

Rapport de gestion consolidé



Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

1. Remarques préalables

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

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

Proximus présente un aperçu transparent des tendances opérationnelles de l'activité en isolant les éléments occasionnels, 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 ajustée pour inclure, à partir de 2019, les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA ajustés sont évoqués sous le qualificatif "sous-jacents" et permettent une comparaison adéquate par rapport à l'année précédente.

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

| (EUR million) | Chiffre d'affaires | | EBITDA | |
|--|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Rapporté | 5.481 | 5.579 | 1.922 | 1.828 |
| Charges d'amortissement de leasing | | | -82 | -80 |
| Charges d'intérêt de Leasing | | | -2 | -2 |
| Eléments occasionnels | -2 | -1 | -1 | 26 |
| Sous-jacent | 5.479 | 5.578 | 1.836 | 1.772 |
| Total éléments occasionnels | -2 | -1 | -1 | 26 |
| Plus-value sur vente de bâtiments | -2 | | -2 | |
| Plan de départ anticipé et convention collective | | | -3 | -2 |
| Plan de transformation 'Fit For Purpose' | | | -12 | 10 |
| Coûts liés aux fusions et acquisitions | | -1 | 21 | 13 |
| Ajustement de la provision pour taxes sur pylônes (années précédentes) | | | -6 | -3 |
| Provisions contentieuses | | | | 6 |
| Autres | | | | 1 |

Changements apportés au reporting à partir de 2021

En janvier 2021, les changements ci-dessous ont été apportés au reporting. Les chiffres de 2020 ont été ajustés en conséquence, afin de permettre une comparaison pertinente en glissement annuel.

- À la suite de l'acquisition de la totalité des parts de BICS par le Groupe Proximus au début de l'année 2021, les résultats financiers des segments TeleSign et BICS ont été scindés de manière à refléter la gestion individuelle et la trajectoire future des deux segments.

- Le nouveau chiffre d'affaires de BICS, qui n'inclut pas TeleSign, est ventilé comme suit : Legacy (services traditionnels), Core (cœur de métier) et Growth (services de croissance).

- À partir de 2021, et ajusté pour 2020, le chiffre d'affaires du segment Domestic ne comprend plus les éliminations entre "Domestic" et "BICS". Celles-ci sont désormais présentées séparément dans la catégorie "Éliminations".

- La direction se concentrant sur la marge directe au niveau Domestic, pour laquelle les effets d'interconnexion sont neutres, la marge directe pour les segments Consumer, Entreprise et Wholesale n'est plus rapportée.

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.

Effets du Covid-19

Le Groupe Proximus a bien résisté à la crise sanitaire. Son exposition se concentre autour de la diminution des activités de roaming sous l'effet des restrictions de voyages à travers le monde en 2021. Cette baisse a affecté le segment Domestic de Proximus ainsi que BICS.

Par rapport à 2020, la perte de chiffre d'affaires et de marge directe dans le secteur du roaming s'est limitée au premier trimestre de l'année. Cet effet négatif s'est ensuite estompé au fur et à mesure. Même si aucun impact négatif ne s'est révélé

au cours des neuf derniers mois, aucun rebond significatif n'a pas non plus été observé.

L'impact négatif résiduel du Covid-19 sur l'EBITDA de l'entreprise a pu être en partie atténué grâce à une gestion active et continue des dépenses et à l'impact positif direct du travail à domicile massif chez Proximus sur les coûts, entraînant une diminution des frais de carburant, d'énergie et de voyage.

Chiffres clés - aperçu sur 10 ans

| | | | | | | | IFRS 15 | IFRS 15&16 | IFRS 15&16 | IFRS 15&16 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compte de résultats | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| (en millions EUR) | | | | | | | | | | |
| Revenus totaux | 6.462 | 6.318 | 6.112 | 6.012 | 5.873 | 5.802 | 5.829 | 5.697 | 5.481 | 5.579 |
| Revenus - éléments occasionnels | N/A | N/A | 248 | 17 | 3 | 24 | 21 | 11 | 2 | 1 |
| Chiffre d'affaires sous-jacent | N/A | N/A | 5.864 | 5.994 | 5.871 | 5.778 | 5.807 | 5.686 | 5.479 | 5.578 |
| EBITDA rapporté (1) | 1.766 | 1.699 | 1.755 | 1.646 | 1.733 | 1.772 | 1.794 | 1.676 | 1.922 | 1.828 |
| Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 84 | 84 | 82 |
| EBITDA - éléments occasionnels | N/A | N/A | 102 | -88 | -63 | -51 | -70 | -278 | 1 | -26 |
| EBITDA sous-jacent (1) | N/A | N/A | 1.653 | 1.733 | 1.796 | 1.823 | 1.865 | 1.870 | 1.836 | 1.772 |
| Dépréciations et amortissements | -748 | -782 | -821 | -869 | -917 | -963 | -1.016 | -1.120 | -1.116 | -1.183 |
| Bénéfice opérationnel (EBIT) | 1.038 | 917 | 933 | 777 | 816 | 809 | 778 | 556 | 805 | 645 |
| Revenus / (coûts) financiers nets | -131 | -96 | -96 | -120 | -101 | -70 | -56 | -47 | -48 | -54 |
| Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence | 0 | 0 | -2 | -2 | -1 | -2 | -1 | -1 | -1 | -10 |
| Bénéfice avant impôts | 907 | 822 | 835 | 655 | 715 | 738 | 721 | 508 | 756 | 581 |
| Charges d'impôts | -177 | -170 | -154 | -156 | -167 | -185 | -191 | -116 | -174 | -137 |
| Intérêts minoritaires | 19 | 22 | 27 | 17 | 25 | 30 | 22 | 19 | 18 | 1 |
| Bénéfice net (part du groupe) | 712 | 630 | 654 | 482 | 523 | 522 | 508 | 373 | 564 | 443 |
| Flux de trésorerie (en millions EUR) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Cash flow net d'exploitation | 1.480 | 1.319 | 1.447 | 1.386 | 1.521 | 1.470 | 1.558 | 1.655 | 1.515 | 1.621 |
| Cash payé pour le Capex | -773 | -852 | -916 | -1.000 | -962 | -989 | -1.039 | -1.091 | -1.089 | -1.137 |
| Cash flow net des autres activités d'investissement | -16 | 38 | 180 | 22 | 0 | -189 | -8 | 12 | 9 | -168 |
| Paiements de loyer | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | -78 | -82 | -79 |
| Cash flow libre (2) | 691 | 505 | 711 | 408 | 559 | 292 | 451 | 498 | 352 | 237 |
| Cash flow net dépensé pour les activités de financement | -809 | -353 | -364 | -608 | -764 | -256 | -444 | -515 | -363 | -299 |
| Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | -118 | 152 | 347 | -200 | -205 | 36 | 7 | -17 | -13 | -62 |
| Bilan (en millions EUR) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Total du bilan | 6.243 | 6.417 | 6.522 | 6.283 | 6.117 | 6.527 | 6.671 | 6.978 | 6.779 | 9.233 |
| Actifs non courants | 6.192 | 6.254 | 6.339 | 6.386 | 6.372 | 6.735 | 6.850 | 7.160 | 7.120 | 7.548 |
| Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie | 285 | 415 | 710 | 510 | 302 | 338 | 344 | 327 | 313 | 249 |
| Capitaux propres | 2.861 | 2.846 | 2.779 | 2.801 | 2.819 | 2.857 | 3.005 | 2.856 | 2.903 | 2.978 |
| Intérêts minoritaires | 211 | 196 | 189 | 164 | 162 | 156 | 148 | 142 | 123 | 0 |
| Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat | 570 | 473 | 504 | 464 | 544 | 568 | 605 | 864 | 645 | 508 |
| Position financière nette (incl. dettes de leasing) | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | -2.492 | -2.639 | -3.013 |
| Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019) | -1.601 | -1.815 | -1.800 | -1.919 | -1.861 | -2.088 | -2.148 | -2.185 | -2.356 | -2.740 |
| Action Proximus - chiffres clés | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3) | 318.011.049 | 318.759.360 | 320.119.106 | 321.767.821 | 322.317.201 | 322.777.440 | 322.649.917 | 322.918.006 | 322.752.015 | 322.751.990 |
| Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (4) | 2,24 | 1,98 | 2,04 | 1,50 | 1,62 | 1,62 | 1,58 | 1,16 | 1,75 | 1,37 |
| Dividende total par action (en EUR) (5) | 2,49 | 2,18 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,20 | 1,20 |
| Données sur le personnel | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Nombre d'employés (équivalents temps plein) | 15.859 | 15.699 | 14.187 | 14.090 | 13.633 | 13.391 | 13.385 | 12.931 | 11.423 | 11.532 |
| Nombre moyen d'employés sur la période | 15.952 | 15.753 | 14.770 | 14.040 | 13.781 | 13.179 | 13.161 | 13.007 | 11.544 | 11.445 |
| Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR) | N/A | N/A | 410.746 | 426.958 | 425.997 | 438.413 | 441.238 | 437.173 | 474.647 | 487.381 |
| Revenus totaux par employé (en EUR) | 405.084 | 401.080 | 413.826 | 428.194 | 426.201 | 440.240 | 442.870 | 438.005 | 474.783 | 487.451 |
| EBITDA sous-jacent par employé (en EUR) | N/A | N/A | 111.923 | 123.467 | 130.315 | 138.325 | 141.681 | 143.801 | 153.057 | 154.814 |
| EBITDA par employé (en EUR) | 111.973 | 107.851 | 118.798 | 117.251 | 125.743 | 134.483 | 136.342 | 128.856 | 166.467 | 153.721 |

| Ratios - en base rapportés | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rendement des Fonds Propres | 24,7% | 22,1% | 23,5% | 17,2% | 18,6% | 18,3% | 16,9% | 13,1% | 19,4% | 14,9% |
| Marge directe | 59,6% | 59,5% | 60,4% | 60,5% | 61,8% | 62,7% | 63,5% | 64,6% | 65,3% | 64,2% |
| Marge EBITDA | 27,6% | 26,9% | 28,7% | 27,4% | 29,5% | 30,5% | 30,8% | 29,4% | 35,1% | 32,8% |
| Dettes nettes/EBITDA (6) | 0,90 | 1,07 | 1,03 | 1,17 | 1,07 | 1,18 | 1,20 | 1,30 | 1,23 | 1,50 |
| Ratios - en base sous-jacente | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Rendement des Fonds Propres | N/A | N/A | 21,8% | 18,9% | 19,4% | 19,2% | 18,4% | 19,9% | 19,5% | 15,5% |
| Marge directe | N/A | N/A | 57,8% | 59,6% | 61,8% | 62,5% | 63,4% | 64,6% | 65,3% | 64,2% |
| Marge EBITDA | N/A | N/A | 28,2% | 28,9% | 30,6% | 31,6% | 32,1% | 32,9% | 33,5% | 31,8% |
| Dettes nettes/EBITDA (6) | N/A | N/A | 1,09 | 1,11 | 1,04 | 1,15 | 1,15 | 1,17 | 1,28 | 1,55 |
| CAPEX | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| CAPEX total | 753 | 972 | 994 | 1002 | 949 | 1092 | 1019 | 1035 | 1053 | 1279 |
| CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football) | 753 | 852 | 912 | 927 | 949 | 1002 | 1019 | 1027 | 1000 | 1203 |

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization : Bénéfice opérationnel avant amortissements.

(2) Cash flow avant activités de financement mais après paiements de loyers.

(3) i.e. actions propres exclues.

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

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

(6) Dette nette hors dettes de leasing

- Solide croissance des principales bases clients en 2021
- Chiffre d'affaires sous-jacent Domestic en hausse de 0,6 % à 4 381 millions EUR, et stable sur une base organique (-0,2 %).
- Comme prévu pour 2021, l'OPEX Domestic a progressé par rapport à l'année précédente, affichant une hausse de 2,9 % sur une base organique.
- BICS : EBITDA de 102 millions EUR à la fin 2021 (+0,6 %)
- TeleSign : premiers succès engrangés dans sa stratégie visant à devenir leader dans les services d'identité digitale, avec une forte croissance du chiffre d'affaires et une hausse des investissements reflétée par une baisse de l'EBITDA
- L'EBITDA sous-jacent du Groupe pour l'année 2021 de 1 772 millions EUR, en recul de 4,0 % sur une base organique
- Cash-flow libre de 237 millions EUR, ou 376 millions EUR sur une base normalisée, soit +6,4 % par rapport à 2020

2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2021 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5 578 millions EUR, en hausse de 1,8 % (99 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Sur une base organique, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 1,2 %.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe
5.578 millions EUR

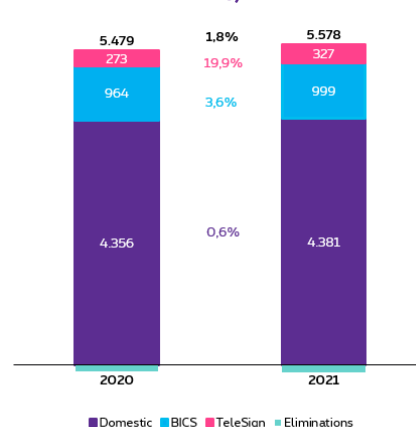
Dans le mix, le chiffre d'affaires sous-jacent Domestic a augmenté de 0,6 %, pour atteindre un total de 4 381 millions EUR. Ce résultat inclut une contribution non organique de Mobile Vikings dans le chiffre d'affaires, consolidé à partir du 1er juin 2021 dans le chiffre d'affaires du segment Consumer de Proximus. Sur une base organique, et malgré certains impacts négatifs résiduels du Covid-19 au cours des premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires Domestic organique est resté pratiquement stable à 4 347 millions EUR (-0,2 %). Les solides résultats opérationnels des Units Consumer et Entreprise ont été neutralisés par la perte de chiffre d'affaires dans le domaine des services d'interconnexion Wholesale à faible marge, sous l'effet de la désaffection continue des clients pour les SMS au profit des services OTT.

En 2021, BICS a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 3,6 % à 999 millions EUR, avec une amélioration progressive à partir du deuxième trimestre 2021, les effets négatifs de la pandémie sur les voyages à l'étranger

commençant à s'atténuer en glissement annuel. La reprise des voyages internationaux en Europe s'est particulièrement reflétée dans le chiffre d'affaires pour les services Core de BICS, en progression de 16,7 % par rapport à 2020. BICS a également enregistré une excellente dynamique commerciale pour les services de communication cloud, compensant ainsi l'érosion du chiffre d'affaires des services traditionnels à plus faible marge.

TeleSign a réalisé de solides performances commerciales en 2021, enregistrant une hausse de son chiffre d'affaires de 19,9 % (un effet négatif des taux de change inclus). Cette croissance a été stimulée par les services de communications programmables et d'identité digitale.

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



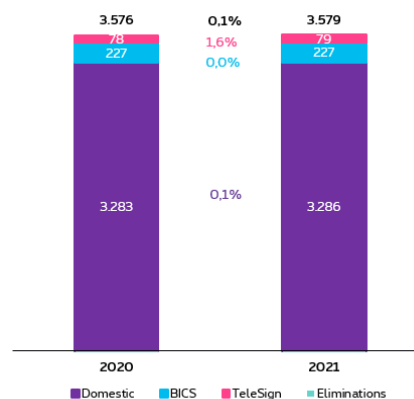
Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2021, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 3 579 millions EUR, en hausse de 0,1 % par rapport à l'année 2020. Ce résultat inclut l'impact négatif du Covid-19 durant les premiers mois de l'année, annualisé progressivement à partir de la mi-mars 2021. Cette augmentation de 3 millions EUR en glissement annuel provient principalement de la marge directe Domestic, qui a progressé de 0,1 % pour atteindre un total de 3 286 millions EUR. Sur une base organique, la marge directe Domestic a régressé de 0,5 %. La marge directe de BICS est restée stable sur l'ensemble de l'année et s'élève à 227 millions EUR. En 2021, TeleSign a enregistré une marge directe de 79 millions EUR, soit 1,6 % de plus que l'année précédente, y compris un effet négatif important des taux de change.

Marge directe sous-jacente du Groupe

3.579 millions EUR

Marge directe (sous-jacente, M€)



Dépenses d'exploitation (OPEX)

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté par rapport à l'année précédente, atteignant au total 1 807 millions EUR, soit 3,9 % de plus qu'en 2020.

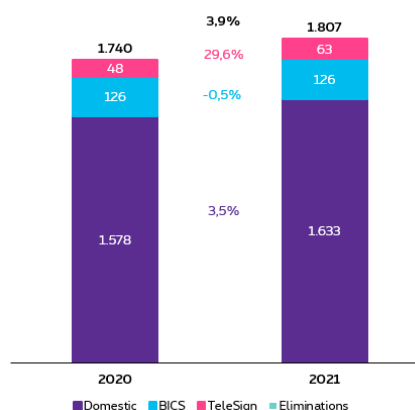
L'OPEX Domestic s'est élevé à 1 633 millions EUR (+3,5 %). Hors dépenses OPEX de Mobile Vikings, l'OPEX Domestic organique a augmenté de 2,9 %. Le programme de réduction des coûts mis en œuvre par Proximus a compensé en partie la hausse des dépenses d'exploitation attendue pour 2021.

BICS a maintenu son niveau d'OPEX à 126 millions EUR pour 2021, un montant relativement stable par rapport à l'année précédente, grâce à une gestion rigoureuse de ses coûts.

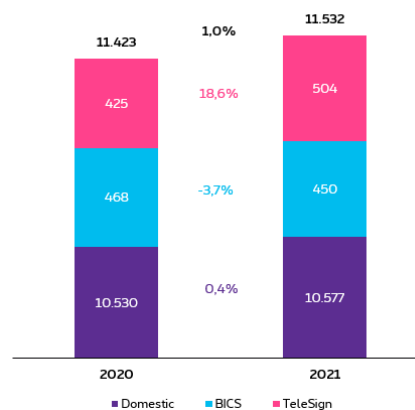
Les dépenses d'exploitation de TeleSign ont atteint 63 millions EUR, soit 14 millions EUR de plus qu'en 2020, en raison des investissements importants réalisés dans le cadre de sa trajectoire de croissance.

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2021 pour atteindre au total 1 807 millions EUR.

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



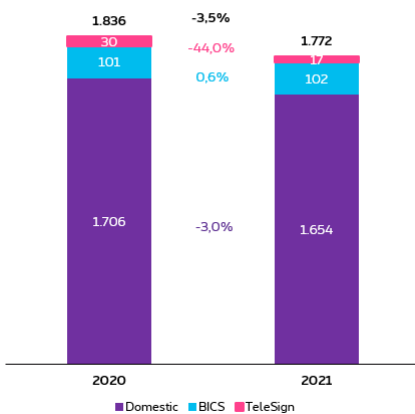
Évolution des effectifs (en ETP à la fin de l'année)



EBITDA sous-jacent

Le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de **1 772 millions EUR**, en recul de **3,5 %** (- 64 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette diminution résulte essentiellement d'une baisse de 3,0 % de l'EBITDA Domestic. Pour l'ensemble de l'année, l'EBITDA sous-jacent organique du Groupe a baissé de 4,0 %, pour atteindre un total de 1 763 millions EUR.

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



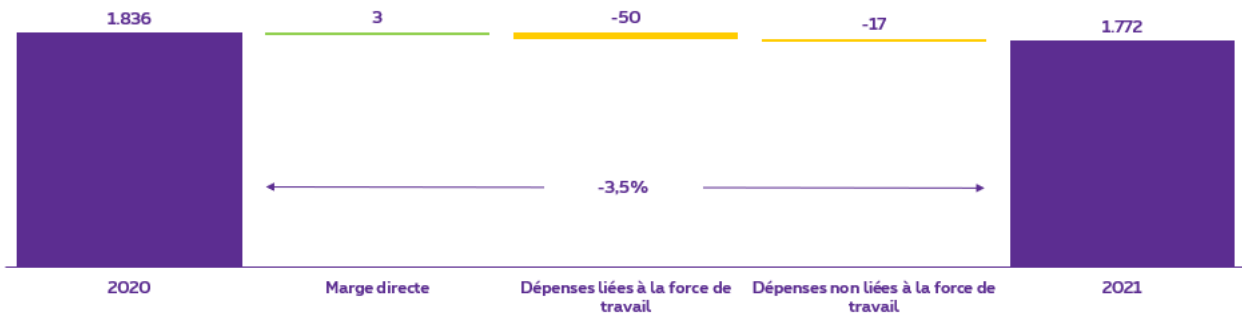
EBITDA sous-jacent Domestic
1.654 millions EUR

Les **activités Domestic** de Proximus ont généré un EBITDA de 1 654 millions EUR, en recul de 3,0 % en glissement annuel par rapport à l'année précédente (-3,5 % sur une base organique).

En 2021, **BICS** a réalisé un EBITDA de 102 millions EUR (+0,6 %), sa marge directe et ses coûts opérationnels étant restés relativement stables par rapport à 2020. Pour l'année 2021, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 10,2 %, contre 10,5 % l'année précédente.

TeleSign a conservé un EBITDA positif pour 2021, à 17 millions EUR. La baisse en glissement annuel reflète les investissements massifs réalisés par l'entreprise pour soutenir ses ambitions de croissance.

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



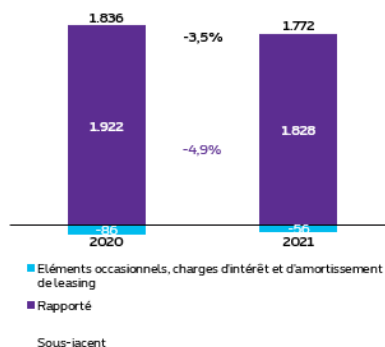
EBITDA rapporté

Éléments occasionnels inclus et abstraction faite du leasing opérationnel, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1 828 millions EUR, contre 1 922 millions EUR en 2020.

En 2021, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 26 millions EUR en éléments occasionnels, contre un résultat positif net de 1 million EUR en éléments occasionnels en 2020. En 2021, les éléments occasionnels incluaient notamment les coûts liés aux fusions et acquisitions et les dépenses dans le cadre des plans de transformation en matière de personnel (notamment le plan Fit for Purpose de Proximus).

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2021 se sont élevées au total à 82 millions EUR, en baisse de 2 millions EUR en glissement annuel. À partir de 2019, à la suite de l'application de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté.

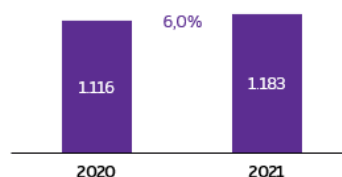
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2021, les amortissements se sont élevés à 1 183 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, contre 1 116 millions EUR en 2020. Cette augmentation de 6 % est principalement due à la révision de la durée de vie utile de certains composants de réseau et à une plus grande base d'actifs.

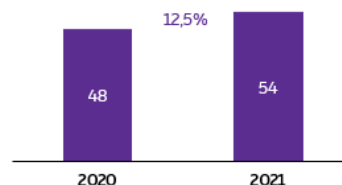
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'ensemble de l'année 2021 se sont élevés à 54 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses. Ce résultat représente une hausse de 12,5 % par rapport à l'année précédente, principalement due à la réévaluation du passif d'option de vente sur les actions Be-Mobile.

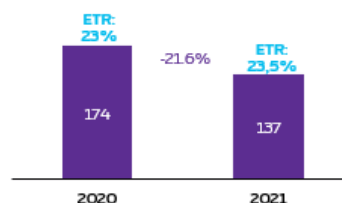
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêt de leasing (M€)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2021 s'élève à 137 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 23,5 %. Le taux d'imposition réel est inférieur aux 25 % du taux d'imposition légal belge, du fait de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour revenus d'innovation et d'autres incitants à la R&D.

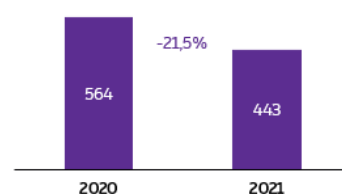
Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



Bénéfice net

Pour l'ensemble de l'année 2021, le bénéfice net (part du Groupe) s'est élevé à 443 millions EUR, contre 564 millions EUR en 2020. Cette baisse de 121 millions EUR s'explique principalement par une diminution de l'EBITDA ainsi que par une hausse des amortissements, partiellement compensée par une baisse des charges d'impôts.

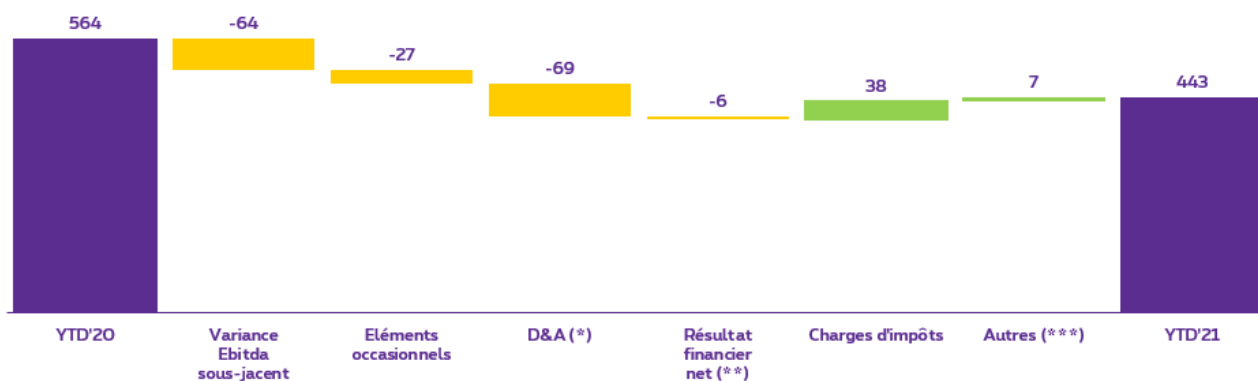
Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



€ 443M

Bénéfice net

Évolution du bénéfice net (M€)



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

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

Hors spectre et droits de diffusion du football, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2021 s'est élevé à 1 203 millions EUR. Tout compris, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus s'est élevé à 1 279 millions EUR, contre 1 053 millions EUR en 2020.

Cette augmentation de 203 millions EUR en glissement annuel par rapport au milliard enregistré en 2020 s'explique en grande partie par les investissements de Proximus dans ses réseaux gigabit. L'année 2021 a été marquée par le démarrage de la consolidation annoncée du réseau mobile (RAN) entre Proximus et Orange Belgium, orchestrée par la co-entreprise Mwingz créée à cet effet.

Les investissements liés à la fibre ont représenté 31 % du CAPEX total. Fin 2021, Proximus déployait la fibre dans 35 villes et communes de Belgique¹. Fin 2021, Proximus totalisait 813.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre, soit une couverture de près de 14 % du bâti.

Sous l'effet du nombre accru d'installations réalisées en 2021 par rapport à 2020, le CAPEX lié aux clients est en augmentation. Il englobe les frais d'équipements et d'activation des clients sur les technologies fibre et cuivre.

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

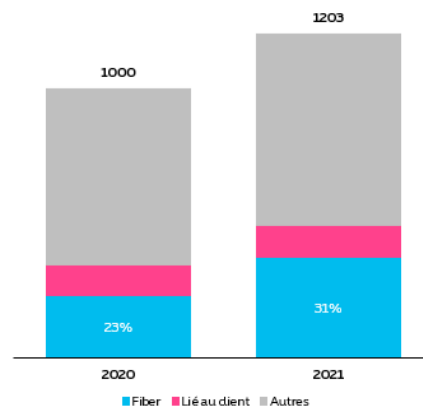
Cash-flow libre

Pour l'ensemble de l'année 2021, le Groupe Proximus a enregistré un cash-flow libre total de 237 millions EUR, ou 376 millions EUR sur une base normalisée. La normalisation est essentiellement liée à l'acquisition de Mobile Vikings. Sur une base normalisée, le cash-flow libre a augmenté de 6,4 % (23 millions EUR) par rapport à 2020.

Au cours de l'année 2021, Proximus a enregistré une augmentation du cash-flow provenant de ses activités opérationnelles, principalement en raison d'une diminution des dépenses en glissement annuel dans le cadre de ses plans de transformation en cours et d'une diminution

€ **376M** Cash-flow libre normalisé

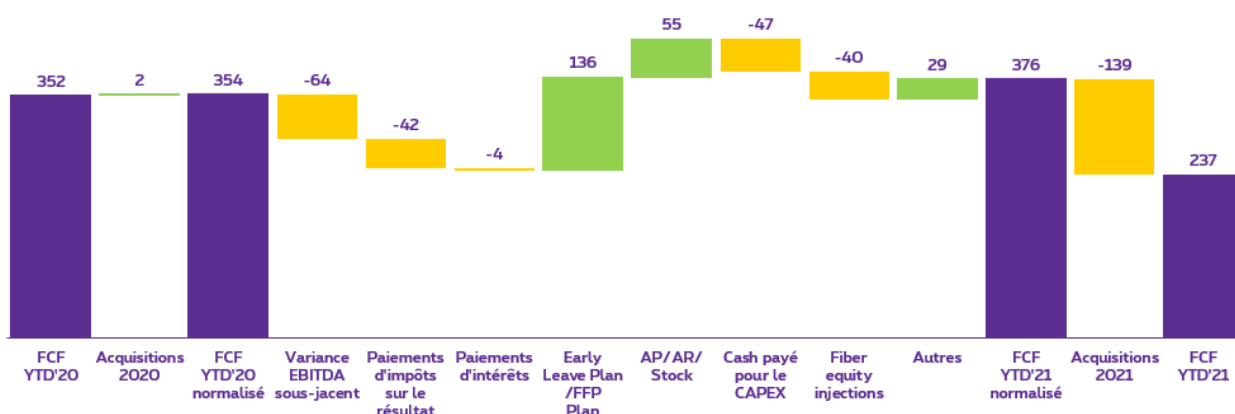
CAPEX comptabilisé (M€)



de ses besoins en fonds de roulement. Ce résultat a été partiellement neutralisé par une baisse de l'EBITDA sous-jacent et la hausse des versements anticipés à titre d'impôt sur le revenu. Les dépenses liées au CAPEX ont augmenté de 47 millions EUR en glissement annuel, principalement en raison du déploiement de la fibre par Proximus. De plus, le cash-flow de 2021 inclut une injection de capitaux propres à hauteur de 40 millions EUR dans les co-entreprises Fiberklaar et Unifiber, les deux entités créées afin de déployer la fibre respectivement en Région flamande et en Région wallonne.

¹ Les partenaires Fiberklaar et Unifiber pour la fibre ont également entamé des travaux de génie civil dans 10 villes.

Évolution du cash-flow libre (M€)

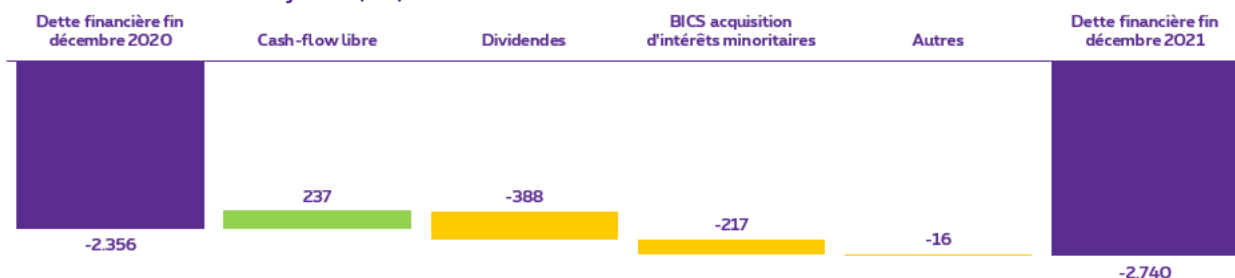


Position financière nette

Le niveau de la dette nette ajustée² de Proximus a augmenté pour atteindre 2 740 millions EUR à la fin 2021. Le ratio dette

nette/EBITDA sous-jacent de 1,55 pour 2021 reste parmi les plus bas du secteur européen des télécoms.

Évolution de la dette nette ajustée (M€)



Sustainable Finance Framework

Le développement durable revêt une importance croissante pour les clients, les fournisseurs et les collaborateurs, mais aussi pour les investisseurs privés et institutionnels. Afin de leur fournir des informations claires et transparentes sur sa stratégie d'investissement vert et social, Proximus a publié son Cadre de Financement Durable en mai 2021.

Proximus est convaincue que des instruments de financement verts, sociaux et durables constituent des outils efficaces pour réaliser des investissements ciblés dans des projets qui présentent des avantages écologiques et sociaux avérés et contribuent ce faisant à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).

En émettant des instruments financiers verts, sociaux et durables, Proximus entend aligner sa stratégie de financement sur sa mission, sa stratégie et ses objectifs en matière de développement durable et de climat.

Obligation verte

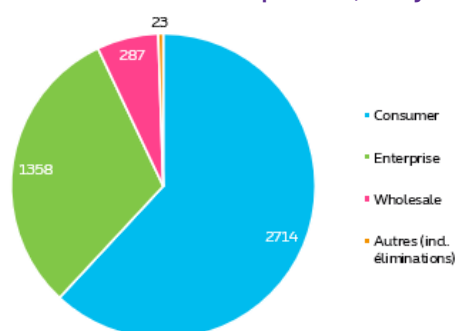
En novembre 2021, Proximus a émis sa première obligation verte d'un montant de 750 millions d'euros en vue du financement ou du refinancement de projets ayant un impact positif dans les domaines de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables, de la mobilité verte, des bâtiments écologiques, de l'économie circulaire et de l'inclusion sociale et digitale.

²Dette nette hors dettes de leasing

- Chiffre d'affaires Domestic de 4 381 millions EUR en 2021, en hausse de 0,6 % par rapport à 2020
- Unit Consumer : chiffre d'affaires de 2.714 millions EUR en 2021, en hausse de 1,7 % (+0,1 % sur une base organique)
- Unit Enterprise : chiffre d'affaires de 1 358 millions EUR en 2021, soit 0,6 % de plus par rapport à 2020
- Chiffres d'affaires Wholesale à 287 millions EUR en 2021, soit une baisse de 8,4 % par rapport à 2020, largement liée à l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge
- EBITDA Domestic de 1 654 millions EUR pour Proximus, en recul de 3,0 % en glissement annuel (-3,5 % sur une base organique)

3. Chiffre d'affaires Domestic

Chiffre d'affaires Domestic par Unit (sous-jacent, M€)



Pour ses activités Domestic, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4 381 millions EUR en 2021, soit une augmentation de 0,6 % (25 millions EUR) par rapport à 2020. Les Units Consumer et Enterprise ont contribué au chiffre d'affaires Domestic total à hauteur respective de 62 % et 31 %, le segment Wholesale contribuant pour sa part à hauteur de 7 %.

Chiffre d'affaires Consumer

En 2021, la Unit Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total de 2 714 millions EUR. C'est 1,7 % ou 46 millions EUR de plus par rapport à 2020. Hors contribution de Mobile Vikings, l'évolution organique du chiffre d'affaires Consumer est restée positive à +0,1 %.³

2.004.000

clients internet fixe
+39.000 en 2021

1.709.000

abonnés TV
+43.000 en 2021

Le chiffre d'affaires Consumer a été soutenu par une nouvelle forte croissance des principales bases clients de Proximus (TV, internet et Mobile Postpaid). Conséquence de l'évolution des besoins des clients, l'érosion constante du parc voix fixe s'est quant à elle poursuivie.

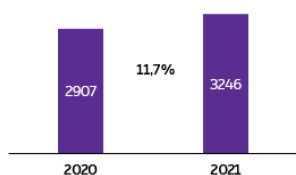
La base clients Mobile Prepaid organique de Proximus a continué elle aussi à s'effriter sur un marché prépayé en érosion. Grâce à la consolidation de la base Prepaid de Mobile Vikings en juin 2021, le nombre total de cartes Prepaid a atteint 669.000.

L'indexation ciblée des tarifs au 1er janvier 2021 a permis d'atténuer quelque peu ce déclin et encouragé les clients à abandonner d'anciennes formules au profit d'offres commerciales plus récentes telles que les packs Flex.

³Le chiffre d'affaires provenant de Mobile Vikings est inclus dans "Autres chiffres d'affaires". La base mobile Postpaid et Prepaid est consolidée dans le total de Consumer.

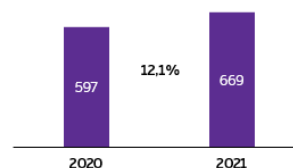
Cartes Postpaid ('000)

(2021 y compris Mobile Vikings)



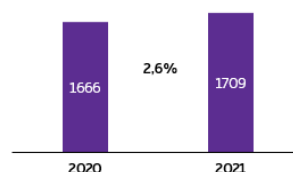
Cartes Prepaid ('000)

(2021 y compris Mobile Vikings)



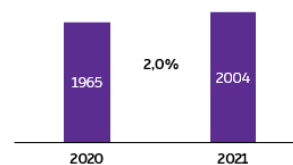
La stratégie convergente de Proximus et son approche multimarques ont créé une bonne dynamique commerciale pour les produits internet, TV et mobiles. Les marques Proximus et Scarlet ciblent différents segments de clients sur le marché belge. Acquisée en juin 2021, Mobile Vikings est venue compléter l'offre de Consumer, en l'enrichissant d'une marque s'adressant à un public jeune et fan de data. Le 1er juin 2021, la base Postpaid de Mobile Vikings (191.000 cartes) a été consolidée dans la base totale des clients Consumer de Proximus.

Clients TV ('000)

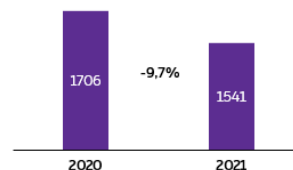


Sur un marché hautement concurrentiel, le segment Consumer a fait croître sa base clients TV de 43.000 abonnements en 2021, portant la base totale à 1.709.000. Sa base internet a pour sa part progressé de 39.000 abonnés pour atteindre au total 2.004.000 clients fin 2021. Il s'agit de clients activés sur le réseau cuivre historique et d'un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

Clients internet fixe ('000)



Clients voix fixe ('000)



Avec un déploiement en cours dans 35 villes, la fibre et ses nombreux avantages deviennent un argument de vente de plus en plus pertinent. En 2021, la base fibre activée a augmenté de 58.000 clients. Ce nombre représente à la fois de nouveaux clients et des clients migrés du réseau cuivre vers la fibre. Fin 2020, 26.000 nouveaux clients avaient été activés sur la fibre. Fin 2021, la base fibre totale du segment Consumer s'élevait à 123.000 clients.

Le chiffre d'affaires généré par les clients souscrivant différentes lignes de produits de Proximus est appelé "chiffre d'affaires X-Play" ou "chiffre d'affaires de services aux clients". En 2021, **81 % du chiffre d'affaires total du segment Consumer (2 188 millions EUR) provenaient de services aux clients (X-Play)**. Ce résultat représente une **baisse de 0,7 % (-15 millions EUR) par rapport à 2020**. Il inclut un effet défavorable en glissement annuel causé par l'augmentation du trafic voix pendant les périodes de (semi-)confinement en 2020, et un impact négatif résiduel, durant les premiers mois de l'année, des restrictions de voyages imposées dans le monde dans le cadre des mesures sanitaires, qui se sont traduites par une réduction des volumes de roaming. Ces effets négatifs ont commencé à s'estomper en mars 2021.

Sous l'effet de la migration continue de clients vers des offres convergentes, générant un chiffre d'affaires moyen par client (ARPC) plus élevé, et de l'indexation des prix au 1er janvier 2021, l'ARPC global a continué de progresser pour clôturer l'année 59,0 EUR (+0,7 % par rapport à 2020).

Le succès des offres convergentes Flex de Proximus ne s'est pas démenti en 2021 : à la fin de l'année, 832.000 clients au total possédaient un abonnement Flex, soit 515.000 de plus que douze mois plus tôt. Ce total se compose à la fois de nouveaux clients et de clients existants migrés d'anciens packs.

Le succès de Flex a permis d'accroître le nombre de clients multi-mobiles, entraînant une augmentation progressive du RGU global au cours de l'année pour atteindre 2,71 RGU au dernier trimestre (+2,8 % par rapport à la même période de 2020).

Dans le mix, **le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a poursuivi sa croissance pour atteindre 1 292 millions EUR (+2,7 % en glissement annuel)**. En 2021, Proximus a fait croître sa base convergente de 68.000 clients, portant le total à 1.192.000, soit 6,1 % de plus par rapport à fin 2020.

La croissance du chiffre d'affaires convergent est favorisée par la solide augmentation continue de la base de clients convergents 3-Play. La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 99.000 clients pour atteindre 447.000 clients à la fin 2021, entraînant une progression de 29,3 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 432 millions EUR. En 2021, l'ARPC d'un client convergent 3-Play s'élevait à 90,1 EUR, en recul de 3,4 % par rapport à 2020. L'ARPC convergent 3-Play est en baisse constante, reflétant la tendance continue des clients à abandonner la ligne fixe lors de leur migration vers l'une des offres Flex de Proximus.

La forte progression des offres convergentes 3-Play explique en grande partie la tendance à la baisse du nombre de clients 4-Play, soit 27.000 clients de moins pour une base totale de 661.000 à fin 2021, ainsi que la diminution des bases clients fixes et Mobile Postpaid only.

Vu le succès croissant des offres convergentes de Proximus, le nombre de clients de Proximus uniquement abonnés à des services fixes a diminué pour atteindre 1.063.000 fin 2021. En 2021, ces clients ont généré un ARPC de 47,4 EUR, soit 0,3 % de moins que l'année précédente.

De même, le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile chez Proximus est à nouveau en baisse, au profit des formules convergentes. À la fin de l'année 2021, la base de clients de la Unit Consumer possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 812.000, en baisse de 5,8 % en glissement annuel. Ces clients ont généré un ARPC de 27,0 EUR, ce qui représente 2,1 % de plus par rapport à 2020, sous l'effet d'un échelonnage favorable des prix.

Outre le chiffre d'affaires de services aux clients décrit ci-dessus, le chiffre d'affaires du segment Consumer comprend également 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, notamment celui de Mobile Vikings.

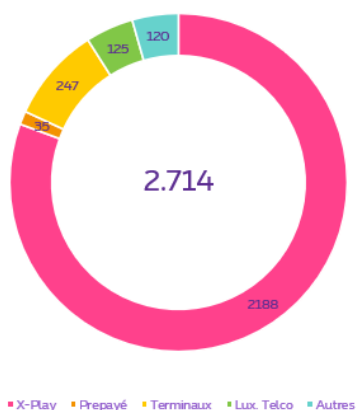
En 2021, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 247 millions EUR, soit 17 millions EUR de plus qu'en 2020, année impactée par la fermeture des points de vente en raison de la crise sanitaire.

Sous l'effet de la diminution continue de la base Prepaid de Proximus, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance à la baisse, en recul à 35 millions EUR en 2021. La base Prepaid totale de Proximus s'élevait à 669.000 clients fin 2021, y compris les cartes Prepaid de Mobile Vikings.

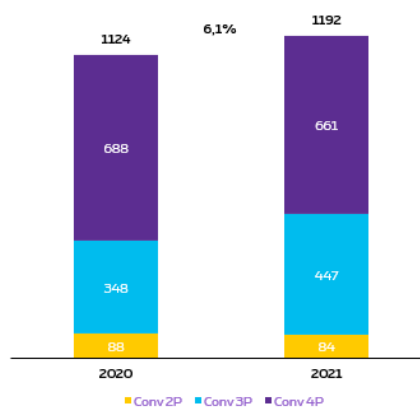
En 2021, le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a atteint 125 millions EUR pour la branche Consumer, soit une solide progression de 7,2 %. Celle-ci résulte principalement d'une augmentation du nombre d'abonnements mobiles et fixes ainsi que d'une hausse des ventes d'appareils mobiles.

Le segment Consumer de Proximus a enregistré un montant de 98 millions EUR pour son poste Autres chiffres d'affaires. Cette augmentation de 42 millions EUR en glissement annuel résulte entièrement de la consolidation de Mobile Vikings en juin 2021.

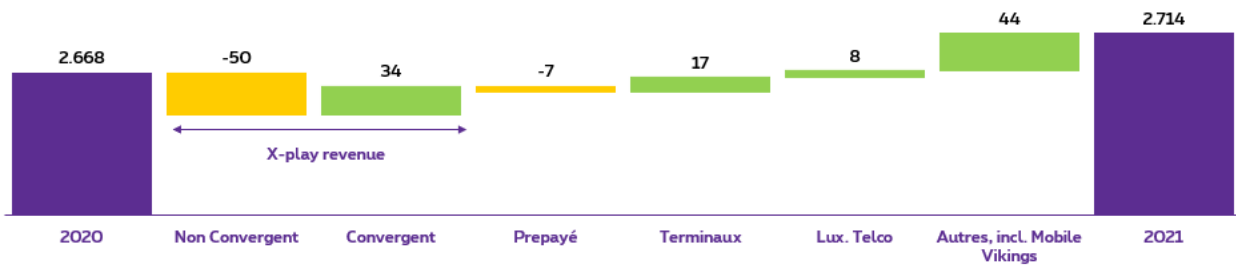
81 % du chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play



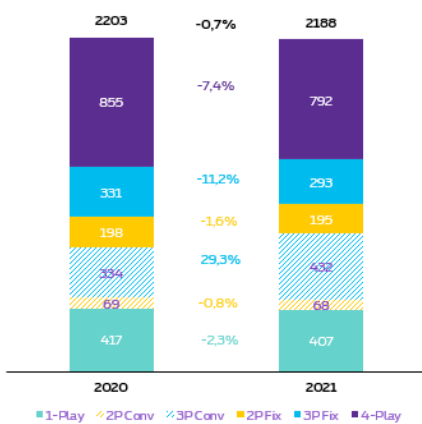
Clients convergents ('000)



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



Chiffre d'affaires par client par X-Play (M€)



+2,7 %
Chiffre d'affaires convergent

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

Chiffre d'affaires moyen par client
€ 59,0

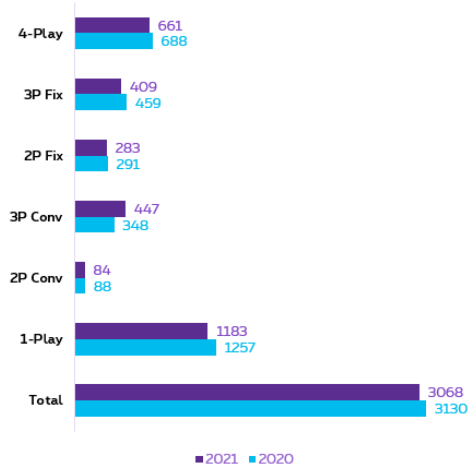
ARPC convergent 3-Play
€ 90,1

Nombre total de clients convergents
+6,1 %

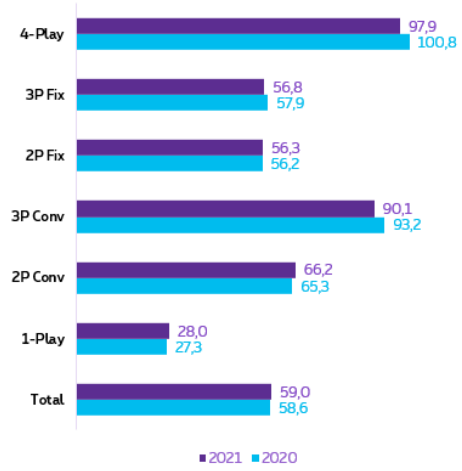
Taux de convergence
63,3 %

RGU moyen
2,71

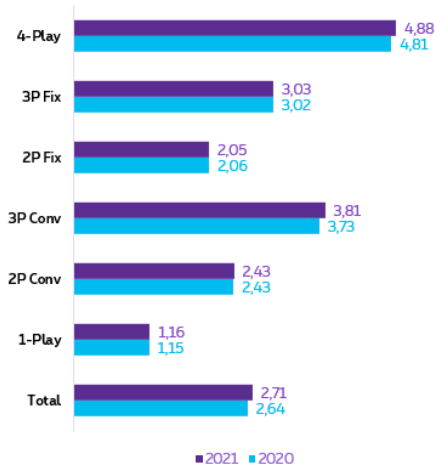
Clients par X-Play ('000)



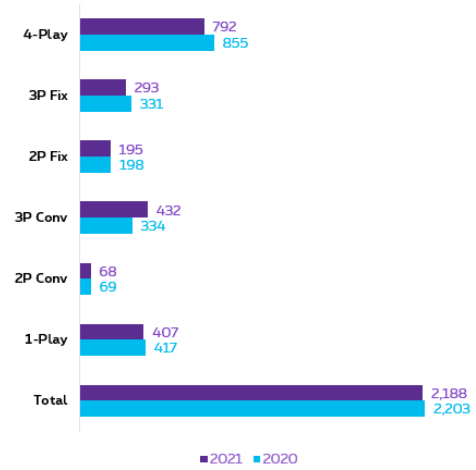
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue Generating Units moyens par client



Chiffre d'affaires Consumer (en M€)



Chiffre d'affaires du segment Enterprise

En 2021, le chiffre d'affaires du segment Enterprise de Proximus a progressé de 0,6 % par rapport à 2020, pour s'établir à 1 358 millions EUR. Le marché des entreprises reste un environnement hautement concurrentiel, dans lequel la Unit Enterprise de Proximus se transforme en acteur convergent.

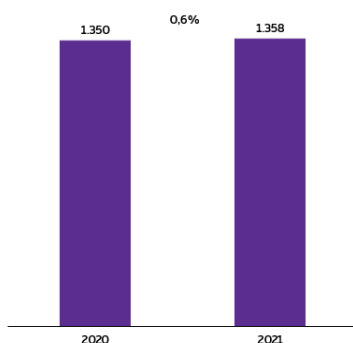
Outre l'augmentation du chiffre d'affaires des appareils, la croissance du chiffre d'affaires a été principalement stimulée, en 2021, par l'évolution favorable du chiffre d'affaires pour les services mobiles et de données fixes, ainsi que par la croissance spectaculaire du chiffre d'affaires pour les services ICT de grande valeur, bien que celle-ci ait été largement neutralisée par la baisse du chiffre d'affaires pour les produits ICT à faible marge. En outre, l'érosion de la voix fixe a pesé sur le chiffre d'affaires,

même si la perte de chiffre d'affaires est restée nettement inférieure à celle de 2020.

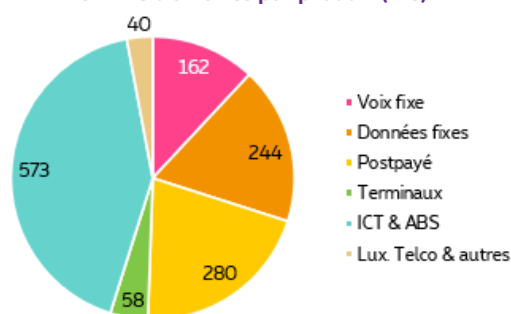
Le début de l'année a été marqué par un impact résiduel des mesures sanitaires, avec un chiffre d'affaires en baisse pour les services de roaming du fait essentiellement des restrictions sur les voyages d'affaires. Cet impact négatif en glissement annuel a commencé à s'atténuer au deuxième trimestre de l'année.

La crise sanitaire a toutefois eu quelques répercussions positives dans certains domaines ICT, tels que les services d'Advanced Workplace, de sécurité, de cloud et d'intégration d'applications et de données, qui ont enregistré de bons résultats en 2021. Proximus étant partenaire de la campagne de vaccination en Belgique, le segment Enterprise a par ailleurs bénéficié d'une augmentation ponctuelle du trafic voix vers les centres de vaccination, au niveau du routage d'appels via des numéros VAS (gratuits).

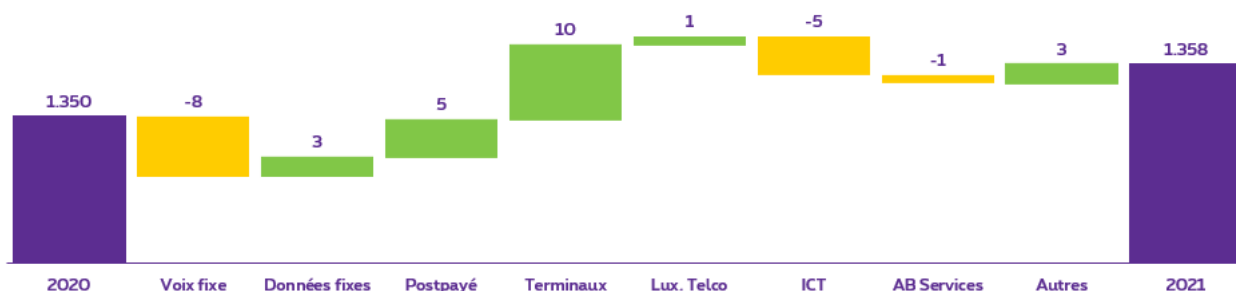
Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



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



Services mobiles (Postpaid)

En 2021, le chiffre d'affaires du segment Enterprise pour les services mobiles s'est élevé à 280 millions EUR, en progression de 1,9 % par rapport à l'année précédente. Le début de l'année a encore largement subi l'impact de la crise sanitaire, le chiffre

d'affaires pour les services de roaming mobile ayant souffert des restrictions de voyages imposées. L'annualisation de cet impact au deuxième trimestre 2021 s'est traduite par une amélioration significative de la tendance de l'ARPU mobile. Par ailleurs, la

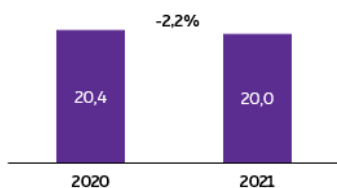
pression concurrentielle permanente sur les prix dans le segment B2B a été compensée par une évolution favorable dans le domaine des services mobiles gérés et des services de réseau, avec notamment une hausse des volumes de messages A2P. Pour l'ensemble de l'année 2021, l'ARPU mobile a atteint 20,0 EUR, en recul de 2,2 % en 2020, par rapport à une baisse de 9,7% en 2020.

Nouvelles cartes Mobile Postpaid
(hors M2M)

+34.000

Dans le segment Enterprise, le principal moteur du chiffre d'affaires reste la solide croissance en glissement annuel de la base de clients mobiles, qui s'est enrichie de 34.000 cartes SIM Postpaid au cours des douze derniers mois (+ 3,1 %). Le niveau d'attrition annualisé s'est limité à 9,4 %, soit 0,7 p.p. de moins que l'année précédente.

ARPU Mobile Postpaid (€)

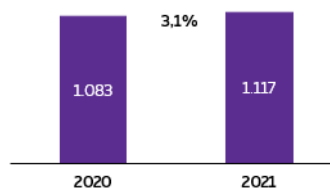


Le chiffre d'affaires du segment Enterprise pour les services mobiles a été soutenu par une évolution favorable du chiffre d'affaires pour les services M2M. Cette évolution est due à l'augmentation continue du parc M2M, stimulée par la dernière phase du projet de compteurs intelligents de Fluvius. Avec 996.000 cartes M2M supplémentaires activées en 2021, Proximus a clôturé l'année sur un total de 3.352.000 cartes M2M, soit une hausse de 42,3 % par rapport à l'année précédente.

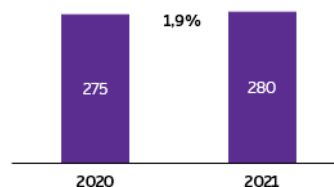
Données fixes

En 2021, le chiffre d'affaires des services de données fixes a progressé de 1,1 % par rapport à 2020, à 244 millions EUR. Le chiffre d'affaires des services de connectivité des données, qui représentent la plus grande part dans cette catégorie de produits, est en légère hausse, en raison d'un équilibre positif entre l'érosion des services traditionnels et la croissance de nouveaux services de connectivité de données, grâce à l'extension du parc fibre point à point de Proximus.

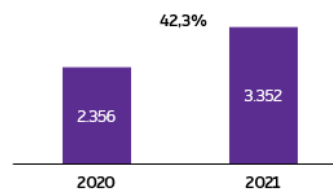
Cartes Mobile Postpaid ('000)



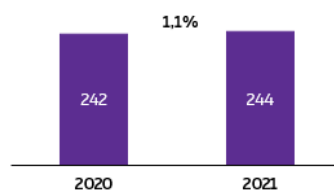
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes Machine-to-Machine ('000)

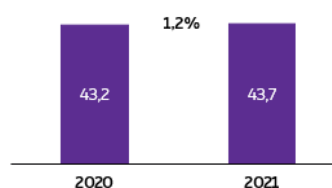


Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)

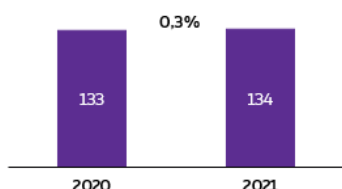


Dans un contexte concurrentiel pour les services internet professionnels, l'ARPU internet a augmenté de 1,2 % à 43,7 EUR, essentiellement grâce à l'indexation des prix au 1er janvier 2021 et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. Par ailleurs, Proximus a maintenu une légère tendance favorable dans sa base internet Enterprise (+0,3 % par rapport à 2020), clôturant l'année 2021 sur un total de 134.000 lignes internet.

ARPU internet fixe (€)



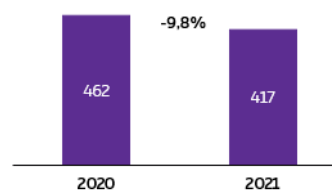
Parc internet fixe ('000)



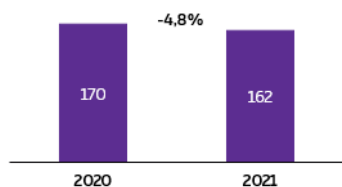
Voix fixe

En 2021, le segment Enterprise a enregistré un chiffre d'affaires de 162 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 4,8 % en glissement annuel. La tendance à la baisse s'est par conséquent ralentie par rapport à 2020, où la diminution était de 8 %.

Parc voix fixe ('000)



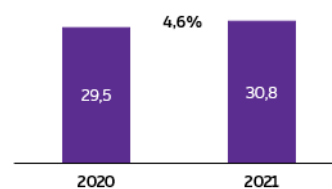
Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



L'érosion du chiffre d'affaires pour la voix fixe reste due à la diminution du parc voix fixe (-9,8 % en 2021). En 2021, le parc voix fixe du segment Enterprise a diminué de 45.000 lignes, atteignant un total de 417.000 lignes à la fin de l'année. Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations technologiques vers le VoIP.

L'impact défavorable sur le chiffre d'affaires a été partiellement compensé par une évolution positive de l'ARPU, en hausse de 4,6 % à 30,8 EUR, soutenue par l'indexation des prix au 1er janvier 2021 et une augmentation ponctuelle liée au trafic voix vers les centres de vaccination contre le Covid-19, au niveau du routage d'appels via des numéros VAS (gratuits).

ARPU voix fixe (€)



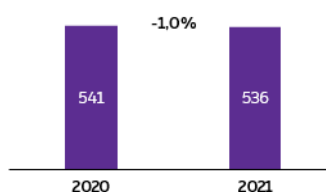
ICT

La Unit Enterprise de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 536 millions EUR pour les services ICT, soit 1 % de moins que l'année précédente.

Dans le mix de chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires des services à haute valeur a augmenté par rapport à 2020, avec en particulier de bons résultats dans le domaine des services d'Advanced Workplace, de cloud, de sécurité et d'intégration d'applications et de données. Les bons résultats enregistrés dans le domaine des

services ICT reflètent les premiers succès de la transformation de la Business Unit Entreprise en acteur convergent, spécialisé dans les services ICT de nouvelle génération à haute marge. Le chiffre d'affaires généré par les produits à plus faible marge a diminué par rapport à 2020, en raison de la pénurie mondiale de puces affectant certains fournisseurs de matériel de Proximus.

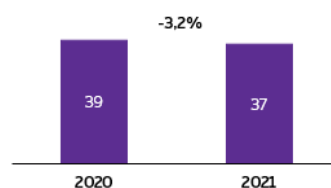
Chiffre d'affaires ICT (M€)



Advanced Business Services

Le chiffre d'affaires tiré des Advanced Business Services a atteint un total de 37 millions EUR pour 2021, soit une baisse de 2 millions EUR par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires Advanced Business Services (M€)

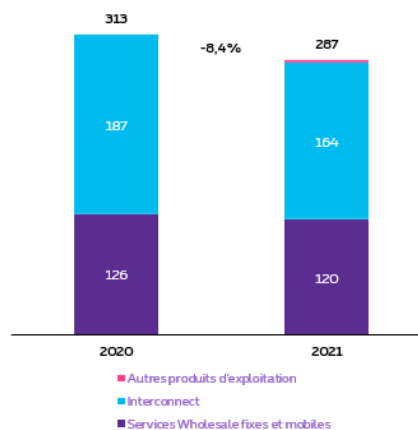


Les Advanced Business Services regroupent les solutions convergentes en pleine expansion de Proximus et le chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente de Be-Mobile, qui occupe une position unique dans ce domaine. Le chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente a été soumis à une légère pression en raison du déclin du chiffre d'affaires des technologies traditionnelles dans le cadre du passage à d'autres technologies émergentes.

Chiffre d'affaires Wholesale

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 287 millions EUR en 2021, en recul de 8,4 % (26 millions EUR) par rapport à 2020.

Chiffre d'affaires (M€)



La baisse du chiffre d'affaires est liée, à hauteur de 23 millions EUR, à l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge. Ce résultat s'explique en partie par le règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile au 1er juillet 2021. La plus grande partie résulte toutefois d'une baisse continue du trafic de SMS, essentiellement en raison de la crise sanitaire au premier trimestre 2021, alors que l'impact du Covid-19 au premier trimestre 2020 n'était pas encore perceptible.

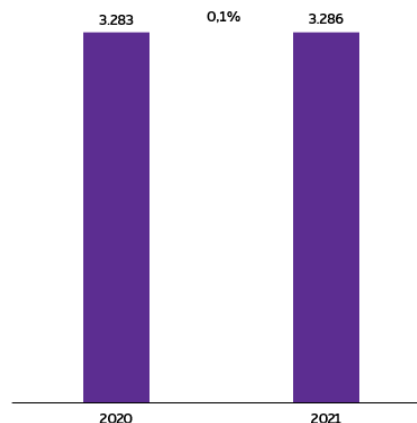
Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a fléchi de 4,2 %, à 120 millions EUR. Dans le mix, les services Wholesale de roaming et de connectivité traditionnelle ont diminué en glissement annuel, partiellement compensés par une augmentation du chiffre d'affaires généré par les services internet et mobiles.

Marge directe Domestic

Sur le marché Domestic, Proximus a enregistré une marge directe de 3 286 millions EUR, soit 0,1 % ou 3 millions EUR de plus que l'année précédente. Sur une base organique, la marge directe Domestic a légèrement fléchi de 0,5 %.

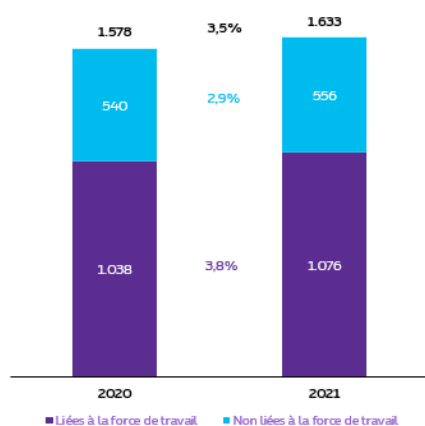
Ce résultat reflète notamment la tendance continue à la baisse du parc voix fixe, à marge plus élevée, qui neutralise la solide croissance de la base clients pour les autres services principaux de Proximus, à savoir la TV, internet, les services mobiles et l'ICT.

Marge directe Domestic (sous-jacente, M€)



OPEX Domestic

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



Sur l'ensemble de l'année 2021, les dépenses d'exploitation Domestic ont atteint 1 633 millions EUR, en hausse de 3,5 % par rapport à 2020, ou de 2,9 % sur une base organique.

L'augmentation organique de 45 millions EUR résulte d'une combinaison de plusieurs facteurs : 1- Moins d'avantages exceptionnels liés aux coûts par rapport à 2020, année au cours de laquelle les économies de coûts liées à la crise du Covid-19 étaient plus importantes ; 2- augmentation temporaire des dépenses OPEX, telles que les coûts opérationnels liés à la consolidation du réseau mobile par MWingz et les dépenses liées aux programmes de transformation de l'entreprise ; et 3- augmentation des coûts structurels liés au déploiement de la fibre et aux premiers effets de la cloudification, avec un basculement des dépenses d'investissement vers des dépenses d'exploitation.

Les dépenses Domestic liées à la force de travail ont augmenté de 3,8 % pour atteindre 1 076 millions EUR, conformément aux prévisions de l'entreprise pour l'année. L'augmentation à partir de 2020 comprend l'effet en glissement annuel des augmentations salariales dues à l'inflation (1er avril 2020 et 1er octobre 2021).

En outre, les dépenses liées à la force de travail externe ont augmenté en glissement annuel, notamment pour soutenir les ambitions de croissance de l'entreprise dans le secteur B2B ainsi que les dépenses liées à la fibre.

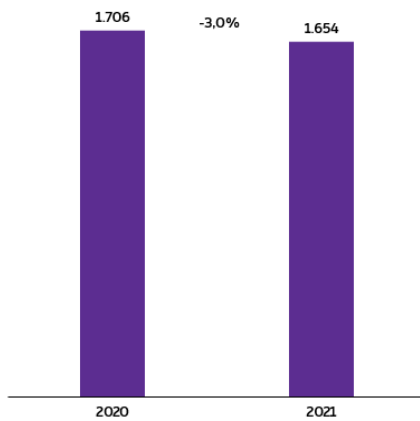
Fin 2021, les effectifs Domestic de Proximus s'élevaient à 10.577 ETP, en ce compris les 69 employés de Mobile Vikings qui ont rejoint le Groupe Proximus au 1er juin 2021. L'augmentation nette limitée par rapport aux 10.530 ETP enregistrés à la fin 2020 résulte de départs naturels et de départs à la retraite compensant les nouveaux recrutements.

Les dépenses Domestic non liées à la force de travail ont augmenté de 2,9 % en 2021. Le contrôle rigoureux des coûts dans le cadre du programme de réduction des coûts de Proximus sur les marchés Domestic a partiellement compensé la hausse des dépenses liées à la transformation en cours de l'entreprise, l'augmentation des activations de clients sur la fibre et l'impact croissant de l'approche cloud.

Les dépenses indirectes liées aux activités Domestic de Proximus, à savoir hors dépenses facturables liées à la force de travail ICT dans le secteur B2B, ont augmenté de 2,5 % en 2021, sur une base organique.

EBITDA Domestic

EBITDA Domestic (sous-jacent, M€)



Les **activités Domestic** de Proximus ont généré un EBITDA de 1 654 millions EUR, en recul de 3,0 % en glissement annuel par rapport à l'année précédente (-3,5 % sur une base organique).

Cette baisse résulte de la hausse des dépenses d'exploitation en 2021, la marge directe étant restée positive en glissement annuel (+0,1 %). La marge EBITDA Domestic exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a diminué de 1,4 p.p. par rapport à l'année précédente, atteignant 37,7 % en 2021.

4. BICS

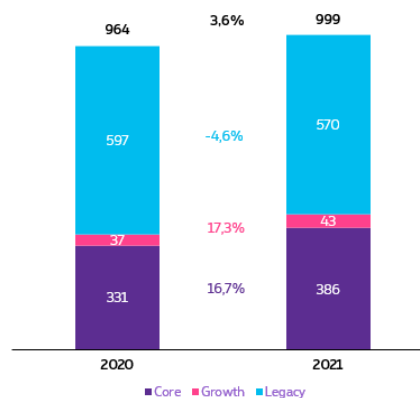
Chiffre d'affaires

En 2021, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 999 millions EUR, en augmentation de 3,6 % en glissement annuel. Ce résultat est principalement dû à ses services Core (messagerie, mobilité et infrastructure), en hausse de 16,7 % (55 millions EUR) par rapport à l'année précédente. La croissance en glissement annuel s'explique par un solide chiffre d'affaires pour le service de messagerie, grâce à des volumes A2P élevés, cumulé à un mix favorable de destinations pour 2021. En outre, les services mobiles ont été soutenus par la reprise progressive des voyages internationaux.

En ce qui concerne les services Growth, à savoir la communication cloud, l'IoT et la prévention de la fraude, BICS a enregistré un chiffre d'affaires total de 43 millions EUR. Cette augmentation de 17,3 % par rapport à 2020 résulte d'une excellente dynamique commerciale enregistrée pour les communications cloud, en particulier les services voix dans le cloud pour plusieurs grandes entreprises du digital.

Sur un marché traditionnel intrinsèquement en déclin, BICS a intensifié ses efforts pour accroître ses volumes, limiter l'érosion du chiffre d'affaires et préserver ses marges. En 2021, les services Legacy de BICS ont atteint un chiffre d'affaires total de 570 millions EUR, en recul de 4,6%, avec un impact limité sur la marge directe.

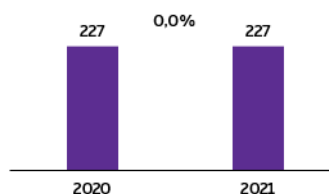
Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe

En 2021, BICS a réalisé une marge directe de 227 millions EUR, un résultat stable par rapport à 2020. Les derniers impacts négatifs du Covid-19 sur les services de mobilité (restriction des voyages en raison de la crise sanitaire) ont commencé à s'estomper au deuxième trimestre, la tendance se transformant ensuite en croissance en glissement annuel au cours du deuxième semestre. L'impact négatif de l'internalisation en cours par MTN a également commencé à s'estomper dans le courant de l'année 2021.

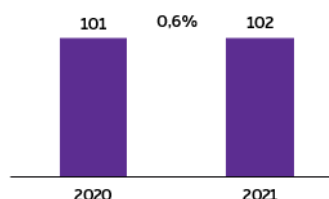
Marge directe (M€)



EBITDA

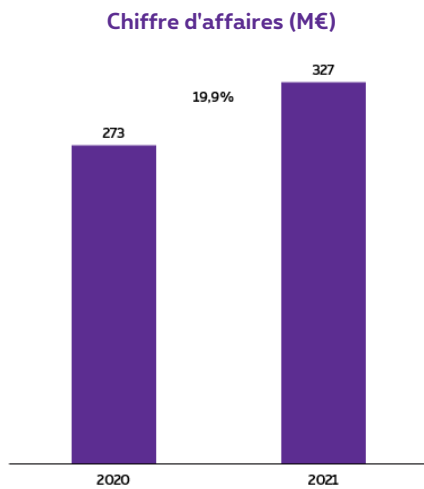
En 2021, l'EBITDA de BICS s'est élevé à 102 millions EUR, soit 0,6 % de plus que l'année précédente, grâce à une maîtrise rigoureuse des coûts. La marge EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires est en léger recul de 0,3 p.p., passant à 10,2 %.

EBITDA (M€)



5. TeleSign

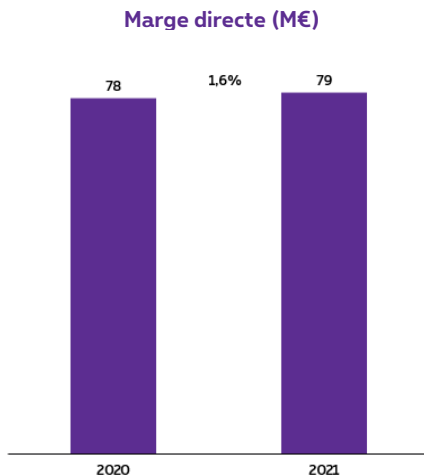
Chiffre d'affaires



TeleSign a enregistré en 2021 un chiffre d'affaires de **327 millions EUR**, soit un bond de 19,9 % en glissement annuel (y compris un effet négatif des taux de change en glissement annuel).

En 2021, TeleSign a bien progressé dans ses ambitions de croissance dans le domaine des services d'identité digitale à haute marge, affichant une solide croissance de son chiffre d'affaires en glissement annuel. Les communications programmables (CPaaS) ont majoritairement contribué au chiffre d'affaires et ont terminé l'année sur une forte croissance à deux chiffres.

Marge directe

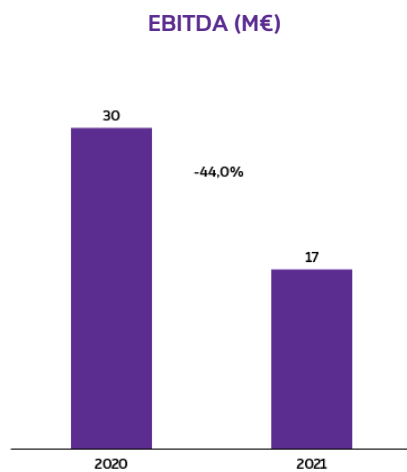


En 2021, la marge directe de TeleSign a progressé de 1,6 % en glissement annuel, à 79 millions EUR⁴ (incluant un effet négatif des taux de change). Cette progression est due à la forte croissance des services d'identité digitale à haute marge, grâce à la signature de nouveaux contrats au cours de l'année 2021.

⁴En 2021, TeleSign a tiré profit, de manière limitée, du transfert d'un certain nombre de clients de services digitaux achetant auparavant des services de messagerie A2P auprès de BICS. Ces contrats ont été migrés chez TeleSign en vue d'une répartition plus cohérente entre les deux entreprises. La

migration des clients a débuté au quatrième trimestre 2021, la marge directe CPaaS concernée étant inférieure à 0,5 million EUR.

EBITDA



Suite aux investissements prévus en termes d'effectifs pour soutenir les ambitions de croissance de TeleSign, avec notamment des recrutements supplémentaires dans le go-to-market et la R&D de l'entreprise, ainsi que le développement de ses produits et de son marketing, les dépenses d'exploitation ont augmenté de 14 millions EUR en glissement annuel, à 63 millions EUR pour l'année 2021.

Ces investissements dans la stratégie de croissance de TeleSign se sont reflétés dans son EBITDA, qui s'est élevé à 17 millions EUR pour 2021, en baisse de 13 millions EUR par rapport à l'année précédente.

6. Définitions

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

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

Advanced Business Services : nouvelles solutions proposées en dehors des solutions Telco et ICT traditionnelles, telles que Road User Charging, des solutions convergentes, Big Data and et des solutions smart mobility.

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.

Taux d'attrition mobile annualisé : correspond au nombre total annualisé de cartes SIM désactivées du réseau mobile de Proximus (y compris le nombre total de port-outs dus à la portabilité du numéro mobile) pendant la période considérée, divisé par le nombre moyen de clients au cours de la même période.

ARPC : désigne le chiffre d'affaires sous-jacent moyen par client (petites entreprises incluses).

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

Consommation moyenne de données mobiles : correspond à la consommation totale de données du dernier mois du trimestre divisée par le nombre d'utilisateurs de données au cours du dernier mois du trimestre.

Canaux d'accès large bande : désignent les lignes ADSL, VDSL et Fibre. Pour le segment Consumer, les lignes de Scarlet sont également comprises.

ARPU large bande : 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.

BICS : filiale à 100 % de Proximus fournissant des solutions de gros internationales à des fournisseurs de services voix et données mobiles dans le monde entier, spécialisée en matière de sécurité et de solutions CPaaS.

BICS Legacy : désigne principalement les services voix.

BICS Core : désigne les services de messagerie, de mobilité (roaming, signalisation et IP mobile) et d'infrastructure.

BICS Growth : désigne les services d'activation de la communication dans le cloud, SIM for Things (Travel SIM et services IoT) et de gestion de la fraude.

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

Consumer : désigne la Business Unit ciblant le marché résidentiel et des petites entreprises (moins de 10 collaborateurs) et comprenant la Customer Operations Unit.

Taux de convergence : clients/petites entreprises convergents souscrivant des services aussi bien fixes que mobiles chez Proximus. Le taux de convergence désigne le pourcentage de clients et petites entreprises convergents par rapport au nombre total de clients et petites entreprises multi-play.

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

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

Marché Domestic: segment défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion de BICS, de TeleSign et des Éliminations.

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

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

Enterprise : désigne la Unit ciblant le marché professionnel, y compris les petites entreprises de plus de 10 collaborateurs.

Chiffre d'affaires des services fixes : total du chiffre d'affaires sous-jacent tiré des services fixes (voix fixe, large bande et TV).

Canaux d'accès voix fixe : désignent les lignes PSTN, ISDN et IP. Pour le segment Enterprise en particulier, ils comprennent également le nombre de lignes Business Trunking (solution d'intégration du trafic voix et données sur un seul réseau de données).

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

ICT : "Information and Communications Technology". Expression étendue d'"Information Technology (IT)" qui souligne le rôle des communications unifiées et de l'intégration des télécommunications (lignes téléphoniques et signaux sans fil), des ordinateurs ainsi que des logiciels, intergiciels, systèmes de stockage et systèmes audiovisuels nécessaires, qui permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations, de les stocker, de les transmettre et de les manipuler. Les solutions ICT de Proximus couvrent entre autres la sécurité, le cloud, les "Network & Unified Communications", l'"Enterprise Mobility Management" ainsi que le "Servicing & Sourcing".

Éléments occasionnels : ajustements pour éléments matériels (*) y compris les gains et pertes liés à la vente d'entreprises consolidées, des amendes et pénalités imposées par les autorités de la concurrence ou par le régulateur, les coûts des programmes de restructuration des collaborateurs, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires et d'autres éléments qui sont en dehors des activités d'exploitation habituelles. Ces autres éléments comprennent la vente d'activités consolidées, les pertes et profits lors de la vente de bâtiments, les coûts de transaction liés aux fusions, acquisitions, désinvestissements, etc., le prix d'achat différé lors de fusions et d'acquisitions, les projets ponctuels préidentifiés (comme les frais de rebranding), les changements de traitement comptable (comme l'application de l'IFRIC 21), l'impact financier de dossiers de contentieux, les amendes et pénalités, l'impact financier de changements de loi

(impact non récurrent par rapport aux années précédentes), la reconnaissance d'actifs et réductions de valeur non comptabilisés dans le passé.

(*) Le seuil de matérialité est atteint lorsque l'impact dépasse 5 millions EUR. Aucun seuil de matérialité n'est défini pour les coûts des programmes de restructuration des employés, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires, les ventes d'entreprises consolidées, les profits et les pertes réalisés sur la vente de bâtiments et les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions. Aucun seuil n'est utilisé pour les ajustements dans un trimestre suivant si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.

Roaming instantané : revente d'accords de roaming wholesale à des tiers afin de permettre à ces derniers d'obtenir une couverture de roaming sans devoir négocier d'accords locaux individuels par pays.

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

ARPU mobile : correspond au total du chiffre d'affaires des services mobiles voix et données (entrants et sortants, à l'exception du roaming visiteur) des clients prépayés et postpayés, divisé par le nombre moyen de clients prépayés et postpayés actifs pour cette période, divisé par le nombre de mois de cette même période. Ce nombre inclut également les MVNO, mais pas les cartes M2M.

Client multi-play (petites entreprises incluses) : compte au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.

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

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

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

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

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

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.

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au REVENU TOTAL.

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

Sous-jacent : renvoie au chiffre d'affaires et à l'EBITDA ajustés (revenu total et bénéfice d'exploitation avant amortissements) ajustés pour les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing à partir de 2019 et pour les éléments occasionnels, en vue d'une évaluation correcte de la performance opérationnelle en cours.

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

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

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

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

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

Rapport de Gestion des risques

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximaliser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires ainsi qu'à accroître la satisfaction des clients en équilibrant de manière efficace les risques et bénéfices. La gestion efficace des risques est un facteur clé pour réaliser nos objectifs. La gestion des risques a non seulement pour objectif de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Proximus en permettant une prise de risques contrôlée.

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

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

Les risques d'entreprise, financiers et liés au reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG – y compris le climat), ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes, sont également détaillés ci-dessous. Toutefois, il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management de Proximus (ERM) offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Proximus. La politique de gestion des risques d'entreprise du Groupe couvre le spectre des risques (« événements adverses potentiels ») et des incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son objectif consiste à maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents (provenant entre autres de la réglementation et de technologies alternatives sur le marché) et en développant des stratégies de mitigation conformes à sa tolérance des risques. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont

établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs lié au plan Stratégique, est ensuite analysé par le Comité Exécutif, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de Supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice d'Enterprise Risk Management, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Évolution du modèle économique
- Compétences des collaborateurs, nouvelles méthodes de travail et motivation
- Dynamique concurrentielle du marché
- Expérience client
- Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte Évolution du service et du modèle économique.

Monétisation des investissements dans la fibre

Au cours des dernières années, Proximus a lancé le déploiement d'un réseau fibre ouvert, non discriminatoire et performant pour les clients résidentiels et professionnels. Ce projet revêt une importance capitale pour Proximus, et bien que nous soyons convaincus que cette stratégie réponde en tous points au besoin croissant de connectivité fiable, rapide et à faible latence en Belgique (en particulier vu l'augmentation du télétravail), nous ne pouvons exclure que certaines initiatives ne produisent pas les avantages escomptés ou n'atteignent pas le niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité attendu.

- La technologie cuivre étant généralement moins rapide que le câble, plus l'empreinte fibre sera importante, meilleures seront les perspectives commerciales pour Proximus. Proximus s'efforcera dès lors d'atteindre une couverture fibre de 70 % en Belgique, voire au-delà, dans la mesure où le déploiement se justifie économiquement, afin de :
- Répondre aux besoins actuels et futurs des clients (maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de faire progresser l'ARPU

- Conserver nos parts de marché actuelles parmi les clients résidentiels et entreprises
- Viser la reconquête de parts de marché, en particulier en Flandre
- Attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale
- Simplifier notre modèle opérationnel et réduire nos frais d'exploitation, en cessant de commercialiser des solutions cuivre dès que la fibre est disponible et en supprimant à terme la technologie cuivre, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre.

Cette stratégie fibre à long terme est la bonne décision, approuvée par le marché et appliquée de manière similaire dans de nombreux autres pays. Néanmoins, atteindre les résultats de monétisation dans les prochaines années demeure difficile.

Premièrement, il existe un risque opérationnel lié à une migration en douceur des clients Proximus et OLO vers la fibre, tout en garantissant une expérience client de qualité afin d'éviter l'attrition de clients lors de cette migration. À cet égard, pendant la période de confinement liée à au Covid-19 au printemps 2020, l'imposition de contraintes sociales strictes a largement complexifié et retardé les activations de clients (accès difficile aux bâtiments pour l'installation de câblages verticaux, immeubles des clients inaccessibles, etc.). Dans le même temps, ces restrictions importantes ont également affecté les canaux de vente pour la fibre, en imposant la fermeture des points de vente Proximus et en interrompant les activités marketing locales. Une intensification potentielle des contaminations au Covid-19 à l'avenir pourrait éventuellement entraîner la même « période d'inactivité ».

Deuxièmement, nous observons que le secteur belge des télécommunications annonce régulièrement des consolidations (par exemple l'acquisition de Base par Telenet ; la récente acquisition de VOO par Orange Belgium) et des partenariats (par exemple les discussions en cours en vue de la création de NetCo, par Fluvius et Telenet), et même la possibilité d'accueillir un 4e opérateur après mise aux enchères du spectre 5G en 2022. Un nouvel arrivant potentiel dans le segment à bas prix pourrait être susceptible d'exercer une pression sur les prix du marché, contraignant les opérateurs à faire des compromis entre la rétention des parts de marché et la préservation des prix. Dans ce contexte, une monétisation via hiérarchisation des prix serait plus difficile et exigerait une plus grande différenciation des offres (par exemple en incluant des services multi-Gigabit).

Un troisième risque de monétisation pourrait être induit par la multiplication des initiatives de déploiement de FTTH. Aujourd'hui, Proximus est le seul acteur à déployer le FTTH à

grande échelle en Belgique. Les projets d'entreprises concurrentes et de services d'utilité publique (par exemple Fluvius) de déployer un réseau FTTH concurrent pourrait réduire la rentabilité des investissements de Proximus, diminuer les prix de gros sur le marché et affecter les prix que CBU et EBU peuvent facturer pour leurs produits Fibre.

Dans les zones urbaines denses, il est possible de sur construire et de disposer de 2 réseaux de fibre optique. Mais dès que l'on quitte les centres-villes, les coûts de construction augmentent rapidement, avec pour conséquence la non-rentabilité économique des deux réseaux Fibre concurrents. Proximus a donc uni ses forces avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure et Eurofibre) pour accélérer et étendre le déploiement de la fibre optique dans les zones moins denses, s'arrogeant ainsi l'avantage du premier entrant. L'intention est d'être les plus rapides à se déployer là où la densité reste suffisamment élevée (et donc de bénéficier de coûts unitaires inférieurs) et d'être les premiers à fournir la technologie Fibre sur le marché dans le but de remporter le maximum de parts de marché possible. Répétons également que le réseau de fibre optique de Proximus sera entièrement ouvert et non discriminatoire, avec la possibilité d'utiliser les actifs de fibre optique conjointement à la concurrence et de maximiser l'utilisation de la capacité du réseau.

Évolution du modèle économique

Proximus est active dans une industrie qui évolue rapidement. Afin d'être armée pour affronter l'avenir, Proximus doit constamment s'adapter à de nouvelles technologies, déployer une approche de service améliorée et lancer de nouveaux produits. Nous sommes convaincus que notre stratégie se concentre sur les bonnes réponses pour faire face à ces évolutions. Toutefois, il ne peut être exclu que certaines de nos initiatives ne produisent pas le résultat escompté en termes de revenus ou de rentabilité. Cela pourrait avoir un impact négatif sur notre performance financière globale.

Le modèle économique de Proximus est et continuera d'être affecté par les technologies (perturbantes), telles que les services SD-WAN, 5G et Over-The-Top (OTT). En réponse à ces nouvelles technologies et à ces développements du marché, nous devons en tant que groupe proposer à notre tour de nouveaux produits ou services compétitifs, pertinents pour nos clients et essentiels au maintien de notre performance et de notre rentabilité à long terme.

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus personnalisée du service aux clients. Par

exemple, en ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre. Proximus continue également à développer la capacité afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et des supports adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée. Nous avons par exemple entamé une migration proactive massive de nos clients professionnels vers des solutions de connectivité de nouvelle génération.

Sur le segment résidentiel, nous augmentons également notre pertinence en développant et en élargissant de nouveaux écosystèmes locaux, tels que nos partenariats avec des conglomérats de presse pour développer notre offre ePress, ou notre partenariat avec Belfius menant au développement de l'offre Banx and Beats. Ces collaborations nous permettent de développer des solutions locales pertinentes pour et avec nos clients, afin de fournir des produits et services concurrentiels sur le marché belge.

Même si Proximus lance avec succès ces nouvelles technologies et que les initiatives de réduction de risque sont efficaces, le risque demeure important, dans la mesure où ces nouvelles technologies pourraient générer un chiffre d'affaires et/ou une rentabilité inférieure par rapport aux produits et services existants/passés, et avoir par conséquent un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus. Il n'est donc pas possible de réduire entièrement ce risque.

Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (réseaux de campus d'entreprise, sécurité, mobilité intelligente et interface de programmation d'application [API]), sur des marchés en maturation (tels que les smartphones), sur des marchés saturés (comme l'internet fixe, le Mobile Postpaid et la voix fixe), voire sur des marchés en déclin (Mobile Postpaid et la téléphonie d'entreprise...).

Le marché est en constante évolution, avec une dynamique concurrentielle en jeu (par exemple, lancement fréquent de nouveaux produits et entrée de concurrents dans de nouveaux segments du marché) qui pourrait avoir un impact sur la valeur

du marché à l'avenir. La vente récente de VOO à Orange crée un nouveau leader sur le marché des consommateurs en Wallonie, entraînant une convergence commerciale et des synergies de réseau. La pression commerciale en Wallonie va probablement se poursuivre en raison de la hausse des parts de marché à la fois de Proximus et du groupe Orange. La vente signifie également que le scénario de l'entrée sur le marché d'un fonds de capital-investissement potentiellement agressif n'est plus d'actualité. Dans l'intervalle, la consolidation du marché B2B se poursuit et la concurrence s'intensifie. Ainsi, en décembre 2020, Cegeka s'est associée à Citymesh pour couvrir la couche de connectivité, et Citymesh a acquis le réseau IdO d'Engie en 2021. Un certain nombre de nouveaux opérateurs de réseau mobile virtuel (MVNO) ont fait leur entrée sur le marché en 2021, comme Youfone et OneBillGlobal.

Dans les années à venir, la structure du marché pourrait encore évoluer avec l'entrée éventuelle d'un nouvel opérateur mobile, en plus des trois opérateurs existants. De plus, elle pourrait être appuyée par des conditions favorables qui pourraient être fixées lors de la prochaine vente aux enchères du spectre.

La fédération sectorielle Agoria a estimé, dans une étude publiée en 2018, que l'arrivée éventuelle d'un 4^e opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6.000 à 8.000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'État de 200 à 350 millions EUR. Le calendrier dépend de l'exécution de la vente aux enchères du spectre, actuellement prévue pour juin 2022. De nouveaux opérateurs pourraient faire baisser les prix et exercer une pression sur le modèle de tarification de Proximus.

Les futures procédures d'attribution, ou mises aux enchères, du spectre créent également une grande incertitude sur le marché. Plus précisément, l'organisme de réglementation IBPT/BIPT a procédé à une attribution temporaire du spectre de 3,6 GHz, qui servira aux nouveaux services 5G. Cette procédure a valu à Cegeka l'obtention d'une licence pour les services 5G (avant son acquisition de Citymesh), soulignant davantage ses ambitions dans l'espace B2B. Ces droits seront valides jusqu'à la vente aux enchères de ce spectre. Dans le cadre de la mise aux enchères du spectre prévue pour juin 2022, d'autres parties ayant des intérêts similaires à Cegeka/Citymesh, avec une orientation vers le marché B2B, et en particulier les solutions de type « réseau privé mobile », pourraient également tenter d'obtenir des droits de spectre. Dans tous les cas, l'acquisition de droits d'utilisation du spectre pour des services de télécommunications par de nouveaux opérateurs pourrait mettre sous pression les tarifs pratiqués par Proximus pour sa gamme actuelle et future.

Du côté résidentiel, la substitution de services de ligne fixe par des services OTT (par exemple par des applications et des réseaux sociaux tels que Skype, Facebook, WhatsApp, etc.) et du contenu télévisuel (comme Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) pourrait mettre le chiffre d'affaires et les marges davantage sous pression à mesure que ces services OTT gagnent du terrain.

Grâce à sa stratégie à long terme et à ses investissements continus dans le réseau (par exemple Fibre, 5G, VDSL/Vectoring et 4G/4G+), Proximus a constamment amélioré ses propositions de valeur multi-play, notamment en mettant plus de clients sur les dernières technologies, en restant à la tête de l'innovation mobile, en améliorant structurellement le service à la clientèle, en s'associant avec des acteurs de contenus et OTT pour offrir un large portefeuille de contenus (par exemple Champions League, Disney+, Netflix, etc.). Ce, en plus de développer une stratégie omnicanale et d'améliorer les interfaces clients numériques (par exemple le lancement de la nouvelle chaîne Pickx+ et le déploiement du nouveau décodeur TV v7 basé sur AndroidTV). Afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, Proximus a lancé à l'été 2020 un nouveau portefeuille convergent destiné aux familles, Flex, qui vise à apporter la solution adéquate dans une approche flexible « composer votre propre package ». Grâce à ce lancement couronné de succès, Proximus a continué à se construire une solide position concurrentielle avantageuse lui fournissant des leviers autres que simplement le prix, réduisant le risque de désabonnement et d'exposition à une guerre des prix. Néanmoins, Proximus doit constamment s'adapter à ce marché en mutation. Ne pas proposer d'offres compétitives, c'est en effet s'exposer à une perte de clients.

Le segment des clients sensibles aux prix, qui a continué de croître en 2021 avec l'augmentation des consommateurs recherchant des offres « sans fioritures » à moindre prix, est approché avec succès par l'intermédiaire des filiales de Proximus Scarlet et Mobile Vikings, qui offrent des produits mobiles et triple play à prix attractif.

Sur le marché des grandes entreprises, le morcellement du paysage concurrentiel entraîne une lutte des prix qui peut influencer encore tant le chiffre d'affaires que les marges.

Les raisons sous-tendant ces risques échappant pour la plupart au contrôle de Proximus, les mesures d'atténuation de risque sont essentiellement axées sur la limitation de l'impact.

Même si nous sommes confiants quant à notre capacité à faire face à un éventuel renforcement de la concurrence, le risque reste globalement élevé pour Proximus, avec un impact

potentiel sur le chiffre d'affaires comme sur le bénéfice net de Proximus.

Expérience client

À l'ère du digital et des bouleversements que nous connaissons aujourd'hui, être en mesure d'offrir une expérience client supérieure est un défi clé et une mission stratégique essentielle. L'évolution des attentes de nos clients à cet égard est extrêmement rapide ; de nouvelles références émergent chaque jour et l'utilisation croissante des technologies numériques accélère le processus.

En ce sens, comprendre clairement les attentes de nos clients est un atout concurrentiel aux fins de bâtir des fondations solides. Cela nous permet de répondre efficacement à leurs besoins et éventuellement de les surpasser, en utilisant des analyses solides pour prévoir de manière proactive la prochaine meilleure action ou offre.

Cette expérience supérieure que nous envisageons d'offrir à nos clients comprend une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions, tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant ainsi que des produits et services faciles à utiliser. Dans cet environnement de numérisation et d'évolution rapide, Proximus s'efforce d'offrir à ses clients le juste équilibre entre interactions numériques sans effort et empathie humaine.

Des initiatives de transformation clés, telles que des équipes Customer experience, la refonte des parcours e2e, Voice of the Customer et les analyses CX ont été encore améliorées pour répondre aux causes profondes de points névralgiques et prendre en charge les projets de transformation qui contribuent à la promesse de la marque Proximus : « Think possible ».

Malgré ces efforts, offrir une expérience client supérieure demeure un défi majeur en raison de l'évolution rapide du marché et de la concurrence. En outre, l'influence des GAFAs et des acteurs OTT sur les attentes des clients défie la capacité de Proximus d'adapter et de développer de manière proactive de nouveaux produits et services numériques. Ceux-ci étant considérés comme des avantages concurrentiels grâce à des interfaces utilisateur numériques conviviales et à des parcours client de bout en bout. Outre le risque omniprésent d'une initiative audacieuse de la part de la concurrence, Proximus pourrait passer à côté de nouvelles sources de revenus et, dans le pire des scénarios, perdre son positionnement de marque premium.

Compétences du personnel, nouvelles méthodes de travail et motivation

Ne pas parvenir à recruter, employer durablement et engager des talents et experts en technologie de l'information pourrait avoir un impact sur la capacité du Groupe à fournir avec succès des services et des produits à ses clients.

À l'ère du digital et des bouleversements que nous connaissons aujourd'hui, les travailleurs du savoir constituent un atout concurrentiel s'ils ont les bonnes compétences et le bon état d'esprit et s'ils restent durablement employables et engagés. Le lieu de travail évolue également plus vite que jamais, en particulier en termes de contenu de fonction, d'environnement de travail, de composition des équipes et de nouvelles façons de travailler. Proximus pourrait faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines spécifiques, tels que la cybersécurité, le front-end digital, la science des données et l'informatique agile, ou pourrait potentiellement faire face à une pénurie de ressources ouvertes aux changements en termes de lieu de travail et de nouvelles façons de travailler. Cette pénurie pourrait éventuellement entraver la réalisation de son ambition de devenir une organisation véritablement centrée sur le client et retarder certains de ses objectifs en matière d'innovation et de transformation digitale. La réalisation de cette ambition passe en effet par le soutien et l'engagement de tous nos collaborateurs.

Voilà pourquoi Proximus concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne, le recrutement de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents et l'image de marque en tant qu'employeur. Nous donnons à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine digital. Parce que nous voulons disposer en interne des compétences adéquates pour concrétiser l'économie et la société digitales de demain et garantir l'employabilité de nos collaborateurs. Nous avons mis en place une approche sur mesure avec des programmes et des campagnes pour tous les collaborateurs afin de leur faire comprendre et prendre conscience de l'impact de la transformation digitale et d'augmenter l'expertise digitale. Nous leur proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux pour améliorer leurs compétences dans des domaines essentiels pour rester pertinents dans leur travail. En 2021, les collaborateurs ont participé en moyenne à 41,3 heures de formation, soit un investissement de 32,34 millions EUR pour Proximus.

C'est également la raison pour laquelle nous favorisons une culture de la responsabilisation où autonomie, collaboration et

partage d'informations efficaces font partie des comportements naturels. La mise en place de cette nouvelle façon de travailler nécessite toutefois les bons outils digitaux. C'est pourquoi nous offrons à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés accessibles sur n'importe quel appareil. En 2021, nous avons poursuivi le déploiement des applications Microsoft O365, telles que MS Teams pour des réunions digitales plus efficaces et interactives. Afin de familiariser les collaborateurs avec ces changements continus en matière de lieu de travail digital, nous proposons des formations spécialisées et renforçons les compétences de nos team leaders en matière de gestion du changement.

Nous menons des initiatives continues afin de promouvoir la résilience des collaborateurs et de mieux les préparer face aux changements. Nous menons aussi des actions pour encourager les collaborateurs à rester en contact les uns avec les autres dans un esprit de cohésion et de reconnaissance des membres de l'équipe. De nouvelles méthodes de travail telles qu'Agile et le Design Thinking appuient l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Nous pouvons ainsi créer plus de valeur plus rapidement pour nos clients. Nous soutenons également une culture plus agile en encourageant la mobilité interne, car nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs continuent à apprendre et à faire un travail qu'ils aiment. En 2021, 782 employés ont changé de fonction en interne.

Les risques restants reposent sur la capacité de Proximus à perfectionner efficacement ses effectifs en fonction des besoins futurs, à maintenir l'engagement et la motivation de ses collaborateurs à apprendre et à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils comptent également sur la capacité de Proximus à attirer les talents nécessaires, ce qui pourrait nuire à sa capacité à tenir sa promesse envers les clients en termes de produits, de services requis pour rester pertinents par rapport à la concurrence. Si les efforts investis pour accroître la flexibilité et l'agilité de l'organisation ne sont pas couronnés de succès, la compétitivité de Proximus risque d'en être amoindrie.

Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte

La pandémie de Covid-19 a encore eu un impact significatif sur l'économie mondiale en 2021, malgré les campagnes de vaccination menées à l'échelle internationale. Bien que l'impact de la pandémie ait été moindre pour Proximus en 2021 qu'en 2020, il demeure conséquent, avec un impact sur le chiffre d'affaires tiré du roaming dû à une réduction significative des

voyages hors UE en particulier, des perturbations limitées de la chaîne d'approvisionnement et un impact sur les habitudes de travail de nos collaborateurs. À ces impacts directs s'ajoute un impact indirect au travers de la stabilité financière de nos clients éventuellement affectés par la crise sanitaire, avec pour conséquence des retards de paiement potentiels, voire, dans le pire des cas, des défauts de paiement.

Un retour tardif à la normale pourrait avoir un impact sur la base clients de Proximus, en particulier dans les segments SE (petites entreprises) et Enterprise. L'augmentation des faillites, la diminution des revenus dans plusieurs secteurs et les incertitudes persistantes quant aux perspectives de retour à la normale pourraient avoir une incidence sur la disposition de nos clients à investir et par conséquent sur notre chiffre d'affaires, même si nous ne nous attendons pas, à ce stade, à un impact substantiel sur notre chiffre d'affaires de 2022.

Enfin, il est largement admis que la situation affecte le moral général des collaborateurs. Une augmentation de l'absentéisme ou une diminution de la motivation de nos collaborateurs ne peuvent donc être exclues. Proximus a déployé un certain nombre de mesures pour soutenir les employés isolés et pour s'assurer que les équipes restent connectées. Nous amorçons également un retour progressif et en toute sécurité au bureau en fonction de l'évolution de la situation.

BICS

L'impact prolongé de la Covid-19 a accéléré la perturbation des communications traditionnelles, conjointement à une concurrence féroce dans tous les segments, tout en accélérant la transformation numérique à l'échelle mondiale.

La pandémie de Covid-19 continue de perturber le commerce et les voyages internationaux, ce qui affecte sensiblement certains secteurs d'activité de BICS, filiale détenue à 100 % par Proximus depuis février 2021. Les activités de roaming (réparties sur plusieurs gammes de produits comme la signalisation, le roaming de données, le roaming voix et l'IdO) ont subi des baisses de volumes conséquentes. Dans certains cas, BICS a réussi à limiter l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des prix fixes et le trafic régional/transfrontalier maintenu.

Toutefois, grâce à sa stratégie de diversification lancée en 2016, BICS a également tiré un certain parti de la crise. En accélérant ses activités de communications dans le cloud et en permettant un certain nombre de cas d'utilisation de collaboration et de service client, BICS a pu maintenir une croissance à deux chiffres pour ce secteur d'activité.

Malgré cette crise et la concurrence féroce dans tous les segments de marché, BICS a réussi à rester dans le peloton de tête des opérateurs voix internationaux et à préserver sa position de leader dans le domaine des services de signalisation et de roaming de données.

La performance de BICS ces dernières années a été fortement impactée par le nouveau contrat commercial MTN, auquel se sont ajoutés les effets du Covid-19. Abstraction faite de l'impact lié à la pandémie, la tendance sous-jacente pour les activités affiche une belle capacité de résistance, démontrant le succès de la stratégie de diversification de BICS. Cependant, BICS s'attend à ce que le rétablissement complet de l'impact du Covid-19 prenne encore plusieurs années et que la reprise soit sporadique sur divers marchés internationaux.

À plus long terme, les technologies disruptives (Voice over LTE/5G, engagement omnicanal « Over the Top », etc.) et les modèles de tarification liés pour les communications et les services de roaming contraindront BICS à développer de nouvelles façons de monétiser ses actifs pour répondre à ces tendances. Dès lors, BICS continuera à investir dans de nouveaux domaines de croissance, à diversifier sa clientèle et à digitaliser ses activités afin de réduire les coûts. Simultanément, elle développera de nouveaux modèles de tarification et continuera à rechercher des opportunités de consolidation de marché organiques et inorganiques afin de réaliser des synergies de coûts substantielles.

Les activités de BICS demeurent importantes pour Proximus et contribuent de manière significative au chiffre d'affaires du Groupe Proximus.

TeleSign

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

TeleSign opère dans un secteur très dynamique. Ses résultats d'exploitation et son taux de croissance pourraient varier considérablement à l'avenir en fonction d'un certain nombre de facteurs, dont certains échappent totalement ou partiellement

à son contrôle. Les marchés de l'identité digitale et des communications programmables sécurisées sont extrêmement concurrentiels, et TeleSign s'attend à une augmentation de la concurrence à l'avenir, tant de la part de concurrents établis que de nouveaux entrants sur le marché.

Toute atteinte à la sécurité des données chez TeleSign ou ses fournisseurs de services tiers, ou tout incident de réseau permettant, ou supposé permettre un accès non autorisé aux solutions de TeleSign ou aux données personnelles de ses clients, pourraient valoir à cette dernière une publicité négative et influencer négativement sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

En outre, de tels actes pourraient donner lieu à des mesures coercitives, des litiges, des audits réglementaires ou gouvernementaux, des enquêtes, des demandes de renseignements et une éventuelle responsabilité importante, ainsi qu'à une augmentation des demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

TeleSign s'appuie par ailleurs sur des données acquises auprès de tiers, tels que des opérateurs et courtiers en données, pour construire ses modèles et concevoir et améliorer ses produits. En cas d'augmentation substantielle des frais d'acquisition de ces données, TeleSign pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, avec à la clé une

réduction de sa marge bénéficiaire. De plus, TeleSign n'a aucun contrôle direct sur la qualité des données acquises auprès de ses fournisseurs, sur lesquelles reposent ses services d'identité digitale. Si la qualité des données acquises se détériore au fil du temps, la couverture du TeleSign pourrait diminuer et devenir non pertinente pour le client.

La pandémie de Covid-19 en cours et les efforts visant à en atténuer l'impact ont considérablement réduit la circulation des personnes, des biens et des services à travers le monde, y compris dans les zones géographiques ou les secteurs verticaux dans lesquels TeleSign exerce ses activités commerciales et à partir desquels elle réalise son chiffre d'affaires.

Risque environnemental et changement climatique

Le changement climatique est une priorité en raison de la prise de conscience croissante à propos du réchauffement de la

planète. Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications, Reputation and Sustainability et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat. Proximus possède une stratégie claire de réduction des émissions de CO2 et a intégré son ambition dans la stratégie #inspire2022 (voir le chapitre 2 : #inspire2022).

Group Internal Services (responsables des bâtiments) et Risk Management, en collaboration avec le département Network Engineering and Operations, évaluent régulièrement la manière dont des événements climatiques extrêmes peuvent avoir un impact sur les activités de Proximus.

Proximus dispose d'un département Corporate Risk Management, qui analyse les risques dans plusieurs domaines. Le même processus est utilisé pour les risques « upstream », « downstream » et d'exploitation directe. Ce département a élaboré un cadre de gestion des risques fondé sur la norme ISO 31000.

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthode standard de gestion des risques, en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des installations.

En bref, le processus est similaire au processus général de gestion des risques et se déroule comme suit :

- La première phase consiste en une série d'ateliers et de travaux indépendants, menant à une hiérarchisation des risques. Ce processus est documenté dans le registre des risques.
- Dans une deuxième phase, les sources de chaque risque (probabilité) et les conséquences potentielles (impact) sont analysées et documentées. Les conséquences, avec leur impact direct financier, stratégique ou sur la réputation, sont répertoriées sur une échelle sur la base du tableau de référence d'impact sur les activités. Il s'agit d'une grille conçue pour évaluer l'impact d'un événement donné sur l'entreprise. Elle définit les catégories en valeur monétaire et « traduit » la valeur opérationnelle et de réputation en valeur monétaire. Tous les risques sont quantifiés et reçoivent une cote qualitative, documentée dans le registre des risques.

- Enfin, tous les risques prioritaires sont attribués à un responsable (chargé de la mise en œuvre, du contrôle et de l'examen régulier). Des plans de continuité des activités ont été élaborés. Ces informations sont soumises annuellement au Comité d'audit et de supervision.

De cette façon, la gestion des risques fournit directement des informations à la planification financière. Quelques exemples : nous prenons en considération l'augmentation des coûts de l'énergie et l'augmentation potentielle qu'ils subiront en cas d'introduction d'une taxe carbone. De même, nous démantelons/remplaçons en permanence des bâtiments techniques par des équipements plus récents, plus compacts et plus économes en énergie. Nous entamons des partenariats dans les domaines de la mobilité intelligente et des bâtiments intelligents.

En 2022, le Groupe commencera à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM). Il appliquera un processus de risque climatique distinct les années où l'ERM n'est pas organisé.

Les horizons temporels utilisés dans l'évaluation des risques sont définis comme suit : à court terme (0-3 ans), à moyen terme (3-10 ans) et à long terme (10-25 ans). L'ampleur de l'impact varie de « faible » (moins de 100.000 EUR à « très élevé » pour les impacts supérieurs à 12,5 millions EUR.

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

| Type | Risque lié au climat | Impacts financiers (potentiels) | Horizon temporel | Ampleur de l'impact |
|-----------------------|---|---|---|---------------------|
| Risques de transition | Politique/juridique - tarification du carbone - davantage d'obligations de déclaration | Augmentations tarifaires dues à d'éventuelles taxes affectant les secteurs dont nous dépendons, plus augmentation des frais de ressources et d'audit afin de se conformer à la législation émergente. | Court terme | Modéré |
| | Technologie - passage à des options à plus faibles émissions | Coût lié à une transition rapide vers une énergie propre. | Court terme Moyen terme et long terme | Modéré |
| | Marché - augmentation du coût des matières premières | Augmentation des prix de l'énergie, augmentation des coûts de production en raison de la forte demande de produits électroniques. | Court terme | Modéré |
| | Réputation - hausse des préoccupations des parties prenantes | Augmentation des coûts et des ressources en matière de communications et de reporting (cf. frais d'analyse du cycle de vie). | Court terme | Modéré |
| Risques physiques | Aigu - multiplication des événements météorologiques extrêmes | Augmentation des coûts d'investissement, radiation précoce d'actifs potentiellement affectés par les vagues de chaleur/inondations, réduction des revenus et augmentation des coûts liés aux impacts négatifs. En 2021 : inondations en Wallonie. | Court terme | Modéré - élevé |
| | Chronique - hausse des températures - variation des modèles météorologiques - élévation du niveau de la mer | Occurrence plus fréquente de risques aigus à prévoir – voir les coûts mentionnés dans les risques aigus. | Moyen terme et long terme | Modéré - élevé |

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

| | | | |
|--|--|-------------|-----------------|
| Efficacité des ressources | Investissements dans l'efficacité énergétique à travers l'ensemble des réseaux et réduction des coûts d'exploitation. | Court terme | Modéré - faible |
| Produits et services éco-intelligents | Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles. | Court terme | Faible |
| Sources d'énergie | Nos projets d'énergie renouvelable nous permettront de réduire les émissions de carbone et les coûts énergétiques de notre réseau. Nous utilisons déjà 100 % d'électricité renouvelable, mais nous nous approvisionnerons plus localement et abandonnerons tous les combustibles fossiles. | Moyen terme | Modéré |
| Marché | Évolution des préférences des consommateurs. | Court terme | Faible |
| Résilience | Les prévisions sur le changement climatique fournissent des données pour les décisions stratégiques et commerciales. Par exemple, abandon précoce d'infrastructures dans les zones potentiellement inondables. | Court terme | Faible |

Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

Risques politiques/juridiques

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. *En 2021, avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE* et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Ces informations sont disponibles respectivement en page 169 et 171.

Risques technologiques

Nous évaluons régulièrement la maturité et l'état de préparation de technologies, comme l'hydrogène. Nous réalisons des analyses coûts-avantages associées à des technologies clés.

Risques du marché

Nous analysons les tendances de l'offre et de la demande de produits et de services et adaptons nos offres en conséquence. Nous analysons le marché en quête de produits et de services susceptibles d'aider Proximus à atteindre ses objectifs climatiques. À cet égard, nous évaluons les acquisitions futures. Nous nous engageons également auprès de fournisseurs et de clients.

Risques de réputation

Nous suivons régulièrement l'évolution de notre réputation au sein de la population belge, notamment en utilisant le programme RepTrak. Nous proposons de nombreux produits et

services susceptibles d'aider les entreprises et les autorités publiques à réduire leur empreinte environnementale. Nos services de cloud et nos solutions IdO, comme l'énergie intelligente, les bâtiments intelligents ou la mobilité intelligente, en sont des exemples frappants. Afin de préserver notre réputation, toutes ces affirmations doivent être étayées par des procédures de calcul crédibles et vérifiées.

Risques physiques aigus et chroniques + cas réel d'inondations en juillet 2021

Nous faisons appel à l'expertise de scientifiques, comme l'OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) et l'Université catholique de Louvain. Nous commencerons à utiliser l'analyse de scénarios liés au climat à partir de 2022.

Cas réel :

Les inondations de juillet ont causé des dommages majeurs à notre réseau : câble backbone détruit, bornes dévastées, rues et bâtiments instables, dommages dans les habitations des clients, câbles locaux endommagés. Confrontées pour la première fois à une crise d'une telle ampleur, les équipes nationales et locales l'ont gérée de manière optimale, en restaurant notre infrastructure en un temps record et en fournissant une alternative mobile à nos clients. Nos processus sont constamment passés en revue à la lumière des enseignements tirés

Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de

Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances. La mesure et la gestion des risques opérationnels de Proximus s'appuient sur la méthodologie AMA (Advanced Measurement Approach). Un registre des risques a été développé, qui reprend également le résultat des simulations des scénarios défavorables, afin de garantir la pertinence de ces stress-tests.

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité. Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

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

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

Résilience et continuité des activités

Les interruptions d'activité dues à des menaces internes ou externes sont susceptibles d'affecter sérieusement nos clients, nos activités internes, notre chiffre d'affaires ou la réputation de notre marque.

L'élaboration de plans de continuité des activités est une manière de gérer les risques afin d'assurer la mise en place d'une réponse et de solutions appropriées en cas d'incidents majeurs. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents.

Proximus suit de près les lignes directrices des meilleures pratiques internationales. Le niveau de préparation (KPI et tableaux de bord pertinents) est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Sécurité

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

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

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

Toutes les informations récoltées dans le cadre des renseignements en matière de menaces sont centralisées dans un Intelligence Broker développé par Proximus, qui permet d'intégrer directement les indicateurs de compromission (IoC) dans les contrôles de sécurité préventifs et détectifs de Proximus. En plus des renseignements structurés en matière de menaces, Proximus participe activement à divers groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de rester au fait des dernières menaces. Elle collabore au sein des groupes d'experts de la GSMA, d'Europol, d'Interpol, de la Cyber Security Coalition belge, d'ETIS, de la NCIA (OTAN), du CCB, de FIRST et de Trusted Introducer.

Protection des données et de la vie privée

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

En 2021, Proximus a continué à améliorer sa conformité au RGPD. Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple le registre des activités de traitement.

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Dans sa volonté d'intégrer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus a défini un processus structuré d'évaluation de la protection de la vie privée, clarifiant chaque étape du processus, mettant en place des modèles, définissant des rôles et des responsabilités, etc.

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

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

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

La Supplier Risk & Relationship Management (SRRM) se définit comme « la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois les risques quotidiens et les risques exceptionnels, tout au long de la chaîne d'approvisionnement, sur la base d'une évaluation continue des risques, en collaboration avec le fournisseur partenaire, afin de réduire la vulnérabilité et d'assurer la continuité ».

Les actions suivantes ont été entreprises afin de maintenir la chaîne d'approvisionnement à un niveau acceptable de risque :

- La relation avec les principaux fournisseurs est évaluée et documentée par le biais de réunions de gestion des relations fournisseurs (SRM), qui définissent les stratégies communes et assurent une continuité opérationnelle optimale.
- Les fournisseurs essentiels et leurs sous-fournisseurs sont suivis à l'aide d'un outil reconnu par des tiers, ce qui nous permet de réagir rapidement à tout type de perturbation de la chaîne d'approvisionnement.
- Évaluations et audits des risques CSR par EcoVadis et dans le cadre de la Joint Audit Corporation (JAC) ainsi que pour les fournisseurs directs nationaux.
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle des fournisseurs essentiels par le biais d'un code de conduite des fournisseurs (SCoC) holistique et de clauses strictes d'accord de niveau de service (SLA).
- Signature de Manifestes Circulaires avec des fournisseurs clés afin d'assurer l'alignement de nos fournisseurs avec notre objectif scientifique de 1,5°.

Infrastructure de réseau traditionnelle

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

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

L'accélération du déploiement et l'adoption rapide de la fibre nous permettent d'envisager de mettre notre réseau cuivre hors service dans le futur, avec à la clé d'importantes économies en termes de consommation d'énergie et de maintenance. Cette mise hors service nous évitera par ailleurs de devoir remplacer cette technologie vieillissante.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2021, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

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

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

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

Audit interne

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

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

L'Audit interne nous aide à réaliser nos objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et

améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. Le Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) rapporte au Président du Comité d'Audit.

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

Fin 2020, le département de l'Audit interne de Proximus a été certifié par l'IFACI/IIA. L'Audit interne a procédé avec succès à une évaluation de qualité externe pour se conformer à la norme IIA 1312.

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes (tant au niveau des normes locales GAAP [General Accepted Accounting Principles] que des normes IFRS [International Financial Reporting Standards]).

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

Chaque nouveau type de transaction (par exemple : nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et la conformité avec les normes internes et externes fait l'objet d'une analyse systématique. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Comité Exécutif sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

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

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux en raison de l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Le défaut de conformité à ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations de même que les modifications de celles-ci ou de la manière dont elles sont interprétées ou mises en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, responsabilité, amendes et pénalités, augmentation de la charge fiscale ou encore du coût de mise en conformité réglementaire et partant, influencer les états financiers.

Procédure de clôture des états financiers

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

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle, semestrielle

et annuelle des états financiers font l'objet d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

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

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant

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

Les systèmes de contrôle interne

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

Proximus a mis en place un système de contrôle interne basé sur le modèle COSO, c.-à-d. le cadre intégré de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise publié par le «Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission ("COSO") » pour la première fois en 1992 et mis à jour en mai 2013. Cette méthodologie COSO repose sur 5 domaines : l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, les activités de contrôle, l'information et communication et la surveillance.

Le système de contrôle interne de Proximus se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes d'information, des procédures et des pratiques

appropriées. Il va de soi que Proximus ne peut garantir que ce système de contrôle interne sera suffisant en toutes circonstances, étant donné que les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés. Cependant, Proximus organise une révision continue et un suivi de toutes les composantes de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent toujours adéquats.

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

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

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

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

Ethique

Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Une compagnie socialement responsable ». Tous les employés doivent réaliser leurs activités quotidiennes et leurs objectifs au sein de l'entreprise conformément aux plus stricts standards et principes éthiques, en appliquant les valeurs du Groupe (agilité, responsabilité et collaboration) comme principe directeur.

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

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

Règles et procédures

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

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

Rôles et responsabilités

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

Le rôle principal de la division Finance est de fournir du support aux divisions et filiales via la livraison d'informations financières précises, fiables et à temps en vue de prendre des décisions, de superviser la rentabilité des affaires et de gérer efficacement les services financiers de l'entreprise.

L'équipe du département Corporate Accounting assume cette responsabilité comptable pour la maison mère Proximus et les principales sociétés belges. Ils fournissent également un support central aux autres filiales. Pour ce support centralisé, l'organisation est structurée suivant les principaux processus (financiers). Ces principaux processus comprennent les investissements et actifs, les stocks, les commandes en cours et la reconnaissance des revenus, la comptabilité financière, les charges d'exploitation, les provisions et litiges, les salaires, les avantages postérieurs à l'emploi et les taxes. Ce support centralisé organisé autour de processus spécifiques et des standards IFRS permet l'expertise comptable en profondeur et assure la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue

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

Compétences et expertise

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

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

Analyse de risque

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

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

Information et communication

Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

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

Reporting et validation des résultats financiers

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

financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget et les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

L'information financière est ensuite rapportée et expliquée au Comité Exécutif (mensuellement) et présentée au Comité d'Audit et de Supervision (trimestriellement).

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.

- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en

évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

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

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

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

Évolution des activités de recherche et de développement

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

La fibre, la réponse aux besoins futurs de nos clients

Pour répondre aux futurs besoins de nos clients, nous investissons sans relâche dans un réseau fibre haut débit innovant, reposant sur les technologies optiques les plus récentes. Dans le cadre de notre stratégie #inspire2022, nous sommes engagés à connecter 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre d'ici 2028. Nous ambitionnons également d'étendre le déploiement de notre réseau fibre de manière à couvrir l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale d'ici fin 2026.

Proximus est le premier opérateur à activer des capacités 25G sur son réseau commercial en Belgique. En collaboration avec Nokia, nous avons déployé le premier réseau actif basé sur la technologie 25G PON (Passive Optical Network) de Nokia. Le

25 Gigabit PON est la génération de technologie PON la plus récente. Il permet d'atteindre, sur les réseaux fibre, des vitesses de chargement et de téléchargement sans précédent, environ 200 fois plus rapides que sur les réseaux haut débit les plus avancés il y a dix ans. Cette avancée technologique démontre la capacité virtuellement illimitée de la fibre. Grâce à l'innovation, notre réseau est le plus rapide du monde et a valu à Proximus le titre de "Fiber Operator of the Year", une reconnaissance internationale décernée par le Broadband World Forum (BBWF). Elle confirme le potentiel de notre réseau fibre à devenir un moteur clé de l'économie digitale et de la société envers laquelle nous œuvrons.

Leadership mobile

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients et continuerons à le faire. En 2021, nous avons entamé la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec à la clé de premiers résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client. Parallèlement, nous avons poursuivi nos

investissements pour améliorer la qualité de notre réseau mobile existant. Nous avons mis en œuvre des solutions techniques de pointe visant à optimiser les performances du réseau, basées sur l'automatisation et l'autonomie.

Notre ambition pour la 5G : être reconnu comme partenaire de référence pour les produits et services 5G en offrant la plus large couverture 5G et le réseau le plus performant de Belgique. Afin d'accélérer encore le développement de cas d'utilisation de la 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée pour mieux comprendre les possibilités de la 5G. Celle-ci nous permet de travailler en co-création avec nos partenaires technologiques et Wholesale ainsi qu'avec des clients du secteur des entreprises (publiques et privées). Le but : développer des solutions innovantes et pertinentes répondant aux besoins actuels de la société et des entreprises. Divers cas d'utilisation de la 5G ont été développés et démontrés avec succès dans de nombreux domaines, tels que les applications industrielles, la construction, le divertissement, les soins de santé et l'agriculture.

Les capacités d'innovation dans le domaine de la 5G ont été étendues, avec le lancement de deux incubateurs d'innovation 5G supplémentaires, l'un dans le domaine de l'industrie 4.0, l'autre dans le domaine de la logistique.

Expérience client

Afin d'améliorer constamment l'expérience de tous nos clients, nous avons lancé, en 2021, de nombreux projets visant à améliorer les performances VDSL de nos clients directement connectés aux centraux et qui ne bénéficiaient pas encore des dernières améliorations des technologies VDSL. Nous avons également appliqué des techniques de Machine Learning pour prédire les performances des lignes VDSL et ainsi fournir, par exemple, des services de télévision HD aux foyers qui n'y avaient pas encore accès.

Une entreprise orientée données, au bénéfice de ses clients

Le recours à l'automatisation, à l'analyse avancée et à l'intelligence artificielle nous permet d'offrir des services de haute qualité. Grâce à une solide approche de personnalisation et d'authentification, nous donnons le sourire à nos clients. Nous intégrons le digital dans chacun de nos actes et accompagnons nos clients dans leur transformation vers la

digitalisation, le cloud, le Data Driven et la sécurité de bout en bout.

Nous avons conclu un partenariat avec Wallonie Tourisme afin de stimuler le tourisme en Wallonie par une meilleure compréhension et analyse des sites touristiques (Villers-la-Ville et Le Pays des Lacs, par exemple). Dans ce cadre, nous utilisons une combinaison unique de données provenant de capteurs sur site (Internet des Objets) et de données s'apparentant davantage à des macrodonnées, comme nos propres données de réseau, des données financières de partenaires et des données ouvertes.

Les datacenters de Proximus évoluent vers des datacenters verts à haute disponibilité, basés sur les dernières technologies de cloud et les concepts de sécurité les plus avancés.

Nous utilisons également l'analyse avancée et l'intelligence artificielle, basées sur des mesures de performance en temps réel, pour évaluer la stabilité et la qualité de nos plateformes et services, ce qui nous permet de détecter rapidement les problèmes, d'analyser les causes premières et même de prévenir toute dégradation.

Curateur de confiance de contenu TV

Nous sommes un curateur de confiance de contenu TV. Nous le diffusons via un navigateur de contenu multi-écran et fournissons des recommandations personnalisées innovantes. Nous excellons dans l'expérience utilisateur sur notre plateforme TV Pickx en nous démarquant et en favorisant la proximité avec nos clients. Les décodeurs de Proximus ont été enrichis de plusieurs nouvelles fonctionnalités.

Grâce à notre collaboration avec Apple TV, les clients Proximus peuvent utiliser l'app Apple TV pour acheter ou louer des films, s'abonner à Apple TV+ et aux chaînes Apple TV, et profiter d'Apple Music, d'Apple Arcade et de milliers d'autres apps, notamment de gaming, de fitness et d'apprentissage, le tout sur un seul appareil. L'intégration de l'app Proximus Pickx leur permet aussi d'accéder à la plateforme TV Pickx, qui offre une expérience de contenu personnalisé disponible sur chaque écran.

Analytique, Internet des Objets et autres applications

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

domaine de la connectivité. Grâce à nos solutions pilotées par les données ("data-driven"), nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en fournissant des informations sur leurs données ou en automatisant des processus.

Grâce à nos solutions ICT intelligentes de bout en bout, nous ne nous contentons pas d'adapter nos offres à différents segments. Nous sommes convaincus que la technologie a un rôle résolument positif à jouer. C'est pourquoi nous tirons continuellement parti de notre technologie pour relever des défis sociétaux et environnementaux cruciaux, dans le but de faciliter la vie des gens, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, tout en leur apportant une véritable valeur ajoutée.

En collaboration avec nos partenaires, nous développons des solutions intelligentes notamment dans les domaines spécifiques suivants :

Santé intelligente

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

Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse à la problématique du changement climatique, Proximus propose des solutions en matière d'IdO et de Data Analytics pour aider les clients à utiliser plus intelligemment l'énergie et à réduire leur empreinte carbone. La transition énergétique, en particulier la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires (tels que MeetDistrict, Mapwize et Be-Park) qui nous permettent d'offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

E-enseignement

Pour répondre au besoin croissant d'une meilleure connectivité dans l'enseignement, Proximus et Signpost, le leader du marché belge des solutions ICT pour l'enseignement, ont signé un accord de coopération stratégique en avril 2021. Fin 2021, nous avons déjà raccordé 44 établissements scolaires à la fibre. Dix autres écoles ont signé un contrat DSL.

Villes intelligentes

Des villes comme Anvers, Bruxelles, Genk, Gand ainsi que les villes côtières ont eu recours à notre service Realtime Crowd Management pendant la pandémie de Covid-19. Ce service surveille les flux de personnes sur la base des données anonymisées et agrégées provenant des téléphones portables.

Be-Mobile, filiale de Proximus, est spécialisée dans les solutions intelligentes de mobilité durable. Be-Mobile connecte les véhicules aux infrastructures routières. Par exemple, les feux de circulation intelligents sont adaptés aux volumes de trafic en temps réel pour permettre une circulation plus fluide. Be-Mobile connecte également les véhicules avec les autres usagers de la route. Il peut s'agir de voitures personnelles, mais aussi de transports logistiques ou de transports publics.

Innovation ouverte

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

Dans le domaine du B2B, nous nous sommes associés à BESIX (bâtiments intelligents) et à i.Leco (transition énergétique) pour créer Aug.e, une plateforme d'applications pour bâtiments intelligents.

Concernant les drones, en plus du partenariat conclu entre Proximus, SkeyDrone et DroneMatrix dans le cadre de la plateforme 6th NeTWork, nous développons un partenariat avec Helicus pour la réalisation de vols de drones médicaux en mode "hors vue" (Beyond Visual Line of Sight). Récemment, nous avons également commencé à explorer le domaine du traitement des images et des vidéos, de l'analytique et de l'Edge Computing.

Les soins de santé, le cloud Azure, l'Edge Computing, le retail intelligent et l'énergie intelligente ne sont du reste que quelques exemples parmi les nombreux thèmes et innovations techniques sur lesquels nous collaborons avec nos partenaires.

Un exemple de B2C : notre partenariat avec Belfius qui a donné naissance à Banx, l'application digitale pour une banque durable.

Outre ces partenariats avec des entreprises, Proximus collabore intensivement avec des hautes écoles et des universités. Une collaboration qui nous permet d'accéder à des études académiques et à des technologies innovantes. En échange, nous mettons à la disposition de ces institutions nos données, nos infrastructures et nos ressources afin qu'elles puissent concrétiser leurs théories. Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB/la VUB (Bruxelles), l'UCLouvain (Louvain-la-Neuve), la KU Leuven (Louvain) et l'UGent (Gand) dans le domaine de la sécurité, des réseaux fixe et mobile, de l'intelligence artificielle, de l'IdO et de l'inclusion digitale.

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

Développement durable

Les innovations digitales façonneront l'avenir de notre économie et de notre société. En plus de renforcer les possibilités digitales de nos clients, nous voulons avoir un impact sur les défis sociétaux et écologiques.

Le développement durable constitue l'un des quatre piliers de notre stratégie. Il a permis à Proximus d'être considérée au niveau international comme une entreprise aux pratiques exemplaires pour ses efforts de durabilité, mais aussi pour les normes sociales, éthiques et environnementales strictes que nous imposons à nos fournisseurs. Proximus a reçu, pour la cinquième fois d'affilée, une médaille d'Or d'EcoVadis pour ses efforts et ses activités dans le domaine du développement durable/de la durabilité. Notre score actuel nous place même dans le top 5 % des entreprises évaluées par EcoVadis.

De même, le changement climatique est l'un des problèmes les plus urgents de notre époque et une préoccupation majeure de la société. Notre ambition est d'être une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique. Nous nous engageons à réduire davantage notre impact sur l'environnement et à permettre à nos clients de réduire le leur grâce à nos produits et services.

Nous nous sommes fixé comme priorité de fournir à nos clients un réseau vert et fiable, qui offre la meilleure qualité de connexion avec un minimum d'impact sur l'environnement. À cet effet, nous appliquons les principes de l'économie circulaire dans la conception même du réseau. Notre réseau, à l'instar de nos bâtiments, fonctionne exclusivement avec de l'électricité provenant de sources renouvelables. Et ce, depuis notre adhésion au RE100, une initiative mondiale qui rassemble les entreprises les plus influentes au monde et favorise la transition vers une énergie 100 % renouvelable.

Notre réseau évolue en permanence afin de s'adapter aux évolutions technologiques et aux besoins des clients. Le déploiement accéléré de la fibre permet de récupérer les

câbles en cuivre pour les recycler ou les réutiliser à d'autres fins. La fibre représente aussi un atout pour l'environnement, car elle consomme moins d'énergie que le cuivre pour une durée de vie plus longue.

Activités internationales

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

BICS

BICS investit continuellement dans le développement de son portefeuille de solutions de communication mondiales dans les segments des télécommunications, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses efforts en matière de recherche et de développement sur la fourniture de services 5G, de technologies (e-)SIM et IdO, de services de communication digitale et d'une solide offre axée sur la prévention de la fraude, la sécurité et l'analytique. BICS continue de suivre l'évolution du marché et les besoins de ses clients afin d'améliorer ses services, ses fonctionnalités et son portefeuille global de produits.

TeleSign

TeleSign a investi beaucoup de temps et de ressources dans la mise en place d'une organisation de recherche et développement de classe mondiale qui améliore continuellement ses services leaders sur le marché. Aujourd'hui, ses efforts de recherche et de développement visent principalement à élaborer des solutions d'identité digitale de pointe, répondre à tous les cas d'utilisation principaux, améliorer la flexibilité en matière de déploiement et permettre une intégration transparente dans les applications dans le cloud et sur site. TeleSign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctions et améliorent les fonctions existantes.

Autres informations

Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2021

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

Diversité & Inclusion

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

Utilisation des instruments financiers

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

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

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 17 Février 2022

Guillaume Boutin

Chief Executive Officer

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

Actions propres

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

Gestion du capital

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

Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs.

Événements postérieurs à la clôture

Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans l'annexe 39 des états financiers consolidés.

Stefaan De Clerck

Chairman of the Board of Directors