquérir une partie du spectre et gérer leur réseau en joint-venture. Celle-ci leur permettra de s'adresser aux entreprises (Citymesh) et aux particuliers (Digi). Digi a commencé ses opérations commerciales en Belgique en décembre 2024 en proposant des tarifs mobiles bas, ainsi qu'une offre d'Internet fixe sur son propre réseau de fibre (limitée à environ 10 000 foyers au moment du lancement). Orange Belgium a immédiatement répondu à l'offre de Digi en lançant un tarif équivalent par l'intermédiaire de sa sous-marque “Hey!”. L'environnement tarifaire pourrait se détériorer suite au lancement de Digi, et la croissance de l'ARPU pourrait être affectée négativement.

En août 2023, Proximus a conclu un accord avec Digi et Citymesh Connect sur les services wholesale mobiles, limités au réseau 4G, ainsi que sur l'infrastructure mobile. Digi vise à déployer son propre réseau mobile et à atteindre une couverture de 30 % de la population en 5G d'ici la fin de 2025. L'accord de vente wholesale atténue l'impact potentiel sur les revenus à court terme du Groupe Proximus par le biais des revenus de vente wholesale.

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 lot plus important que les autres opérateurs mobiles dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement mobile et de pression sur les prix pour Proximus, car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile pour les 20 prochaines années.

La supériorité de la technologie fibre de Proximus par rapport au câble permet également d'atténuer le risque de désabonnement, de renforcer la marque, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Proximus a également amélioré de manière constante ses propositions de valeur multi-play et a amélioré de manière structurelle l'expérience et le service client.

Outre la dynamique concurrentielle, l'évolution des besoins des clients, comme l'accélération du phénomène de “cord cutting” (tendance des clients à résilier leur abonnement à la TV digitale), pourrait affecter le chiffre d'affaires et la fidélité client, ainsi que le coût par client pour la TV digitale, en raison des frais fixes élevés. La concurrence des services de streaming fait grimper le coût de contenus exclusifs. Proximus atténue ces risques grâce à la grande qualité de son offre de TV digitale, à une stratégie de partage de contenu pour les droits sportifs ainsi qu'à des partenariats avec les fournisseurs de services de streaming.

La supériorité du réseau / produit et les services numériques pertinents accessibles sur la nouvelle application Proximus+, qui étend les fonctionnalités au-delà de la gestion des produits Proximus en incluant la mobilité, la consommation d'énergie, la gestion du budget et les activités dans les environs, contribuent à atténuer les risques liés à la fidélité des clients et à la pertinence de la marque.

La stratégie multimarque de Proximus contribue également à l'atténuation des risques. Scarlet et Mobile Vikings enregistrent des scores NPS très élevés 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 compétitif de Mobile Vikings cible un public jeune féru de digital.

Les performances financières nationales de Proximus pourraient être affectées par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devrait s'adapter rapidement et avec pertinence pour éviter ou limiter l'impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

2.1.6 Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises

Proximus détient une solide part de marché sur le marché mobile B2B domestique. La concurrence plus intense au niveau des prix pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires et des marges dans les segments des entreprises et des petites et moyennes entreprises.

Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses investissements dans le spectre mobile acquis via sa joint-venture avec Digi. La perte de clients clés pourrait avoir un impact sur la perception de la marque et sur le pouvoir de fixation des prix de Proximus. Dans le domaine de la connectivité fixe, la gamme de solutions Explore (plateforme de services convergents) et SD-WAN est gérée de manière à répondre à l'évolution des besoins des clients tout en limitant l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des migrations ciblées et proactives vers des solutions de nouvelle génération. L'érosion de la voix fixe pourrait encore s'accélérer et avoir ainsi un impact plus important que prévu sur le chiffre d'affaires et les marges. Proximus atténue les risques de désabonnement et d'érosion de la valeur grâce à son leadership en matière de réseaux, à une bonne gestion de ses relations clients et à un solide portefeuille de solutions ICT convergentes.

Sur un marché ICT hautement concurrentiel, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, a permis de mettre en place une marque forte en vue d'acquérir une position de leadership au Benelux. Avec l'ambition d'améliorer davantage ses offres informatiques et de tirer parti de son expertise de pointe dans des domaines tels que l'espace de travail, le cloud, le cloud souverain, la sécurité et l'IA, Proximus a transféré ses activités informatiques B2B à sa société affiliée, Proximus NXT IT, le 1er juillet 2024. Cette fusion permet de se concentrer davantage sur les aspects spécifiques du secteur ICT, en favorisant une identité B2B distincte et en renforçant son intégration avec l'écosystème d'affiliés et de partenaires de Proximus.

L'incapacité à répondre efficacement et en temps opportun à l'évolution des besoins des clients (y compris la conformité aux normes ESG), à l'émergence de nouvelles technologies et aux développements du marché dans le secteur des entreprises, ou l'incapacité à commercialiser des produits ou services concurrentiels, pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires et de la rentabilité de Proximus NXT IT. Ces risques, s'ils devaient se concrétiser, auraient un impact négatif sur les performances financières globales de Proximus, affectant à la fois son chiffre d'affaires et son bénéfice net.

2.1.7 Risques réglementaires et juridiques

Proximus est une entreprise publique autonome qui a adopté la forme juridique d'une société anonyme de droit public belge. Elle est donc également régie par certaines dispositions du droit public et administratif belge. L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés privées à responsabilité limitée et les dispositions et principes spécifiques du droit public et administratif a, par le passé, présenté et peut continuer à présenter des difficultés d'interprétation et peut donner lieu à des incertitudes juridiques pour Proximus.

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de rapportage, les réglementations et prescrits fiscaux, y compris ceux imposés par les pays étrangers et l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales.

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel évolue Proximus, de même que les coûts de conformité, augmentent en raison de nouvelles lois et réglementations. 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, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, pourrait avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de coûts encourus à travers la mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation et à des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

Proximus pourrait être poursuivie par des tiers pour violation de droits de propriété. Le secteur des télécommunications et les services télécoms aux entreprises se caractérisent par un nombre important de brevets et de marques. Les litiges concernant de prétendues violations de brevets et d'autres propriétés intellectuelles sont fréquents. Vu l'augmentation du nombre d'entrants sur le marché et le chevauchement toujours plus courant de fonctions entre les produits, Proximus est de plus en plus exposée à un risque de plainte pour violation de propriété intellectuelle. En outre, le Groupe pourrait être poursuivi pour violation de droits d'auteur ou de marques lors de l'achat ou de la distribution de contenu par le biais de divers moyens de communication fixes ou sans fil ainsi que d'autres médias, tels que ses portails. Fondées ou non, de telles réclamations ou poursuites pourraient entraîner d'importantes pertes de temps et des litiges coûteux, une réaffectation du personnel technique et de gestion et des retards dans l'expédition des produits ou dans l'octroi des demandes de brevet, ou encore obliger le Groupe à développer une technologie non litigieuse ou à conclure des accords de redevance ou de licence. Ces derniers, s'ils sont requis, pourraient ne pas être disponibles à des conditions commercialement raisonnables, voire ne pas être disponibles du tout.

Si une plainte pour piratage de produit devait aboutir à l'encontre du Groupe ou si celui-ci était dans l'incapacité de développer une technologie non litigieuse ou de prendre une licence pour la technologie piratée ou similaire en temps voulu, de manière rentable et à des conditions commercialement raisonnables, les recettes d'exploitation et le bénéfice net pourraient en subir des conséquences.

L'issue des litiges en cours impliquant Proximus avec ou devant les instances gouvernementales belges pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus provenant de l'acquisition de données, étant donné que Telesign pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'augmentation des coûts associée sur ses clients. Il en résulterait une réduction de la marge bénéficiaire pour Telesign.

2.1.2 Convergence des intérêts des actionnaires

Proximus pourrait être influencée par l'État belge, dont les intérêts ne correspondent pas toujours à ceux des autres actionnaires et créanciers de Proximus.

En tant qu'actionnaire majoritaire, l'État belge a le pouvoir de déterminer les questions soumises au vote des actionnaires, y compris la capacité d'influencer l'issue de certaines actions de l'entreprise telles que la politique de dividendes, les fusions et autres transactions extraordinaires. L'État belge a également le pouvoir de nommer et de révoquer les administrateurs, mais il doit se conformer aux exigences légales et statutaires, telles que la nomination d'administrateurs indépendants. Les intérêts de l'État belge concernant les nominations d'administrateurs, la politique de dividendes, les fusions et d'autres questions, ainsi que les facteurs qu'il prend en compte dans l'exercice de ses votes, pourraient différer de ceux des autres actionnaires ou créanciers de Proximus.

Les périodes d'incertitude politique sont de nature à nuire à l'alignement stratégique entre Proximus et son actionnaire majoritaire et peuvent peser sur les relations de Proximus avec d'autres parties prenantes.

2.2 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 cybersécurité, 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

2.2.1 Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer ses capacités 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.

Cette approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges en matière de télécommunications et d'infrastructures critiques. Elle se traduit principalement par l'élaboration de plans de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise concernant des menaces telles que les coupures de courant, les attaques par rançongiciel ou les 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 afin de minimiser l'impact pour les clients dans l'éventualité de tels 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 rapporté chaque année au Comité d'audit et de supervision.

2.2.2 Sécurité

La vulnérabilité accrue au niveau mondial ainsi que les menaces et cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de produits, services, systèmes et 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. Plusieurs 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, comme les API, les clouds privés et publics et la protection contre les attaques DDoS, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'expansion des capacités de surveillance et de détection. La puissance de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique est également de plus en plus intégrée dans la stratégie de cybersécurité de Proximus.

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 cybermenaces. Proximus est membre actif de plusieurs groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de se maintenir au courant des dernières menaces. Une collaboration avec et par l'intermédiaire des groupes d'experts de la plateforme des opérateurs européens dans les télécoms (ETIS), de la GSMA, de la Cyber Security Coalition belge et de FIRST a été établie à cet égard.

Parallèlement, Proximus agit pour protéger ses clients contre la fraude. Avec le soutien du gouvernement, Proximus investit dans des plateformes anti-phishing (lutte contre l'hameçonnage) et anti-fraude (SMS, e-mail, sécurité d'interconnexion).

De plus amples informations sur la protection des données et de la vie privée sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Protection des données".

2.2.3 Protection des données et de la vie privée

Contexte

Les entreprises actives dans le secteur des télécommunications et des services IT traitent de grandes quantités de données personnelles.

Pour protéger ces informations, nous avons mis en œuvre les processus et mesures nécessaires, conformément aux réglementations européennes, notamment le Règlement général sur la protection des données² (RGPD) et la Directive vie privée et communications électroniques³.

La protection des données désigne la protection des données à caractère personnel des individus.

Dans cette section, les consommateurs et utilisateurs finaux concernés par un impact significatif représentent toutes les personnes dont les données personnelles sont traitées par Proximus.

² Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

³ La Directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques assure la protection des droits et libertés fondamentaux, en particulier le respect de la vie privée, la confidentialité des communications et la protection des données à caractère personnel dans le secteur des communications électroniques. La directive a été transposée en droit belge par la loi du 13 juin 2005 relative aux communications électroniques.

Ces personnes peuvent être, entre autres, les clients, les utilisateurs finaux de nos services télécoms ou ICT, les membres de notre personnel ainsi que les représentants des organisations avec lesquelles Proximus entretient une collaboration.

De plus amples informations sur les Impacts, risques et opportunités sont disponible dans le Rapport de durabilité : Informations sociales

2.2.4 Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de ses partenariats avec des fournisseurs pour la fourniture des équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement. L'instabilité mondiale, les perturbations logistiques, les crises énergétiques, 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 atténuons les risques par une gestion multisourcing 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. Nos relations avec nos principaux fournisseurs sont évaluées et documentées au moyen de rapports de réunion et d'enquête, qui définissent les stratégies communes.

Nous surveillons en permanence les risques au moyen d'un SCRM (Supply Chain Risk Management) développé par Sphera, alertant les parties prenantes appropriées en cas de perturbation dans la chaîne des fournisseurs.

EcoVadis procède à des évaluations des performances en matière de développement durable, à des évaluations des risques et à des audits pour les fournisseurs directs nationaux, tandis que les principaux fournisseurs mondiaux sont soumis à ces processus dans le cadre de l'initiative Joint Alliance for CSR (JAC).

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

Grâce à notre surveillance active et à nos mesures d'atténuation des risques, la chaîne d'approvisionnement de Proximus s'est avérée résiliente lors des crises précédentes, ce qui a permis de limiter l'impact financier.

2.2.5 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, Proximus figure parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion fibre dans son réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre connectant ses bornes de distribution et une augmentation massive du nombre de kilomètres dans la partie accès du réseau.

Face à l'augmentation des besoins des clients, nous prévoyons une hausse continue de la consommation de données sur nos réseaux pour l'année à venir, à des vitesses beaucoup plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multiGigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à nos 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.

2.3 Comité de gestion des risques et conformité

En 2024, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à 5 reprises.

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 ;
- Examiner 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 ;
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

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 décisions du Comité de gestion des risques et conformité ont été rapportées au Proximus Leadership Squad et au Comité d'Audit et de Supervision.

2.4 Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de bonnes 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 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.

Les activités de l'Audit interne sont fondées sur une évaluation continue des risques commerciaux perçus. L'Audit interne dispose d'un accès total et illimité à toutes les activités, à tous les documents / enregistrements, à toutes les propriétés et à tous les membres du personnel. L'Internal Audit Lead rapporte au Président du Comité d'Audit et de Supervision. 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.

2.5 Risques liés au reporting financier

En plus des risques d'entreprise généraux ayant également un impact sur le reporting financier, 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.

2.5.1 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 les normes locales GAAP (General Accepted Accounting Principles) que des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont envisagées.

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 Proximus

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.

2.5.2 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 cette analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

La complexité croissante de l'environnement juridique et réglementaire, en particulier dans le contexte d'activités internationales, présente des risques pour le reporting financier. Des exigences contradictoires entre les lois nationales, étrangères et supranationales sont susceptibles de compliquer les efforts de conformité, d'accroître la probabilité de déclarations inexactes et d'affecter l'intégrité et la précision de nos états financiers.

2.5.3 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 informatiques, 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 et 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.

3 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.

3.1 Environnement de contrôle

3.1.1 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.

3.1.2 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.

3.1.3 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.

3.1.4 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 à 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.

3.1.5 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.

3.2 Analyse de risqué

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

3.3 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'.

3.4 Information et communication

3.4.1 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.

3.4.2 Communication interne efficace

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

3.4.3 Reporting et validation des résultats financiers

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

3.5 Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre 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.

4 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 Vandenborre, 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

5 Évolution des activités de recherche et de développement

Dans un monde en pleine mutation, Proximus s'efforce chaque jour de promouvoir et d'encourager l'innovation. Collaborer étroitement avec des acteurs clés tels que ses partenaires et ses clients permet à Proximus de développer des solutions innovantes. Grâce à ces collaborations, l'entreprise est en mesure de relever les défis d'aujourd'hui et de contribuer à façonner l'avenir du monde digital.

5.1 Réseaux Gigabit

Proximus est membre d'organismes tels que l'ETSI, l'UIT et la GSMA. Nous favorisons ainsi le partage de connaissances en matière de conception de réseaux, d'architecture, de gestion énergétique et d'innovation. Nos partenariats avec des fournisseurs clés comme Nokia et Ericsson nous offrent un accès à des équipements spécialisés, à des infrastructures d'innovation et à la propriété intellectuelle, ce qui nous permet d'exploiter les infrastructures existantes pour stimuler l'innovation.

5.2 Fibre

Parallèlement à l'accélération du déploiement, Proximus intègre également des modèles prédictifs dans ses procédures de déploiement et de réparation. En 2024, un modèle prédictif d'incidents a été mis en place pour évaluer les défaillances avant qu'elles n'impactent les clients, permettant ainsi une maintenance proactive et une amélioration de l'expérience client.

5.3 La 5G, catalyseur d'innovation

Le Groupe Proximus considère la 5G comme essentielle à l'innovation. Elle soutient la transformation digitale des différents secteurs économiques et améliore l'expérience client.

Grâce à ses débits ultrarapides, sa faible latence et sa grande capacité, la 5G favorise le développement de solutions innovantes dans de nombreux domaines tels que la santé, la fabrication, la logistique ou encore les médias.

Proximus participe activement aux appels publics à projets en Belgique pour soutenir le déploiement de la 5G dans divers secteurs publics. En 2024, plusieurs cas d'usage ont été livrés en collaboration avec la Région wallonne et des partenaires dédiés :

- Transmission médiatique : déploiement pour raccorder des caméras 5G et permettre la diffusion d'événements.
- Surveillance de la qualité de l'air et du bruit : collecte de données environnementales à l'aide de capteurs sans fil via le réseau 5G à Durbuy et Charleroi.
- Vols de drones : tests de KPI radio 5G et d'un deuxième système de communication.

5.4 Soins de santé

En 2024, Proximus NXT a lancé le projet H.E.A.L.T.H, dans le cadre duquel un réseau mobile privé (MPN) 5G à l'hôpital AZ Groeninge. Celui-ci est ainsi devenu le premier hôpital du Benelux à bénéficier des capacités de la 5G. L'établissement testera de nouvelles applications médicales, comme la chirurgie robotique à distance et des lunettes intelligentes, qui permettront aux médecins de suivre en direct les interventions des infirmières. Par ailleurs, nous contribuons activement à des projets visant à assurer la surveillance et le suivi des patients à domicile. Nous collaborons également avec l'hôpital Maria Middelaers et la Croix Jaune et Blanche, une organisation non marchande spécialisée dans les soins infirmiers à domicile en Flandre, en vue d'équiper nos lunettes intelligentes de logiciels d'IA capables de mesurer le rythme cardiaque, la respiration, la tension artérielle et la saturation en oxygène. Enfin, nous intensifions nos efforts pour introduire les ambulances connectées dans d'autres hôpitaux, afin de permettre à davantage de patients de bénéficier de ces technologies de pointe.

5.5 Lens On Ghent: comment donner vie à l'histoire grâce à une technologie de pointe

Dans le cadre d'une collaboration avec VisitGent, Proximus a co-développé Lens On Ghent, une application innovante exploitant la puissance de la réalité augmentée (AR) et le réseau 5G de Proximus pour offrir une expérience interactive aux touristes et aux résidents. Cette application innovante permet aux utilisateurs de voyager dans le temps et d'explorer l'histoire médiévale de trois lieux emblématiques de Gand : la Bijloke, le Prinsenhof et le Graslei-Korenlei.

L'application offre aux utilisateurs un aperçu du passé, en recréant la grandeur de ces sites historiques grâce à la technologie AR. Les visiteurs peuvent suivre la transformation de l'ancien hôpital de la Bijloke en un centre de musique contemporain, revivre la splendeur architecturale du palais Hof ten Walle au Prinsenhof et découvrir l'activité portuaire vibrante le long du Graslei et du Korenlei. Cette intégration transparente de l'AR renforce l'attrait culturel et touristique de Gand tout en donnant vie à l'histoire grâce à la technologie moderne.

Le réseau 5G ultraperformant de Proximus, entièrement déployé dans le centre-ville de Gand, joue un rôle clé pour garantir une expérience fluide et immersive de réalité augmentée. Grâce à sa faible latence et à sa connectivité haut débit, les utilisateurs peuvent profiter pleinement de ce parcours digital via des interactions en temps réel optimisées. L'application s'érige ainsi en parfait exemple de la façon dont les technologies de pointe peuvent améliorer les expériences quotidiennes.

En plus d'être une attraction culturelle et touristique, Lens On Ghent incarne également une fusion réussie d'innovation et de technologie. L'application illustre comment Proximus exploite ses capacités digitales pour concevoir des solutions pertinentes.

Gratuitement disponible sur Google Play Store et Apple App Store, cette application est un exemple emblématique de la manière dont Proximus stimule la transformation digitale en Belgique, en mettant à profit son expertise pour créer des expériences riches de sens.

5.6 Construire l'avenir de l'innovation quantique

La technologie quantique jouera un rôle essentiel dans l'avenir de la cybersécurité. Après avoir testé avec succès un réseau quantique sécurisé en 2023, Proximus a lancé le Quantum Circle au printemps 2024, la première communauté belge dédiée à l'avancement de la technologie quantique.

Cette initiative pionnière réunit un groupe diversifié d'explorateurs quantiques, d'experts issus de divers secteurs et de visionnaires afin de collaborer à des applications transformatrices et de favoriser l'adoption généralisée d'innovations quantiques sur le marché.

La mission du Quantum Circle est claire : créer un écosystème qui stimule la recherche de pointe, les applications révolutionnaires et les investissements visionnaires ayant un impact significatif sur la société et l'économie. En réunissant des chercheurs, des universitaires, des fournisseurs technologiques et des utilisateurs finaux issus des secteurs à la fois public et privé, la communauté identifie et accélère les applications à fort impact dans les domaines de l'informatique, de la communication et de la détection quantiques.

Avec plus de 60 organisations membres, le Quantum Circle s'est rapidement imposé comme un acteur de référence, organisant ses propres événements, dont un sommet inaugural, et engageant activement les chefs d'entreprise ainsi que les décideurs politiques belges pour accélérer l'adoption de la technologie quantique. Cette initiative positionne Proximus à l'avant-garde de l'avenir technologique de la Belgique, jetant les bases de la révolution quantique du pays.

5.7 Proximus Ada

En 2024, Proximus Ada a poursuivi son développement en s'imposant comme un hub de premier plan en matière d'intelligence artificielle (IA) et de cybersécurité. Il a été conçu comme un pilier d'innovation et un centre d'expertise clé pour toutes les entreprises du Groupe Proximus. Véritable vecteur de l'innovation, ce centre d'expertise permet à toutes les entreprises du Groupe Proximus d'explorer les dernières avancées en matière d'IA, y compris les agents IA et les systèmes multi-agents.

Ada participe donc activement au développement de l'entreprise et crée de nombreux outils utiles tant en interne qu'en externe. Un exemple est la création et le développement d'un outil de traduction basé sur l'IA qui est capable de comprendre et de traduire des textes basés sur des acronymes spécifiques à Proximus. Cet outil permet à tous les collaborateurs de l'entreprise de traduire n'importe quel type de texte et d'obtenir un résultat spécifique et précis même lorsqu'ils utilisent un vocabulaire propre à Proximus.

5.8 L'IA pour optimiser le service client

Proximus utilise l'IA générative pour améliorer son service client grâce à l'expertise de Proximus Ada.

Quelques initiatives récentes :

Initiatives de soutien pour nos clients :

- Amélioration des recherches dans les FAQ : meilleure recherche d'informations au niveau du Contact Center, avec à la clé une augmentation de 6 points de la satisfaction client.
- Mise à niveau du Proximus Assistant : chatbot utilisant l'IA générative pour fournir des réponses plus précises, avec 40 nouveaux flux d'IA en développement.

Initiatives de soutien pour nos collaborateurs :

- Writing Assistant : aide à la rédaction de communications client, avec des fonctionnalités de suggestion de réponses en test.
- My AI Assistant (MaIA) : chatbot lancé en août 2024 pour permettre aux collaborateurs en contact avec les clients de rechercher plus facilement des informations.

5.9 Initiatives internes de soutien à l'innovation

Le Design Thinking Center of Excellence est une équipe d'experts spécialisés dans l'application des principes du Design Thinking. Ils adaptent la méthodologie aux employés et créent des outils standardisés pour faciliter son utilisation à grande échelle au sein de l'organisation. Chaque année, ils forment 900 employés et fournissent un coaching pour une moyenne de 16 projets stratégiques environ.

L'Innovation Accelerator se concentre sur l'identification et le développement d'initiatives innovantes susceptibles de générer de nouvelles sources de revenus, que ce soit dans les domaines inhérents ou adjacents à nos activités principales. Cet accélérateur met l'accent sur les initiatives présentant des perspectives de croissance à long terme, en privilégiant la vision future aux résultats à court terme.

Le Proximus Innovation Committee est une plaque tournante centrale de l'innovation au sein de l'entreprise. Il favorise l'alignement interne, la collaboration et l'échange de connaissances. De plus, le comité gère les opportunités de partenariat et les demandes de financement émanant d'organisations externes. Grâce à ce double rôle, il joue un rôle clé dans la stratégie d'innovation de Proximus, intégrant à la fois les efforts d'innovation internes et externes.

Le Customer Experience Challenge est un hackathon annuel organisé à l'échelle de l'entreprise pour encourager la collaboration entre les différents départements. Son but est de susciter des idées innovantes et

d'améliorer l'expérience client. L'édition 2024 a vu se confronter 10 équipes, chacune d'entre elles se concentrant sur différents aspects liés aux segments Résidentiel et PME.

5.10 Innover pour une gestion durable de l'énergie

Dans le cadre de son ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040, Proximus souhaite couvrir la quasi-totalité de sa consommation énergétique par des sources renouvelables. Cet objectif est ambitieux compte tenu de la nature critique des infrastructures exploitées par Proximus et de la disponibilité géographique limitée des énergies renouvelables. Pour répondre à ce défi, Proximus a développé la Proximus Energy Box en partenariat avec Companion.energy. Cette solution logicielle optimise les flux d'énergie grâce à l'intégration de données en temps réel, à la prévision des besoins énergétiques et à la recommandation d'optimisations.

En tirant parti de cette technologie, Proximus garantit non seulement sa gestion énergétique pour l'avenir, mais ouvre également la voie à d'autres grandes entreprises pour qu'elles réalisent des progrès tangibles dans leur propre transition énergétique. Cette approche avant-gardiste souligne l'engagement de Proximus en faveur du développement durable et renforce son leadership dans les secteurs du digital et de l'énergie.

5.11 Partenariat stratégique avec Microsoft dans le domaine des communications digitales et du cloud

En 2024, Proximus a signé un partenariat avec Microsoft visant à faire progresser les services des communications digitales et du cloud au niveau international. Cette collaboration a pour but de renforcer l'engagement client tous canaux confondus en tirant parti des produits performants de BICS, Telesign et Route Mobile, filiales internationales de Proximus, combinés au savoir-faire technologique de Microsoft.

Ce partenariat s'articule autour des initiatives clés suivantes :

- Services de plateforme de communication : optimisation de la communication avec les clients et des services de sécurité grâce à des solutions innovantes.
- Fournisseur de services Microsoft de référence : positionnement de Proximus NXT comme un fournisseur de premier plan dans les applications 5G, l'edge computing, les solutions pour le lieu de travail, la sécurité, le cloud (Azure Cloud et informatique confidentielle), le cloud pour les PME, les données et l'IA dans les régions concernées.
- Actions de commercialisation et de vente : collaboration avec Microsoft dans le cadre d'efforts conjoints de marketing et de vente au profit de tous les segments de clientèle utilisant les produits et services Microsoft.

En ce qui concerne la transformation digitale en interne, les principaux éléments du partenariat sont les suivants :

- Migration vers Microsoft Azure : Proximus a entrepris une transformation digitale stratégique basée sur l'adoption de Microsoft Azure. Cette évolution permettra d'améliorer notre environnement IT grâce à une intégration avancée de l'IA, gage d'une fiabilité, d'une évolutivité et d'une sécurité supérieures.

- Expérience des développeurs et attraction de talents : fourniture d'une expérience de premier plan aux développeurs, attraction de futurs talents et exploitation de l'IA générative dans le cloud public.
- Plateforme de développement standardisée : standardisation du développement sur une plateforme unifiée pour les applications internes en renforçant l'autonomie des ingénieurs, l'adaptabilité des projets et la rentabilité, le tout en parfaite conformité avec les normes de Proximus.

Dans l'ensemble, ce partenariat et cette transformation interne favoriseront l'innovation et l'excellence dans le domaine du service à la clientèle et de l'infrastructure IT, positionnant Proximus comme un leader dans le paysage des communications digitales.

5.12 Activités internationales

BICS

BICS fournit des solutions en matière de communications digitales ainsi que des services de communication dans le cloud, de mobilité et d'IoT pour les opérateurs télécoms, les opérateurs de réseaux virtuels, les fournisseurs de services, les fournisseurs de logiciels d'entreprise et les entreprises mondiales.

Elle fournit des services dans plus de 200 pays et achemine environ 50 % du trafic de données en roaming dans le monde. L'entreprise continue d'investir dans l'amélioration de son portefeuille de solutions de communication globale à destination des segments télécoms, entreprises et cloud.

BICS concentre ses activités de recherche et développement sur la fourniture de services 5G, la technologie (e)SIM et IoT, les services de communication digitale ainsi qu'une offre robuste en matière de fraude, de sécurité et d'analyse. BICS surveille l'évolution du marché et les besoins des clients afin d'améliorer ses services, fonctionnalités et portefeuilles de produits mondiaux.

Telesign

Telesign concentre ses efforts de recherche et de développement sur la connexion, la protection et la défense des identités digitales des entreprises mondiales. Elle assure la protection contre la fraude, sécurise les communications et stimule l'économie digitale en aidant les entreprises et les clients à interagir en toute confiance grâce à des solutions de gestion des identités clients. Telesign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctionnalités et améliorent celles déjà existantes.

En 2024, Telesign a lancé Verify API, une nouvelle solution de vérification omnicanal, en réponse à la menace croissante de la cyberfraude et à l'augmentation des coûts des SMS. Cette nouvelle API omnicanal intègre les sept principaux canaux de vérification d'utilisateurs (SMS, Silent Verification, Push, e-mail, WhatsApp, Viber et RCS) dans une seule API. Cette technologie permet aux entreprises de déployer sans effort de nouveaux canaux d'authentification avec un minimum de ressources de développement, offrant un dispositif de vérification plus performant et plus sûr pour les utilisateurs finaux et les développeurs. L'API unique, combinée aux canaux multiples avec basculement automatique, ainsi qu'une couverture mondiale sont les principales caractéristiques de cette nouvelle solution innovante développée par Telesign.

Route Mobile

Route Mobile est un fournisseur mondial de solutions CPaaS qui aide les entreprises à interagir avec leurs clients via divers canaux (SMS, voix, e-mail, etc.). Elle est spécialisée dans les communications cloud et propose des solutions telles que la vérification d'identité mobile, l'engagement client omnicanal et les services de pare-feu SMS. Les services qu'elle propose permettent aux entreprises de communiquer de manière sûre et efficace et sont souvent utilisés par divers secteurs (banques, distribution, e-commerce, etc.) et les plateformes en ligne pour améliorer les interactions avec les clients et gérer la sécurité.

6. Autres informations

6.1 Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2023

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

6.2 Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris dans le Rapport de durabilité → Informations sociales du Rapport annuel.

6.3 Changement climatique

Le changement climatique est repris dans le Rapport de durabilité → Informations environnementales du Rapport annuel.

6.4 Utilisation des instruments financiers

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

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

6.6 Actions propres

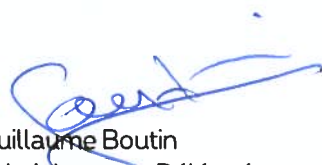
Les explications relatives au rachat d'actions propres sont reprises à l'annexe 18 des états financiers consolidés.

6.7 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. En octobre 2024, Proximus a émis une obligation hybride de 700 millions d'euros pour renforcer sa structure de capital.

Veillez croire, chers Actionnaires, en l'expression de nos sentiments distingués,
Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 27 février 2025.



Guillaume Boutin
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration