

Rapport de gestion consolidé

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

1. Remarques préalables

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

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

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

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

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Revenues		Ebitda	
	2022	2023	2022	2023
Reported	5,914	6,048	1,826	1,786
Adjustments	-5	-7	-40	-29
Underlying	5,909	6,042	1,786	1,757
Adjustments	-5	-7	-40	-29
Lease Depreciations			-83	-84
Lease Interest			-2	-7
Transformation			39	14
Acquisitions, mergers and disposals	-5	-6	7	48
Litigation/regulation			-2	-1

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

Arrondi

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

Chiffres clés - aperçu sur 10 ans

Compte de résultats (en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Revenus totaux	6.112	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048
Revenus - ajustements	248	17	3	24	21	11	2	1	5	7
Chiffre d'affaires sous-jacent	5.864	5.994	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578	5.909	6.042
EBITDA rapporté (1)	1.755	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90
EBITDA - ajustements	102	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62
EBITDA sous-jacent (1)	1.653	1.733	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772	1.786	1.757
Dépréciations et amortissements	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185
Bénéfice opérationnel (EBIT)	933	777	816	809	778	556	805	645	647	601
Revenus / (coûts) financiers nets	-96	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30
Bénéfice avant impôts	835	655	715	738	721	508	756	581	578	461
Charges d'impôts	-154	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104
Intérêts minoritaires	27	17	25	30	22	19	18	1	0	0
Bénéfice net (part du groupe)	654	482	523	522	508	373	564	443	450	357
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash flow net d'exploitation	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620
Cash payé pour le Capex	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453
Cash flow net des autres activités d'investissement	180	22	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57
Paiements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92
Cash flow libre (2)	711	408	559	292	451	498	352	237	167	18
Cash flow libre ajusté (3)	408	454	559	517	501	504	354	376	181	61
Cash flow net déversé pour les activités de financement	-364	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	347	-200	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416
Bilan (en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total du bilan	8.522	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153
Actifs non courants	6.339	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	710	510	302	338	344	327	313	249	299	716
Capitaux propres	2.779	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300
Intérêts minoritaires	189	164	162	156	148	142	123	0	1	0
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	504	464	544	568	605	864	645	508	413	378
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131
Action Proximus - chiffres clés	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (4)	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (5)	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11
Dividende total par action (en EUR) (6)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20
Données sur le personnel	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654
Nombre moyen d'employés sur la période	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529	11.650
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	410.746	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534	518.604
Revenus totaux par employé (en EUR)	413.826	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936	519.163
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	111.923	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912	150.844
EBITDA par employé (en EUR)	118.798	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394	153.326
Ratios - en base rapportés	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rendement des Fonds Propres	23,5%	17,2%	18,6%	18,3%	16,9%	13,1%	19,4%	14,9%	13,6%	10,8%
Marge directe	60,4%	60,5%	61,8%	62,7%	63,5%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%	63,7%
Dettes nettes/EBITDA (7)	1,03	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50	1,51	1,75
Marge EBITDA	29%	27%	30%	31%	31%	29%	35%	33%	31%	30%
Ratios - en base sous-jacente	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rendement des Fonds Propres	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%	19,5%	15,5%	14,6%	11,8%
Marge directe	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%	63,7%
Dettes nettes/EBITDA (7)	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55	1,54	1,78
Marge EBITDA	28%	29%	31%	32%	32%	33%	34%	32%	30%	29%
CAPEX	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CAPEX total	994	1.002	949	1.092	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923	1.328
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	912	927	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305	1.325

- (1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization : bénéfices opérationnels avant amortissements
(2) Cash-flow avant activités de financement, mais après les paiements de loyers
(3) Cash-flow libre ajusté, à savoir hors coûts de transaction de fusion et d'acquisition et coûts y afférents.
(4) C'est-à-dire hors actions propres
(5) Pas de différence entre le bénéfice de base et le résultat dilué par action
(6) Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)
(7) Dette nette hors obligations locatives, définition de Proximus

2018 : IFRS15
2019, 2020, 2021, 2022, 2023 : IFRS 15 et 16

- Proximus a surperformé ses objectifs 2023 de revenue et d'EBITDA
- Excellent élan commercial du segment Domestic
- Chiffre d'affaires sous-jacent domestique en progression de 4,2 % à 4 665 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2023
- À l'international, forte croissance du chiffre d'affaires de Telesign (+5,1 %) et baisse du chiffre d'affaires de BICS (-7,2 %) par rapport une base comparable élevée, en raison des produits « Legacy Voice » à faible valeur ajoutée.
- Effets de l'inflation largement contenus grâce au programme pluriannuel de réduction des coûts de Proximus
- EBITDA du segment domestique de Proximus en recul de 1,7 % en glissement annuel, avec un quatrième trimestre positif
- EBITDA de BICS en hausse de 5,5 % en glissement annuel malgré la baisse du chiffre d'affaires; EBITDA de Telesign à -5 millions EUR à la fin 2023
- EBITDA sous-jacent du Groupe à 1 757 millions EUR en 2023, en baisse de -1,6 %
- CAPEX groupe pour l'année 2023 a totalisé 1 325 millions EUR, en excluant les droits TV pour le football et les licences Spectre.
- Cash-flow libre du Groupe Proximus à 18 millions EUR en 2023 (61 millions EUR sur une base ajustée)

2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2023 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 6 042 millions EUR, en hausse de 2,2 % (133 millions EUR) par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe
6 042 millions EUR
+2,2 % en glissement annuel

Dans le mix, le chiffre d'affaires sous-jacent domestique a progressé de 4,2 %, pour atteindre un total de 4 665 millions EUR.

Le chiffre d'affaires du segment résidentiel s'est élevé à 2 396 millions EUR, en hausse de 6,0 % en glissement annuel. Cette augmentation est principalement due à une progression de 5,5 % du chiffre d'affaires pour les services à la clientèle. Ce résultat s'explique par une excellente performance commerciale tout au long de l'année 2023 ayant favorisé la croissance des principales bases de clientèle, ainsi que par les indexations de prix. Le chiffre d'affaires convergent, en particulier, est en forte hausse (+9,4 %). En outre, le chiffre

d'affaires pour les terminaux a progressé de 48 millions EUR par rapport à l'année précédente.

En 2023, le chiffre d'affaires du segment professionnel a progressé de 3,1 % par rapport à 2022. La tendance du chiffre d'affaires pour les services aux entreprises s'est améliorée en 2023 par rapport à l'année précédente (+2,2 %), la hausse du chiffre d'affaires pour les services IT (+6,8 %), les données fixes (+4,4 %) et les services mobiles (+1,2 %) ayant largement compensé l'érosion continue, mais modérée, du chiffre d'affaires de la voix fixe. L'année 2023 a également été excellente sur le plan des installations d'équipements IT chez les clients, qui enregistrent une hausse de 14,1 % de leur chiffre d'affaires en glissement annuel.

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 258 millions EUR en 2023, en recul de 8,0 % (-23 millions EUR) par rapport à 2022. Cette baisse est entièrement due à la diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion à faible marge (-24 millions EUR). Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 0,9 %.

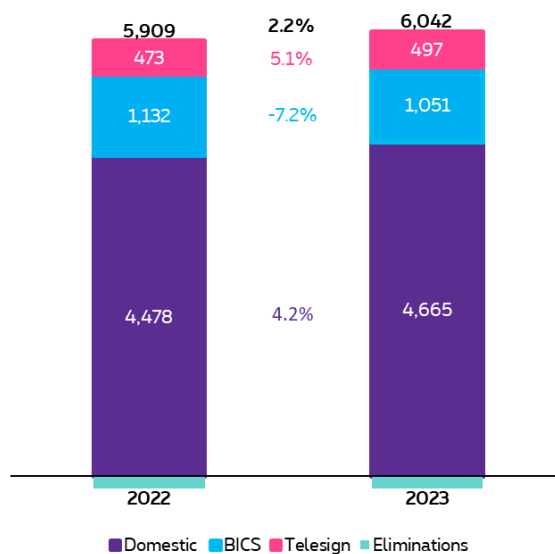
Telesign a contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2023, alors que BICS est désormais comparé à un excellent second semestre 2022. Les deux segments

internationaux ont été affectés par des effets de change défavorables.

En 2023, Telesign a enregistré un chiffre d'affaires de 497 millions EUR, en progression de 5,1 % en glissement annuel sous l'impact d'un effet de change négatif (+8.5% à taux de change constant¹). Cette augmentation s'explique par la croissance du chiffre d'affaires pour les services de communication (CPaaS) et d'identité digitale.

Après une année 2022 exceptionnelle stimulée par la reprise des voyages post-Covid, BICS a enregistré en 2023 un chiffre d'affaires de 1 051 millions EUR, en baisse de 7,2 % (-81 millions EUR) en glissement annuel, en partie sous l'impact d'un effet de change négatif du dollar (-5.8% à taux de change constant). La baisse du chiffre d'affaires de BICS en glissement annuel est principalement due à une perte de trafic à fort volume et à faible marge dans les services voix traditionnels, et dans une moindre mesure, au recul du chiffre d'affaires pour les services Core. Le chiffre d'affaires pour les services Growth est en hausse pour sa part.

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



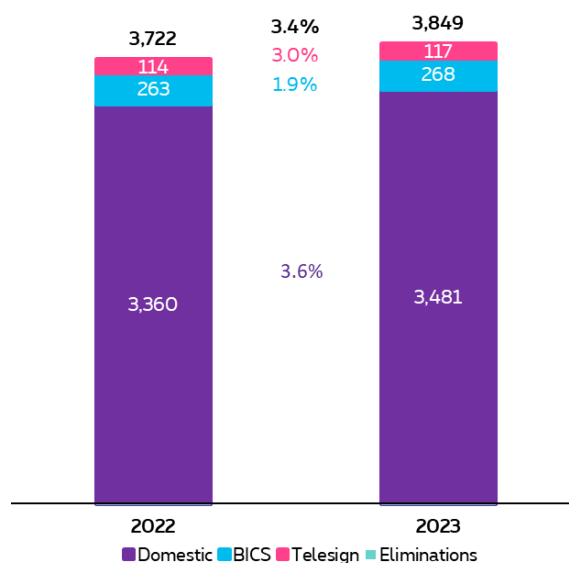
¹ Donne une vision de la performance de l'entreprise, en éliminant les effets de change par l'utilisation d'une devise constante.

Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2023, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 3 849 millions EUR, en hausse de 3,4 % (+127 millions EUR) par rapport à l'année 2022. Les activités domestiques ont largement contribué à cette augmentation. La marge directe domestique a progressé de 3,6 %, à 121 millions EUR. Par rapport à l'année précédente, BICS a amélioré sa marge directe de 1,9 %, à 268 millions EUR. Telesign, quant à elle, a enregistré une hausse de sa marge directe de 3,0 %, à 117 millions EUR au total.

Marge directe sous-jacente du Groupe
3 849 millions EUR
+3,4 % en glissement annuel

Marge directe (sous-jacente, M€)



Dépenses d'exploitation (OPEX)

L'inflation galopante a lourdement pesé sur les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus, qui ont atteint au total 2 091 millions EUR, soit 8,0 % de plus que l'année précédente.

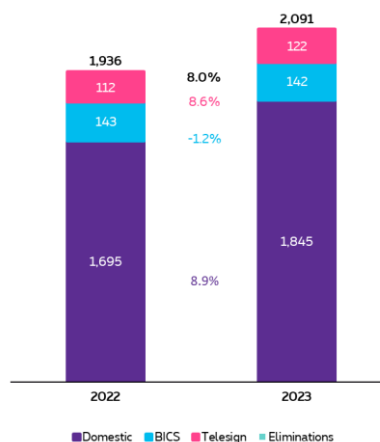
L'OPEX domestique a augmenté de 8,9 % à 1 845 millions EUR. L'impact considérable de l'inflation, les coûts liés à la croissance de la base clients de l'entreprise et l'OPEX lié aux plans de transformation ont été partiellement atténués par une baisse des effectifs en glissement annuel, de même que par d'autres efforts significatifs de réduction des coûts. Le programme de réduction des coûts mis en œuvre par Proximus à l'échelle de l'entreprise a permis de réaliser 95 millions EUR d'économie sur un objectif total de 220 millions EUR sur trois ans.

En 2023, les dépenses d'exploitation de BICS se sont chiffrées à 142 millions EUR, en recul de 1,2 % par rapport à 2022, grâce à des initiatives efficaces en matière de réduction des coûts et à un impact favorable, en glissement annuel, des frais de main-d'œuvre liés à la performance.

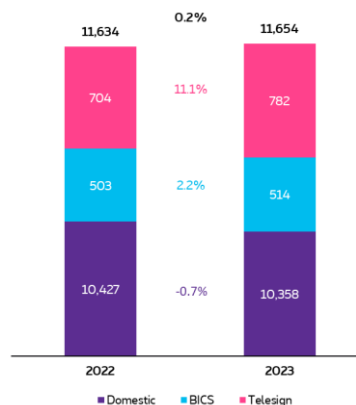
Les dépenses d'exploitation de Telesign ont atteint 122 millions EUR, soit 10 millions EUR de plus qu'en 2022, en raison d'importants investissements anticipés en vue de réaliser son plan de croissance. Ces investissements incluent notamment une augmentation des dépenses de marketing ainsi qu'une campagne de recrutement intensive (+78 ETP par rapport à l'année précédente). Dans l'ensemble, une évolution de tendance s'observe depuis la mi-2023 en termes de dépenses d'exploitation, période à laquelle Telesign a dépassé son pic d'investissements substantiels réalisés pour soutenir ses objectifs de croissance.

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2023 pour atteindre un total de **2 091** millions EUR.

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



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

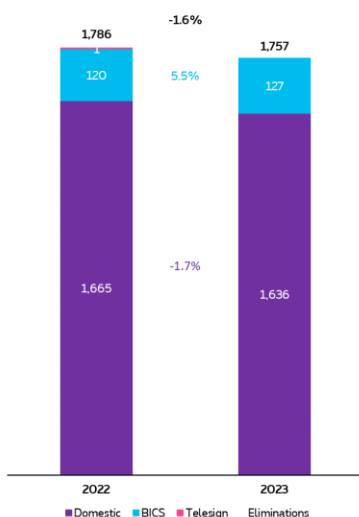


EBITDA sous-jacent

En 2023, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1 757 millions EUR, en baisse de 1,6 % (- 29 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette diminution s'explique principalement par l'augmentation des coûts due à l'inflation dans le segment domestique.

EBITDA sous-jacent du Groupe
1 757 millions EUR
-1,6 % en glissement annuel

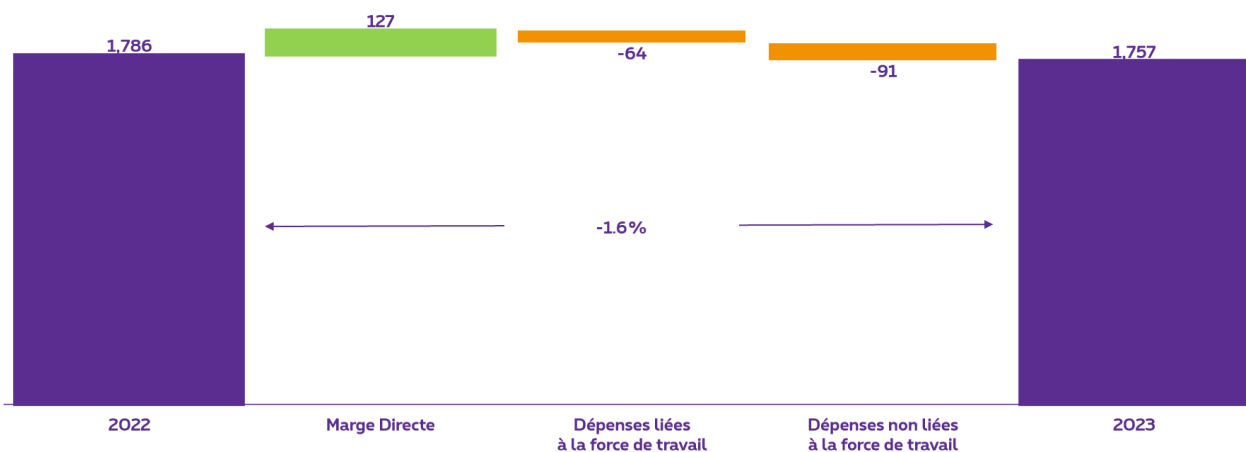
EBITDA du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



Les **activités domestiques** de Proximus ont généré un EBITDA de 1 636 millions EUR, en baisse de 1,7% en glissement annuel. Cette diminution est due principalement à l'augmentation des frais d'exploitation, en grande partie compensée par la forte croissance de la marge directe.

Dans un contexte comparable de normalisation post-Covid, BICS a clôturé l'année 2023 sur une hausse de son EBITDA de 5,5 %, à 127 millions EUR. La marge de BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est encore améliorée, passant à 12,0 % pour l'année 2023 contre 10,6 % l'année précédente. **Telesign** enregistre en 2023 un EBITDA négatif de -5 millions EUR.

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



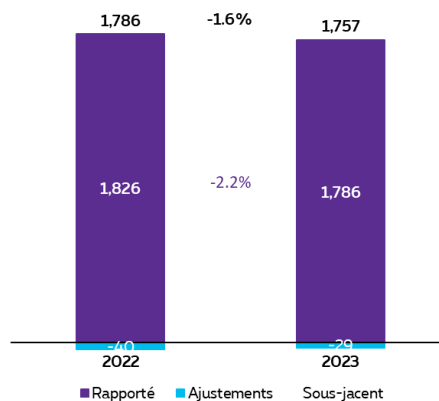
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1 786 millions EUR, contre 1 826 millions EUR en 2022, une augmentation annuelle de 2.2%.

En 2023, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 29 millions EUR en éléments occasionnels, contre un résultat positif net de 40 millions EUR en éléments occasionnels en 2022.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2023 se sont élevées au total à -91 millions EUR, en baisse de 6 million EUR en glissement annuel. Depuis 2019, année d'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté. Ce résultat a été compensé en partie par des coûts de transformation de l'ordre de 14 millions EUR et des ajustements de coûts liés aux fusions et acquisitions pour un montant de 48 millions EUR.

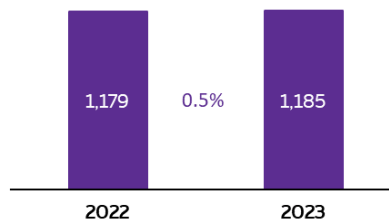
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2023, les amortissements du Groupe se sont élevés à 1 185 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, en légère hausse par rapport à 2022 (1 179 millions EUR).

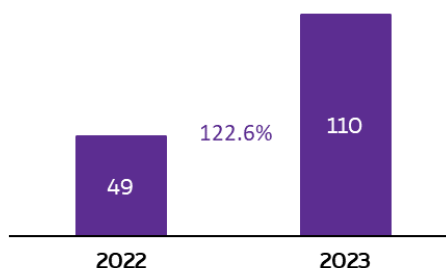
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'ensemble de l'année 2023 se sont élevés à 110 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 60 millions EUR de plus que l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à la charge d'intérêts sur la licence de spectre et à certaines activités de couverture.

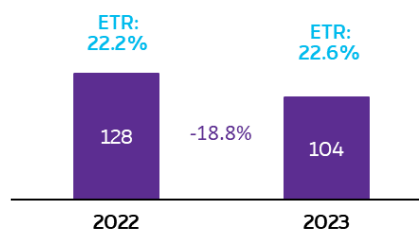
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (M€)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2023 s'est élevée à 104 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 22,6 %. La différence par rapport au taux d'imposition légal belge de 25 % résulte de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour revenus de brevets et d'autres incitants à la R&D.

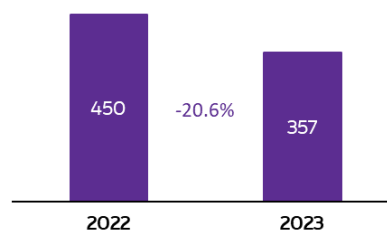
Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



Bénéfice net

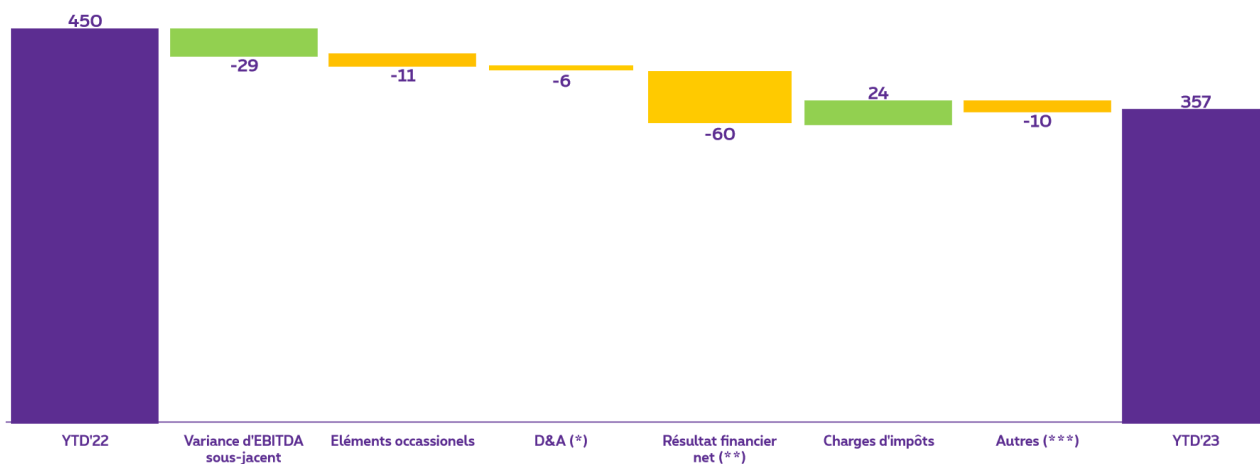
En glissement annuel, le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a régressé de 20,6 % sous l'effet d'une baisse de l'EBITDA, d'une augmentation des coûts financiers nets, et d'une part plus importante des pertes des entreprises associées, partiellement atténué par une diminution des taxes.

Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



357 millions EUR
Bénéfice net

Évolution du bénéfice net (M€)



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

CAPEX

Dans l'ensemble, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2023 s'est élevé à 1 328 millions EUR, contre 1 923 millions EUR en 2022. Ce montant inclut 618 millions EUR de CAPEX pour l'acquisition de spectre mobile.

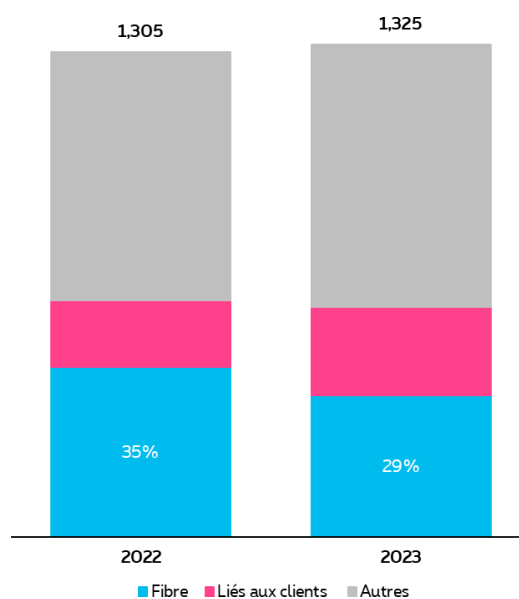
Hors spectre et droits de diffusion du football, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2023 s'est élevé à 1 325 millions EUR, un résultat conforme à ses prévisions pour l'année. Cette augmentation de 20 millions EUR en glissement annuel par rapport à 2022 s'explique essentiellement par le CAPEX lié aux clients. Ce dernier a augmenté sous l'effet de l'augmentation du nombre d'installations en 2023, en particulier pour la fibre. Il englobe les frais d'équipements et d'activation de clients.

Les investissements liés au déploiement de la fibre représentent désormais 29 % des dépenses totales d'investissement, contre 35 % en 2022. Fin 2023, Proximus déployait la fibre dans 147 villes et communes de Belgique. Par rapport à fin 2022, Proximus a augmenté sa couverture fibre de 36 % en 2023. Fin 2023, 1 748 000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre.

La consolidation du réseau mobile (RAN - Radio Access Network) entre Proximus et Orange Belgium s'est par ailleurs poursuivie au sein de la coentreprise MWingz, avec un CAPEX évoluant au rythme de la consolidation des sites mobiles.

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

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



Cash-flow libre

Pour l'ensemble de l'année 2023, le Groupe Proximus a enregistré un cash-flow libre total de 18 millions EUR (61 millions EUR après ajustement des coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions). Cette baisse par rapport au cash-flow libre ajusté de 181 millions EUR enregistré sur une base comparable en 2022 (cash-flow libre rapporté de 167 millions EUR) est principalement due à l'augmentation de la charge d'impôts, à la charge d'intérêts liée au spectre ainsi qu'aux injections dans Fiberklaar et Unifiber, les deux coentreprises chargées du déploiement de la fibre respectivement en Flandre et en Wallonie. Elle s'explique

également, dans une moindre mesure, par des dépenses d'investissement de capital.

Ces éléments ont été partiellement compensés par une variation du fonds de roulement de l'entreprise, le paiement irrévocable perçue dans le cadre de la transaction conclue avec ImmoBel concernant le siège de Proximus (30 millions EUR) et l'annualisation des effets liés au plan de départ anticipé et au plan de transformation Fit For Purpose.

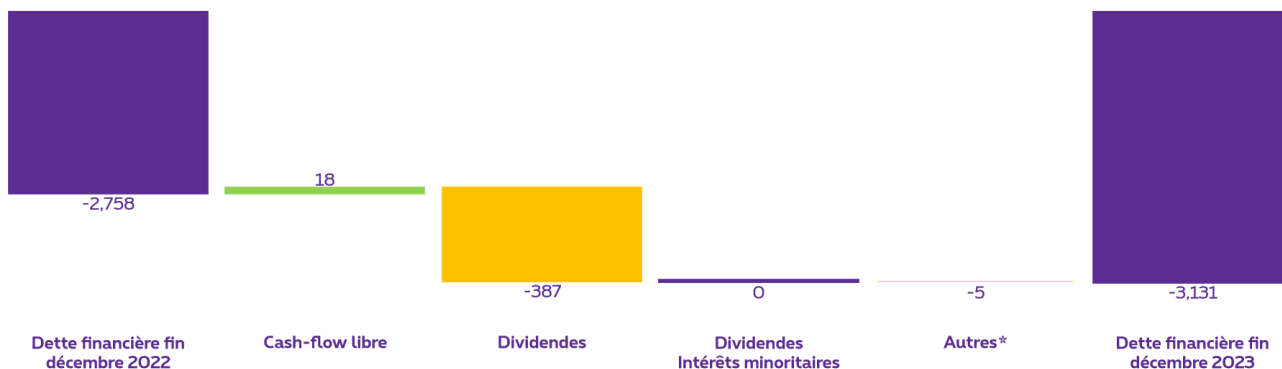
61 millions EUR Cash-flow libre ajusté

Position financière nette

Fin décembre 2023, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à -3 131 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur), maintenant un ratio dette nette/EBITDA très sain de l'ordre de 2.6x (définition S&P).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors obligations de location)

(M€)

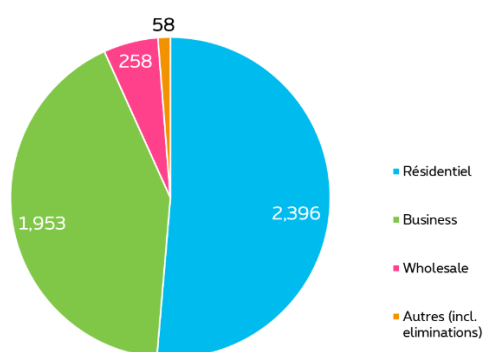


* Principalement la réévaluation à la juste valeur de l'instrument de couverture de flux de trésorerie pour la dette à long terme future

- Chiffre d'affaires domestique de 4 665 millions EUR en 2023, en hausse de 4,2 % par rapport à 2022
- Très Solide dynamique commerciale pour Proximus au travers de ses différentes marques
- Croissance de 6,0 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel à 2 396 millions EUR en 2023
- Augmentation de 3,1 % du chiffre d'affaires du segment Business à 1 953 millions EUR en 2023
- Chiffres d'affaires Wholesale à 258 millions EUR en 2023, en recul de 8,0 % par rapport à 2022, exclusivement sous l'effet de l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge
- EBITDA domestique de Proximus à 1 636 millions EUR, limitant son recul à 1,7 % en glissement

3. Chiffre d'affaires domestique

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



Pour ses activités domestiques, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4 665 millions EUR en 2023, en hausse de 4,2 % (187 millions EUR) par rapport à 2022. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 51 %, contre 42 % pour le segment Enterprise et 6 % pour le segment Wholesale.

Avec un déploiement en cours dans 147 villes à la fin 2023, la fibre et ses nombreux avantages deviennent un argument de vente de plus en plus pertinent pour le marché domestique de Proximus. En 2023, la base fibre activée a augmenté de 145 000 clients. Ce nombre inclut des clients résidentiels et professionnels (nouveaux clients et clients migrés du réseau cuivre vers la fibre). Fin 2022, 106 000 clients avaient été activés sur la fibre. Fin 2023, la base fibre totale s'élevait à 397 000 clients.

Alors que le phénomène de "cord-cutting" commence à se manifester en Belgique, Proximus est parvenue à limiter l'érosion de sa base de clients TV, qui clôtura l'année 2023 à 1 674 000 clients.

Chiffre d'affaires du segment résidentiel

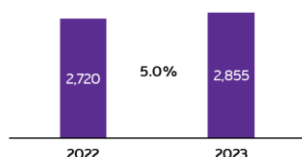
En 2023, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2 396 millions EUR. C'est 6,0 % de plus qu'en 2022 (+135 millions EUR).

1 783 000
clients internet fixe
+47 000 en 2023

Grâce à ses trois marques complémentaires, Proximus, Scarlet et Mobile Vikings, ciblant les différents besoins du marché résidentiel, Proximus a enregistré une solide croissance de sa base internet et Mobile Postpaid en 2023. Conséquence de l'évolution constante des besoins des clients, l'érosion du parc voix fixe s'est quant à elle poursuivie. Plus spécifiquement, les offres convergentes, qui combinent services fixes et mobiles, ont continué à séduire grâce au succès des offres Flex de Proximus. Outre la croissance de la base clients pour les produits clés, le chiffre d'affaires résidentiel a également été soutenu par l'ajustement des prix lié à l'inflation pour de nombreux services de Proximus, afin d'atténuer la pression inflationniste sur les coûts de l'entreprise.

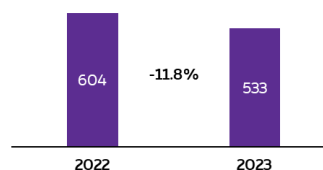
En ce qui concerne les résultats opérationnels du segment résidentiel, l'année 2023 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid de 135 000 unités au cours de l'année. La croissance de Proximus dans les services mobiles a été soutenue par son nouveau portefeuille mobile lancé en mai 2023, qui a redynamisé l'offre Flex. Les offres mobiles complémentaires des marques Scarlet et Mobile Vikings ont également contribué au succès de l'activité mobile. Fin décembre 2023, la base Mobile Postpaid du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 2 855 000 cartes, soit 5,0 % de plus qu'à la fin 2022.

Cartes Postpaid ('000)

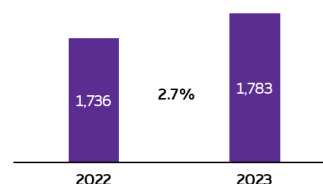


La base Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. En 2023, la base Mobile Prepaid de Proximus a diminué de 71 000 cartes, avec 533 000 cartes Prepaid comptabilisées fin décembre 2023.

Cartes Prepaid ('000)

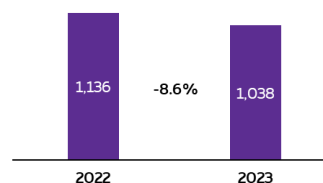


Clients internet fixe ('000)



Fortement soutenue par l'extension de la couverture fibre, la croissance de la base internet du segment résidentiel de Proximus s'est accélérée en 2023 (+47 000 abonnés, soit +2,7 % par rapport à l'année précédente), malgré des conditions concurrentielles difficiles. Fin 2023, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1 783 000 lignes internet,

Clients voix fixe ('000)



Le chiffre d'affaires généré par les clients souscrivant différentes lignes de produits de Proximus est appelé "**chiffre d'affaires X-Play**" ou "chiffre d'affaires de services aux clients". En 2023, **79 % du chiffre d'affaires total du segment résidentiel (1 880 millions EUR)** provenaient des services aux clients (X-Play), soit une **hausse de 5,5 % (+97 millions EUR) par rapport à 2022**.

En 2023, l'ARPC global s'élevait à 55,4 EUR. Cette augmentation de 5,6 % par rapport à l'année précédente résulte des deux ajustements des prix liés à l'inflation, entrés en vigueur le 1er janvier 2023 et le 1er juillet 2023.

Dans le mix, **le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a bondi de 9,4 % par rapport à l'année précédente, à 1 137 millions EUR**. En 2023, Proximus a fait croître sa base convergente de 65 000 clients, portant le total à 1 112 000, soit 6,2 % de plus par rapport à fin 2022.

englobant à la fois les clients raccordés au réseau cuivre traditionnel et un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

La croissance du chiffre d'affaires convergent est due, pour l'essentiel, à la forte progression du nombre de clients convergents 2-Play et 3-Play.

La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 29 000 clients pour atteindre un total de 452 000 à la fin 2023. Cette augmentation, combinée à une croissance de 5,9 % de l'ARPC 3-Play à 88,0 EUR, s'est traduite par une poussée de 14,7 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 461 millions EUR. Après le lancement réussi des nouvelles offres combinant le mobile et l'internet à la mi-2022, et dans un contexte de désintérêt de certains segments de clients pour les services TV, la base de clients 2-Play s'est enrichie de 55 000 clients en 2023.

La progression des offres convergentes 2-Play et 3-Play explique en grande partie la tendance à la baisse de la base 4-Play, en

diminution de 20 000 clients pour une base totale de 511 000 à la fin 2023.

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 860 000 à la fin 2023. En 2023, ces clients ont généré un ARPC de 47,3 EUR, soit 2,3 EUR de plus que l'année précédente.

Le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile est resté stable par rapport à 2022. À la fin de l'année 2023, la base clients du segment résidentiel possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 868 000 clients répartis entre les marques Proximus, Scarlet et Mobile Viking. Ces clients exclusivement mobiles ont généré un ARPC de 23,3 EUR, en légère hausse (+1,7 %) par rapport à l'année précédente.

Outre le chiffre d'affaires généré par les services aux clients décrit ci-dessus, le chiffre d'affaires du segment résidentiel comprend le chiffre d'affaires généré par les terminaux, le Mobile Prepaid, les

activités télécoms du segment au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires.

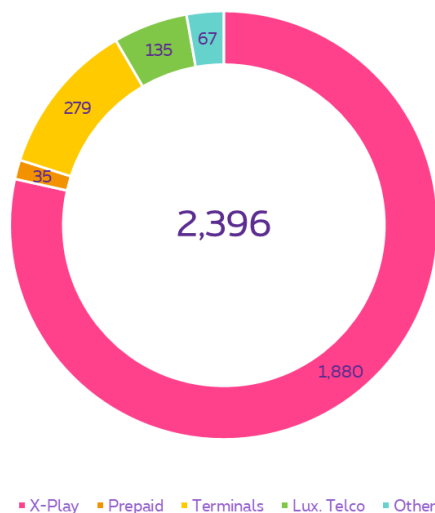
En 2023, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 279 millions EUR, soit 20,9 % de plus qu'en 2022 (+48 millions EUR).

Sous l'effet de la diminution de la base Prepaid de Proximus, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance à la baisse, en recul à 35 millions EUR en 2023.

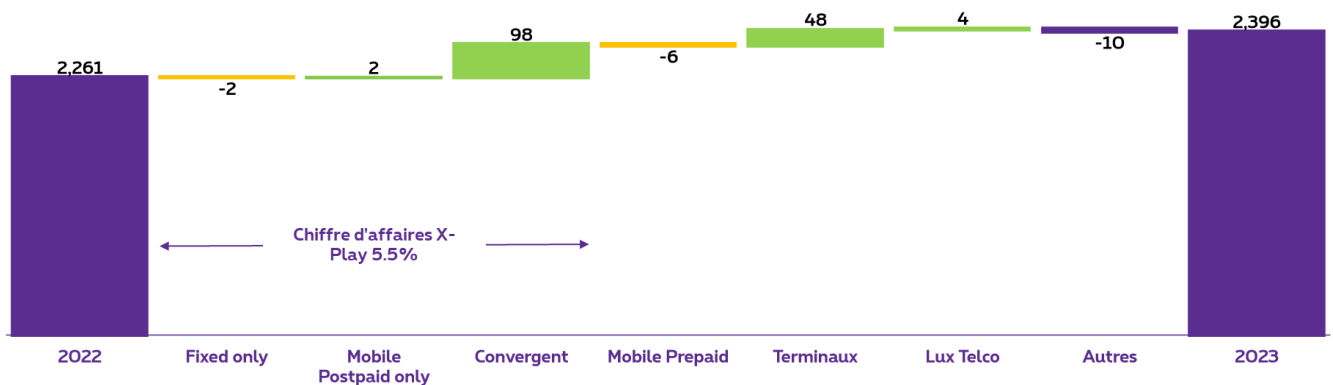
En 2023, le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a augmenté de 2,8 % à 4 millions EUR pour la branche résidentielle. Cette croissance traduit principalement une augmentation du nombre d'abonnements mobiles et fixes ainsi qu'une hausse des ventes d'appareils mobiles.

Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 46 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires", un résultat stable en glissement annuel.

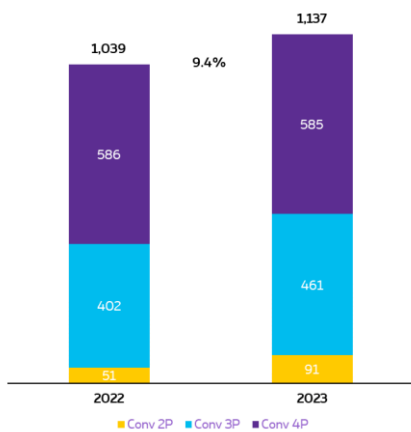
79 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel générés par les clients X-Play



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



Chiffre d'affaires convergent ('000)



+9,4 %
Chiffre d'affaires convergent

2,8 millions de clients, dont 1,1 million de clients convergents

Forte tendance des clients à migrer vers des offres convergentes 2-Play et 3-Play

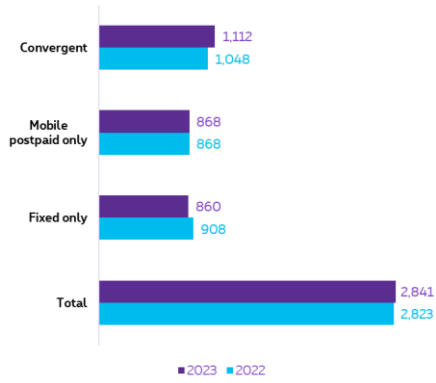
Chiffre d'affaires moyen par client
55,4 EUR

Nombre total de clients convergents
+6,2 %

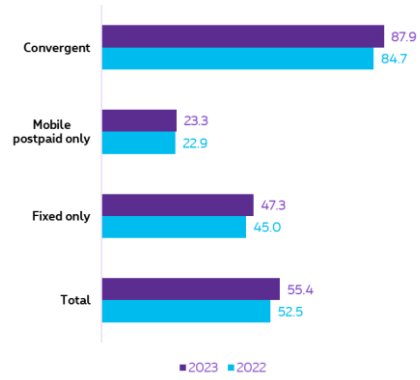
Taux de convergence
68,0 %

RGU moyen
2,51

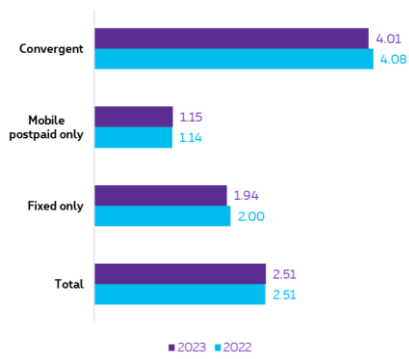
Clients par X-Play ('000)



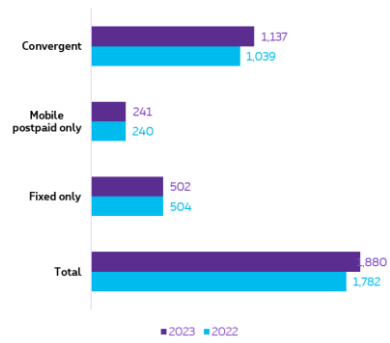
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue Generating Units moyens par client



Chiffre d'affaires Consumer (M€)



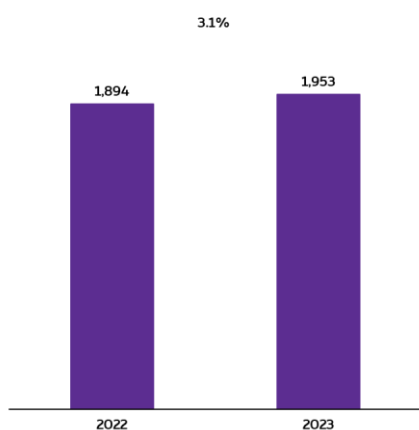
Chiffre d'affaires du segment Business

En 2023, le chiffre d'affaires du segment Business de Proximus a **progressé de 3,1 % par rapport à 2022, à 1.953 millions EUR.**

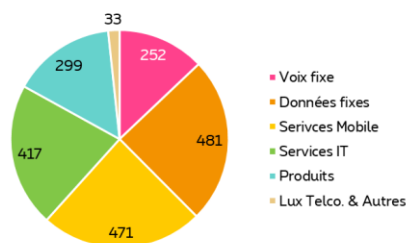
Cette amélioration du taux de croissance par rapport à la progression de 1,7 % enregistrée en 2022 reflète la mutation du segment Business de Proximus en véritable acteur convergent. Ce succès se manifeste en particulier dans le chiffre d'affaires généré par les services en 2023, en hausse de 2,2 % par rapport à l'année précédente. La croissance du chiffre d'affaires est également au rendez-vous dans le domaine des services IT, des données fixes et des services mobiles, qui compensent largement l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe.

Le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté en glissement annuel. Cette croissance repose exclusivement sur le chiffre d'affaires réalisé sur les équipements IT, toujours boosté, au premier semestre, par la résorption des retards d'installations clients dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs en 2021/2022.

Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



Services mobiles

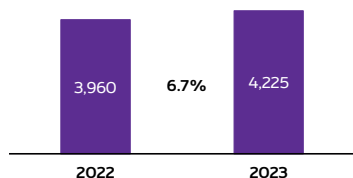
En 2023, le chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles s'est élevé à 471 millions EUR, soit une croissance de 1,2 % par rapport à 2022. Proximus a continué à faire croître sa base de clients mobiles, qui s'est enrichie de 10 000 cartes Postpaid au cours des douze derniers mois (+0,6 %), portant le total à 1 808 000 cartes, hors M2M. L'ARPU mobile s'est stabilisé en 2023 (+0,2 %), comparé à la baisse de 3,0 % enregistrée l'année précédente.

Cartes Mobile Postpaid
(hors M2M)

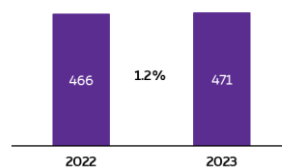
+10 000

Le segment Business a continué à faire croître son parc M2M, avec 264 000 cartes M2M supplémentaires activées au cours de l'année. Fin décembre 2023, la base M2M de Proximus totalisait 4 225 000 cartes M2M, soit une hausse de 6,7 % par rapport à l'année précédente.

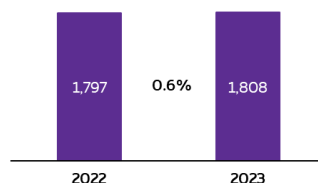
Cartes Machine-to-Machine ('000)



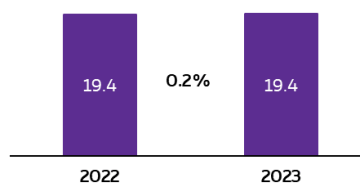
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes Mobile Postpaid ('000)



ARPU Mobile Postpaid (€)



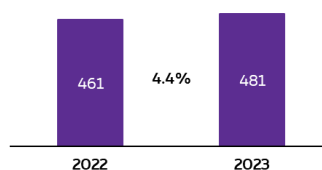
Données fixes

En 2023, le chiffre d'affaires des services de données fixes a accéléré sa trajectoire de croissance, enregistrant une hausse de 4,4 % par rapport à l'année précédente, à 481 millions EUR.

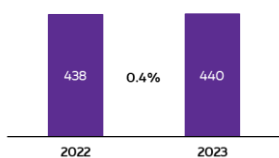
Dans le mix du chiffre d'affaires des services de données fixes, cette progression est essentiellement due à l'amélioration continue du chiffre d'affaires pour les services internet. Cette amélioration s'explique par la croissance de l'ARPU Broadband à 46,2 EUR en 2023 (+7,5 % par rapport à l'année précédente), essentiellement grâce aux indexations de prix, à un meilleur échelonnement des prix et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. En 2023, la base internet Business a légèrement progressé de 0,4 % par rapport à 2022, pour atteindre 440 000 lignes.

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

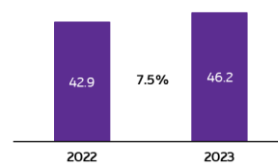
Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)



Parc internet fixe ('000)



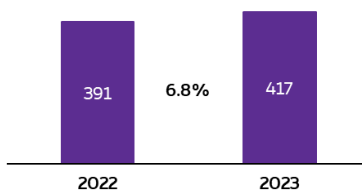
ARPU internet fixe (€)



Services IT

Le segment Business de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 417 millions EUR pour ses services IT, soit 6,8 % de plus que l'année précédente. Les services récurrents à haute valeur ont poursuivi leur croissance, avec en particulier de bons résultats dans le domaine des services de cloud, de sécurité et de mobilité intelligente. La croissance soutenue des services IT récurrents reflète la transformation en cours du segment Business en acteur convergent, spécialisé dans les services IT de nouvelle génération à plus haute marge.

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



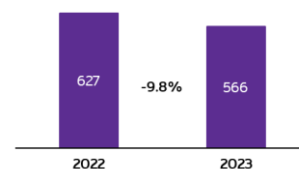
Voix fixe

En 2023, le segment Business a enregistré un chiffre d'affaires de 252 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 6,6 % en glissement annuel.

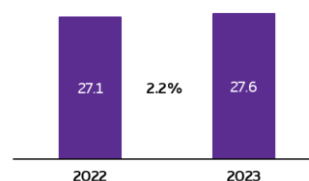
L'érosion du chiffre d'affaires pour la voix fixe reste due à la diminution continue du parc voix fixe (-9,8 % en 2023). En 2023, le parc voix fixe du segment Business a diminué de 61 000 lignes, atteignant un total de 566 000 lignes à la fin de l'année. Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations technologiques vers le VoIP.

Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de 2,2 % de l'ARPU voix fixe à 27,6 EUR, sous l'effet de l'indexation des prix liée à l'inflation.

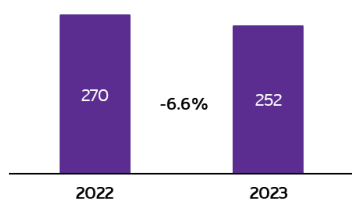
Parc voix fixe ('000)



ARPU voix fixe (€)



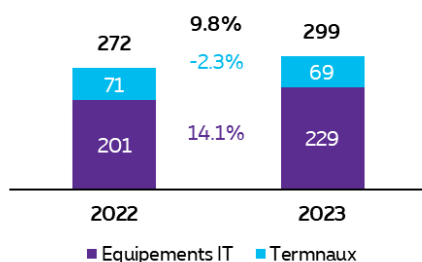
Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



Produits

En 2023, le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté de 9,8 % (27 millions EUR) par rapport à 2022. Alors que le chiffre d'affaires pour les terminaux mobiles a légèrement régressé en glissement annuel (-2,3 %), le chiffre d'affaires réalisé sur le matériel IT a bondi de 14,1 %, sous l'impulsion, au premier semestre 2023, de la résorption des retards de certains contrats de produits dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs.

Chiffre d'affaires pour les produits (M€)



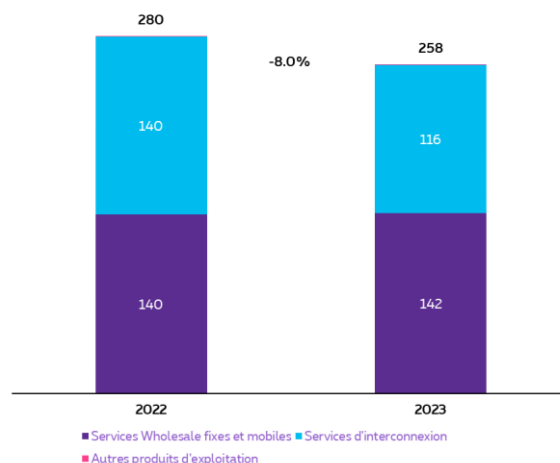
Chiffre d'affaires Wholesale

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 258 millions EUR en 2023, en recul de 8,0 % (-23 millions EUR) par rapport à 2022.

Cette baisse du chiffre d'affaires est entièrement due au recul du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion (-24 millions EUR), sans impact significatif sur la marge. Ce résultat s'explique en partie par l'entrée en vigueur du règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile le 1^{er} janvier 2023. La principale cause réside toutefois dans la baisse continue du trafic traditionnel de SMS, qui cèdent la place aux applications Over-The-Top (OTT).

Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 0,9 %, à 142 millions EUR, grâce essentiellement à la croissance du chiffre d'affaires généré par les services de roaming et les services fournis à Mwingz et aux coentreprises chargées du déploiement de la fibre pour Proximus.

Chiffre d'affaires (M€)

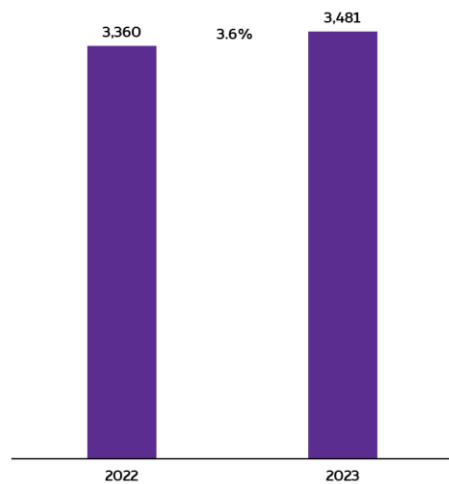


Marge directe domestique

Sur le marché domestique, Proximus a enregistré une marge directe de 3 481 millions EUR, en hausse de 3,6 % (121 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette hausse reflète notamment la solide croissance de la base clients pour les principaux services de Proximus (services internet et

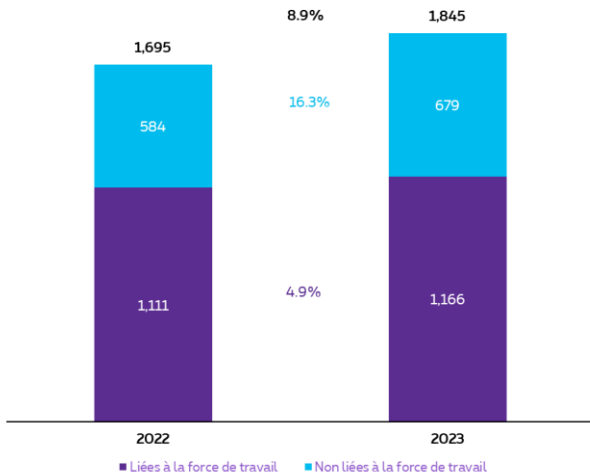
mobiles). Elle a été par ailleurs largement soutenue par les augmentations de prix liées à l'inflation.

Marge directe domestique (sous-jacente, M€)



OPEX domestique

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



Les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de **8,9 %** pour atteindre **1 845 millions EUR**. Cette hausse par rapport à 2022 s'explique par l'impact significatif de l'inflation sur les coûts domestiques, une augmentation des coûts en vue de soutenir la croissance de la base clients, en particulier pour la fibre, et une augmentation des dépenses dans le cadre des plans de transformation. Elle a été partiellement compensée par le programme de réduction des coûts en cours dans

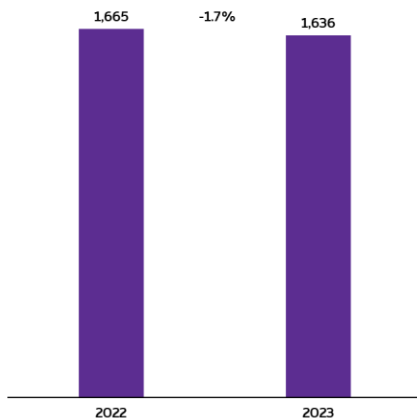
l'entreprise, qui a permis de dégager 95 millions EUR d'économies au total en 2023.

En 2023, les dépenses domestiques liées à la force de travail se sont élevées à **1 166 millions EUR**, en hausse de **4,9 %** par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est due à l'indexation automatique des salaires à l'inflation. Outre l'effet de report des cinq indexations salariales opérées en 2022, deux indexations salariales supplémentaires de 2 % chacune ont eu lieu en 2023 en raison de l'inflation.² Fin 2023, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 10 358 ETP, soit 69 ETP de moins que les 10 427 ETP recensés fin 2022. Cette diminution résulte de départs naturels et de départs à la retraite ayant compensé de nouveaux recrutements.

Les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de **16,3 %** en 2023 (+95 millions EUR en glissement annuel). Environ un tiers de cette hausse est liée à la flambée des coûts de l'énergie, en plus d'autres effets généraux de l'inflation sur les coûts (maintenance, locations...). De plus, la forte croissance de la base clients de Proximus a entraîné une hausse des coûts liés aux clients en glissement annuel (augmentation des volumes dans les contact centers, des dépenses commerciales et des frais de main-d'œuvre facturables en lien avec les services IT fournis aux clients, etc.).

EBITDA domestique

EBITDA domestique (sous-jacent, M€)



Le **segment domestique** de Proximus a enregistré un EBITDA de 1 636 millions EUR, en recul de 1,7 % en glissement annuel.

Ce résultat est dû à la hausse des coûts, qui a largement neutralisé la croissance de la marge directe. La marge d'EBITDA domestique exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a légèrement fléchi de 2,1 p.p. par rapport à l'année précédente, atteignant 35,1 % en 2023.

² Les salaires dans le secteur public en Belgique ont été automatiquement adaptés à l'augmentation du coût de la vie le 1er février 2022, le 1er avril 2022, le 1er juin 2022, le 1er septembre 2022,

le 1er décembre 2022, le 1er janvier 2023 et le 1er décembre 2023 (hausse de 2 % à chaque indexation).

4. BICS

Chiffre d'affaires

Pour BICS, l'année 2023 a été globalement marquée par une tendance à la normalisation après une année 2022 exceptionnelle, partiellement dopée par la reprise des voyages post-Covid mais aussi par une destination mix favorable.

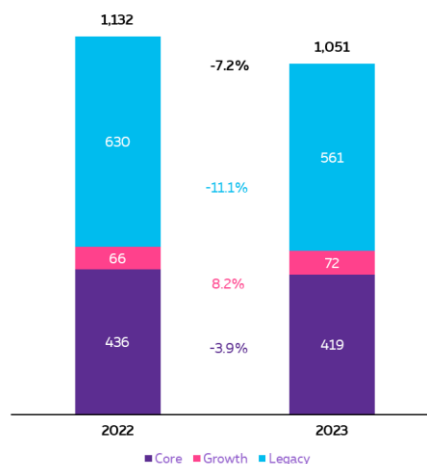
En 2023, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 1 051 millions EUR, soit une baisse de 7,2 % en glissement annuel. Cette diminution s'explique par de lourds effets de change négatifs du dollar (-5,8 % à taux de change constant).

La baisse totale du chiffre d'affaires de BICS en glissement annuel (-81 millions EUR) est principalement due au recul du chiffre d'affaires pour les services traditionnels, qui régresse de 11,1 % (-70 millions EUR) par rapport à 2022. Ce résultat s'explique par un effet de change négatif, l'érosion accélérée des volumes voix internationaux en raison du déploiement de la technologie VoLTE en roaming par les opérateurs mobiles, ainsi que par un mix de destinations défavorable qui avait un revenu élevé en 2022 mais une contribution négligeable sur la marge.

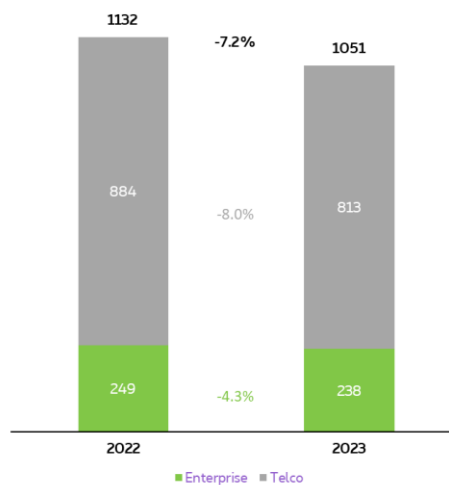
Le chiffre d'affaires des services Core de BICS (messagerie, mobilité et infrastructure) a régressé de 3,9 % (-17 millions EUR) par rapport à l'année précédente, principalement en raison d'un mix de destination défavorable mais aussi à un changement structurel dans le marché des messages d'un marché SMS à un marché « OTT ».

Dans le domaine des services Growth (communication cloud et IoT), BICS a réalisé un chiffre d'affaires total de 72 millions EUR, en augmentation de 8,2 % par rapport à 2022.

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



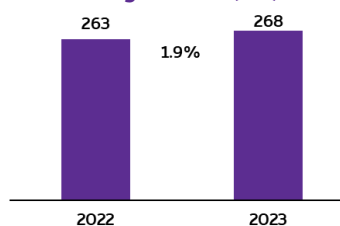
Chiffre d'affaires par segment de clients (M€)



Marge directe

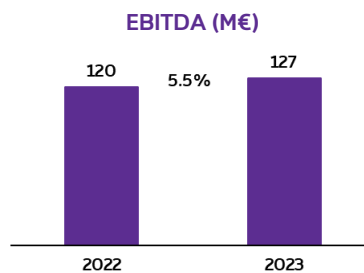
Malgré une baisse de chiffre d'affaires essentiellement imputable aux services traditionnels à faible marge, BICS enregistre pour 2023 une croissance de sa marge directe de 1,9 %, à 268 millions EUR. BICS ayant une couverture structurel naturel face au dollar, l'effet négatif du taux de change reste maîtrisé, la marge brut croit de 2,8% à taux de change égal en 2023.

Marge directe (M€)



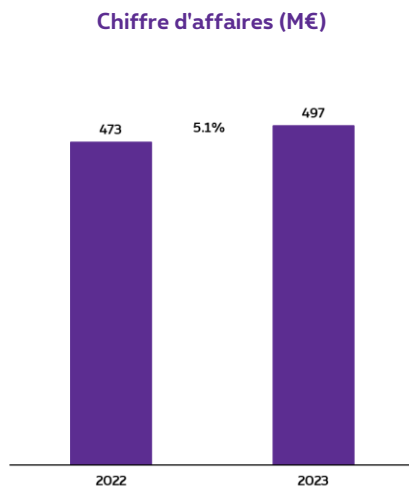
EBITDA

Malgré l'inflation et l'impact de l'indexation salariale du 1er janvier 2023, BICS est parvenue à réduire ses dépenses d'exploitation de 1,2 % en glissement annuel, grâce à des initiatives efficaces en matière de maîtrise des coûts et à un impact favorable, en glissement annuel, des frais de main-d'œuvre liés à la performance. L'effet combiné de la hausse de la marge directe et de la baisse des dépenses d'exploitation a permis à BICS de faire croître son EBITDA de 5,5 %, à 127 millions EUR en 2023. La marge d'EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est améliorée à 12,0 %, contre 10,6 % en 2022.



5. Telesign

Chiffre d'affaires

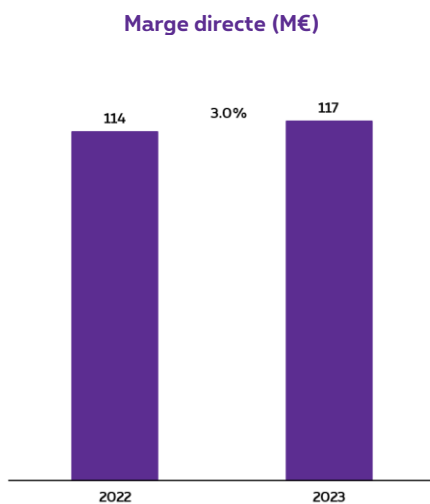


Comparé à une excellente année 2022, Telesign a reporté une augmentation de chiffre d'affaires de 5.1%, pour un total de 497 millions d'euro. A taux de change constant, the revenue de Telesign était en croissance de 8.5%. Cela est du aux bonnes performances des segments Communications et Digital Identity.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de communication a enregistré une forte croissance à un chiffre en glissement annuel grâce a plusieurs clients importants comme Meta, Microsoft et d'autres acteurs notamment des jeux vidéo. Fin 2023, le segment Communications a été impacté par un changement structurel dans le message, passant de solutions SMS à des solutions Omnichannel.

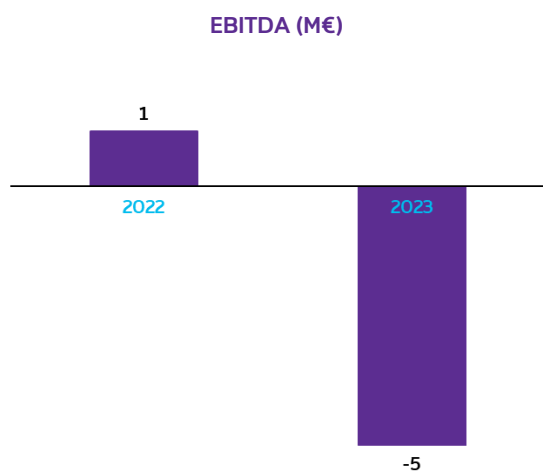
Le chiffre d'affaires du segment Digital Identity a fortement progressé en 2023, reflétant des volumes en forte croissance de clients important, des nouvelles applications mais aussi l'acquisition de nouveaux clients. En dollar, la segment Digital Identity, a cru d'une croissance à deux chiffres.

Marge directe



La marge directe de Telesign a progressé de 3.0% en 2023, à 117 millions EUR. A taux de change constant, cela représente une progression de +9.4%, reflétant une forte performance annuelle des segments Communications et Digital Identity.

EBITDA



Les investissements réalisés par Telesign dans son organisation go-to-market et R&D en vue de soutenir ses ambitions de croissance ont entraîné une hausse des dépenses d'exploitation de 10 millions EUR en glissement annuel, pour un total de 122 millions EUR en 2023. **L'impact de ces investissements a commencé à s'estomper à la mi-2023.** Ces investissements dans la stratégie de croissance se sont reflétés dans l'EBITDA de Telesign, qui atteint -5 millions EUR en 2023, contre 1 million EUR en 2022.

6. Définitions

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

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

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

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

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

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

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

- **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 IdO) et de gestion de la fraude.

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

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

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

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

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.

OPEX direct : désigne l'OPEX facturable, par exemple l'OPEX directement lié au chiffre d'affaires d'un projet Business.

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

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

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA) :

- **Charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans les dépenses d'exploitation**, à l'exception des locations qualifiées de financières sur la base des critères appliqués à un bailleur en vertu de l'IFRS 16.
- **Transformation** : les coûts liés aux programmes de transformation des collaborateurs, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires, ou les projets ponctuels de grande ampleur (*) pré-identifiés (comme les frais de rebranding).
- **Acquisitions, fusions et ventes** : les pertes et profits lors de la vente de bâtiments ou de sociétés consolidées, les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions, le prix d'achat différé lors de fusions et acquisitions et les pertes de valeur sur goodwill.
- **Contentieux/réglementation** : impact financier important (*) de dossiers de contentieux, amendes et pénalités, et impact financier d'amendements législatifs (impact non récurrent par rapport aux années précédentes).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Position financière nette : désigne le montant net des placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie, moins la dette totale portant intérêts et dérivés connexes, y compris la réévaluation à la juste valeur et les obligations locatives. La position financière nette ne comprend pas les "autres dettes à court et à long terme portant intérêts".

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

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

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

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

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

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

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au REVENU TOTAL.

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

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

Résultats de vente : désigne la valeur mensuelle estimée de la marge directe d'un contrat conclu et enregistré dans le système CRM. La nature de ces résultats varie selon qu'il s'agit de contrats mensuels ou de contrats commerciaux à court terme.

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

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

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

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

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

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

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

Rapport de gestion des risques

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

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

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

Les questions de développement durable sont également évaluées en fonction de leur impact potentiel sur les personnes, la société et l'environnement (voir aussi le chapitre "Évaluation de double matérialité").

Les risques d'entreprise

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

L'ERM fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Un processus bottom-up d'identification et de priorisation est mené tous les deux ans. Ce processus s'appuie sur des recherches documentaires, des entretiens approfondis et des enquêtes auprès d'experts et de la direction. Tous les risques et opportunités recensés sont classés selon un ordre de priorité en termes d'impact et de

probabilité, en tenant compte de paramètres tant quantitatifs que qualitatifs.

Chaque membre du Leadership Squad s'approprié un sous-ensemble de risques prioritaires et identifie les principales parties prenantes internes responsables du suivi.

La priorisation et le traitement des risques font l'objet d'une analyse au moins une fois par an ou lorsque le contexte l'exige. Le rapport ERM, qui donne un aperçu des risques majeurs et de leur plan de gestion respectif, est analysé en détail et validé par le Leadership Squad, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration.

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

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

Monétisation des investissements dans la fibre

La fibre optique est largement reconnue comme étant la technologie de connectivité fixe la plus performante et la plus pérenne. En plus d'offrir les vitesses d'envoi et de réception les plus élevées et une très faible latence, la technologie fibre est également hautement fiable et sécurisée.

Au cours des dernières années, Proximus a considérablement revu ses investissements à la hausse afin d'accélérer le déploiement d'un réseau fibre performant, entièrement ouvert et non discriminatoire, offrant des possibilités d'utilisation des actifs fibre en commun avec la concurrence en vue de maximiser l'utilisation de la capacité du réseau. Proximus

déploie elle-même son réseau fibre gigabit dans les zones à forte densité de population. Afin d'étendre le déploiement aux zones de densité moyenne, Proximus a créé les joint-ventures Fiberklaar (en Flandre) et Unifiber (en Wallonie) avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure pour Fiberklaar et Eurofiber pour Unifiber). Dans la Communauté germanophone, où la densité de population est généralement très faible, Proximus, Ethias et le gouvernement de la Communauté germanophone ont mis en place GOfiber, un partenariat public-privé sous la forme d'une joint-venture, en vue de déployer la fibre dans les villes et communes germanophones d'ici fin 2026. Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement. C'est pourquoi la direction de Proximus a renforcé la gouvernance et impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement. Proximus a notamment publié une charte de responsabilité sociétale pour le déploiement de la fibre en mars 2023.

Proximus ambitionne de couvrir 100 % des foyers et des entreprises belges, en maximisant la couverture fibre y compris dans les zones rurales, afin de :

- répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients (télétravail, maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de stimuler l'ARPU ;
- conserver et accroître ses parts de marché parmi les clients résidentiels et les entreprises ;
- attirer de nouvelles opportunités sur le marché Wholesale ;
- simplifier son modèle opérationnel et réduire ses frais d'exploitation en mettant un terme à la commercialisation de solutions cuivre et en supprimant à terme cette technologie, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre dans une zone déterminée.

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

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique. Bien que Proximus reste le seul acteur à déployer la technologie FTTH (Fiber-To-The-Home) à grande échelle en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de ses investissements et affecter les prix de gros et de détail des produits fibre. Ainsi, Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune ayant pour objet

de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78 % des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. Wyre a commencé ses activités de déploiement à l'été 2023. Orange a également annoncé son ambition d'atteindre une couverture fibre de 66 % en Wallonie et à Bruxelles, augmentant ainsi le risque de surconstruction. En octobre 2023, l'IBPT a annoncé qu'il était disposé à évaluer les possibilités de collaboration entre les différents opérateurs belges dans le domaine de la fibre, ouvrant ainsi la voie à la création d'un cadre efficace et rationnel de collaboration et de co-investissement. Une perspective susceptible de réduire potentiellement les risques financiers associés à l'investissement dans la poursuite du déploiement de la FTTH, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

L'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail tendu (voir également "Capital humain : attrait, rétention et développement des talents"). Le déploiement d'autres travaux d'infrastructure peut avoir un impact négatif sur la capacité disponible pour Proximus. Le fait de ne pas retenir les talents adéquats pour notre capacité de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations, ce qui pourrait avoir un impact sur le calendrier des bénéficiaires et le coût du déploiement. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de ressources cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

La plupart des consommateurs belges ont déjà accès à l'internet haut débit via le VDSL ou le câble. Les niveaux de satisfaction sont élevés en moyenne et une certaine confusion règne concernant la technologie proposée par les câblo-opérateurs. Proximus atténue le risque d'insuffisance de la demande en promouvant la fibre et ses avantages. Les campagnes publicitaires ont créé une forte association entre la fibre et Proximus. Pour renforcer notre supériorité technologique, nous avons déployé la technologie fibre Multigig en juillet 2023 dans toutes les zones équipées de la fibre.

L'inflation pèse sur les frais de déploiement (voir aussi "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts" ci-dessous). Proximus est amenée à compenser la hausse de ses coûts par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et une maîtrise renforcée de ses dépenses. La dynamique concurrentielle, avant ou après l'arrivée de Digi sur le marché belge, pourrait entraîner une

pression sur les prix ou rendre plus difficiles l'échelonnage des prix et l'upselling. Proximus mise sur la supériorité de ses produits, l'expérience client et une stratégie multimarque pour atténuer ce risque (voir aussi "Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel" ci-dessous).

Un risque de perte de clientèle est également identifié, dû à une dégradation potentielle de l'expérience client lors de la migration de clients Proximus et d'OLO (Other Licensed Operators) vers la fibre (notamment en cas de délais d'installation trop longs à certaines périodes de forte demande par rapport au personnel disponible). La direction de Proximus surveille attentivement l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment par le biais d'équipes Agile dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un important facteur de création de valeur pour Proximus. Tout retard dans le déploiement ou tout écart entre les zones de déploiement pourrait se répercuter sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra produire pleinement ses effets qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre. Pour les rares clients non éligibles à la fibre, Proximus doit dès lors s'appuyer sur des technologies alternatives, notamment les technologies d'accès fixe sans fil. La suppression du cuivre est également un élément important de la feuille de route de Proximus en matière de développement durable. Tout retard en la matière affecterait à la fois la rentabilité et nos objectifs de développement durable. Ce risque est atténué par une planification minutieuse des migrations de clients et par l'affectation de ressources spécifiques, tant en termes de personnel que d'investissements IT.

Le FTTH est une activité réglementée en Belgique. Les prix et conditions d'accès au FTTH sont contrôlés et/ou fixés par l'organe de régulation. Dès lors, toute décision réglementaire défavorable ou négative concernant les conditions de tarification et/ou d'accès au FTTH pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité des investissements de Proximus en raison de la pression exercée sur les prix de gros et de détail et/ou d'une dégradation du positionnement commercial du FTTH.

Croissance internationale du Groupe Proximus

Le développement des activités internationales du Groupe Proximus au travers de BICS et Telesign, filiales à 100 %

depuis 2021, nous ouvre l'accès à des marchés adjacents en forte croissance dans le secteur des communications digitales. Ces activités internationales devraient représenter un important vecteur de croissance à l'avenir.

Pour atteindre une croissance rentable sur le marché compétitif et fragmenté des communications digitales, nous devons être capables de maintenir et développer nos activités avec nos clients actuels tout en attirant de nouveaux clients de manière rentable. Nous devons aussi pouvoir nous adapter à l'évolution des normes technologiques et des préférences des clients. La concurrence est appelée à s'intensifier encore de la part des concurrents établis et des nouveaux arrivants sur le marché. Dans ce contexte, la taille de l'entreprise apparaît comme un facteur clé de réussite.

Le Groupe Proximus (par l'entremise de Proximus Opal) a signé un accord définitif en vue de l'acquisition d'une participation d'environ 58 % dans Route Mobile, une entreprise internationale spécialisée dans les services CPaaS et cotée à la NSE et à la BSE en Inde. L'opération devrait générer une valeur substantielle grâce à la grande complémentarité de Route Mobile et de Telesign, tant en termes d'offres de produits que de couverture géographique. En associant les forces de Route Mobile à celles de Telesign, le Groupe est en passe de devenir l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales (CPaaS) et de l'identité digitale. Un échec de la transaction aurait un impact significatif sur les perspectives de croissance du Groupe Proximus dans ces mêmes secteurs. Par ailleurs, d'importantes synergies sont attendues trois ans après la clôture de cette transaction. La non-réalisation de ces synergies limiterait la croissance de l'EBITDA du Groupe.

Telesign s'appuie par ailleurs sur des données acquises auprès de tiers 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, données sur lesquelles reposent ses services d'identité digitale. Si la qualité des données acquises se détériore au fil du temps, l'empreinte de Telesign pourrait se réduire et devenir non pertinente pour le client.

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, pourrait 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.

Outre Telesign et Route Mobile (une fois la procédure d'acquisition clôturée), la croissance internationale du Groupe Proximus repose également sur le succès de BICS. BICS est active dans un environnement concurrentiel en rapide évolution, plaçant son modèle économique face à un défi permanent. Les activités de carrière de BICS pourraient être mises à mal par un ralentissement de la croissance du marché de la messagerie et du roaming ou le déclin accéléré du marché de la voix. BICS s'adapte à cet environnement en s'efforçant de consolider le marché de manière inorganique et en mettant son offre à niveau avec les technologies les plus récentes (roaming 5G autonome, par exemple). Elle s'adresse également à de nouveaux segments de clientèle (entreprises) et investit dans de nouveaux domaines de croissance (comme l'IdO, la sécurité ou la Data Intelligence). Ces investissements sont rendus possibles par des initiatives de réduction des coûts dans les activités traditionnelles et de base (automatisation, hiérarchisation des clients, etc.).

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

Les activités internationales pourraient également être affectées par l'instabilité géopolitique, en raison du ralentissement de la croissance, de sanctions, de restrictions d'accès au marché ou de problèmes de continuité des activités dans les zones de conflit (personnel propre ou fournisseurs clés).

Enfin, la performance peut être affectée par des conditions économiques actuelles et futures échappant au contrôle du Groupe Proximus. Une récession peut ainsi augmenter le nombre de créances irrécouvrables. Ce risque est atténué par une gestion stricte du risque de crédit. Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'influencer les flux de trésorerie du Groupe (voir "Risques de change").

Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

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

Le marché belge du travail est actuellement tendu, avec un faible taux de chômage, surtout dans le nord du pays, ce qui allonge les délais de recrutement pour un large éventail de profils, tels que les techniciens de terrain, les employés dans les shops ou les consultants ICT. Pour atténuer le risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement (campagnes, approches "always on" sur les réseaux sociaux, présence sur des sites d'emploi externes, événements...). Proximus a par ailleurs diversifié ses canaux de recrutement : recommandation par les collaborateurs (et récompense en cas de recrutement effectif), stages, jobs étudiants... Nous mettons également à profit nos liens étroits avec des partenaires externes, tels que des agences locales et des bureaux de recrutement, pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, jouera un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement, grâce au programme FLECS-MSP et à son évolution future, avec le recours direct à des travailleurs indépendants.

Notre filiale Proximus Ada nous aide à développer notre vivier de talents dans les domaines de la Data Science/l'IA et de la cybersécurité. De leur côté, nos filiales ICT tirent parti de leur positionnement unique pour attirer des talents IT. Proximus SA, BICS et Telesign diversifient également leur recherche de talents sur le plan géographique, notamment par le biais de Proximus Doo et Telesign Doo, deux filiales actives en Serbie. Une clôture fructueuse de la transaction concernant Route Mobile ouvrirait également de nouvelles perspectives en matière de recrutement de talents en Inde.

Dans un contexte d'augmentation des frais de main-d'œuvre (voir ci-dessous "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts"), l'incapacité à adapter les compétences de la main-d'œuvre actuelle aux besoins en constante évolution entraverait la capacité de Proximus à exécuter son plan stratégique. Grâce à son programme de planification stratégique des effectifs et à un exercice de cartographie des compétences, Proximus est en mesure d'anticiper les besoins en matière de recrutement, d'amélioration des compétences et de requalification à court et à long terme. Afin d'assurer la pérennité des compétences et de garantir un emploi durable

aux collaborateurs actuels, Proximus investit massivement dans des programmes de formation et de mobilité interne, offrant ainsi de nombreuses possibilités de perfectionnement et de développement à son personnel. Un projet dédié a été lancé en 2023 en vue d'optimiser l'utilisation de l'IA générative et d'augmenter ainsi la productivité de manière sécurisée et éthique.

Les actions de promotion de la mobilité interne ont permis à 683 collaborateurs de changer d'emploi au sein de la société en 2023. Avec l'évolution du Groupe Proximus et l'internationalisation de ce dernier, des initiatives de synergies entre les équipes de recrutement ont vu le jour (salons de l'emploi communs, projets communs en matière de stages) et continueront à être développées (programme de parrainage intragroupe, internationalisation du Graduate Program). Compte tenu de l'importance croissante de la mobilité intragroupe, un cadre spécifique est en cours d'élaboration. Il sera finalisé en 2024.

Pour stimuler l'engagement des collaborateurs, notre culture d'entreprise Think possible encourage les méthodes de travail Agile pour plus de responsabilisation, d'orientation client, de simplification et d'innovation. La transformation est soutenue par une formation spécifique, de nombreuses actions de communication interne et le soutien quotidien d'Agile Coaches, de Scrum Masters et de Change Managers. En octobre 2023, un nouveau système d'évaluation et de rémunération (système d'augmentation salariale plus simple pour faciliter l'alignement sur le marché et système de bonus optimisé), aligné sur la transformation culturelle de l'entreprise, a été présenté aux collaborateurs de Proximus SA. Ces changements, qui entreront en vigueur dès 2024, mettent davantage l'accent sur les performances, tout en prônant la confiance mutuelle et le feedback clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. Une attention particulière a été accordée aux méthodes de travail hybride et à leur efficacité dans le contexte du déménagement du siège de Proximus, au dernier trimestre de 2023 (voir aussi le chapitre "Programme Campus"). Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être des collaborateurs et à leur sentiment d'appartenance (voir aussi le chapitre "Rapport social").

Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

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

Nos joint-ventures, nos partenariats et notre expansion croissante à l'international nous permettent d'étendre notre envergure et de réduire nos coûts d'exploitation par rapport à une activité autonome. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et de tiers. Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

Pour compenser les effets généraux de l'inflation, le Groupe Proximus met en œuvre une discipline stricte de maîtrise des coûts et des programmes de réduction des coûts. Bien qu'en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction des coûts pour la période 2019-2025, le Groupe Proximus verrait sa rentabilité chuter s'il était dans l'incapacité de concrétiser les économies restantes. Proximus recherche en permanence des pistes en vue d'augmenter et d'accélérer ses économies tout en préservant l'expérience client. L'une d'entre elles porte sur l'IA générative. Relations à long terme avec les fournisseurs, protections contractuelles, système de commande avancé, couverture et approche multi-fournisseurs sont autant de moyens permettant de limiter la pression inflationniste.

Pour Proximus SA et ses filiales belges, le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à deux indexations salariales en 2023. Proximus amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées pèserait sur les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux d'attrition est atténué par l'application du principe "more for more". Les résultats commerciaux sont restés solides après les précédentes indexations de prix.

En partageant certaines parties de l'infrastructure de réseau mobile avec Orange, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Proximus a pour ambition d'étendre la 5G à la totalité du territoire belge entre 2025 et 2026. Outre des coûts

supplémentaires imprévus liés à la maintenance et la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants dans le remplacement des équipements RAN pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit dès lors avec attention les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs.

Bien que le secteur des télécommunications ait démontré sa résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique pourrait entraîner une baisse des dépenses des clients, à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés. L'évolution du taux d'attrition et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue à ce jour.

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

Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

Le marché belge est en pleine mutation. L'évolution de la dynamique concurrentielle pourrait avoir un impact sur la valeur future du marché. Proximus a démontré par le passé sa capacité à s'adapter aux changements de conditions de marché. L'incapacité à s'adapter et à atténuer l'impact de l'évolution de la structure du marché et de la dynamique des prix pourrait avoir un impact significatif sur l'EBITDA domestique de Proximus.

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

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

de 15 ans, attisant la concurrence dans tout le pays (offres convergentes).

À la suite de la vente aux enchères de spectre accordant des conditions favorables à l'arrivée d'un nouvel opérateur, Citymesh et Digi ont uni leurs forces en vue de l'acquisition de fréquences et la création d'une coentreprise pour gérer le réseau. Celle-ci leur permettra de s'adresser aux entreprises (dans le cas de Citymesh) et aux particuliers (dans le cas de Digi). Digi Communications Belgium a annoncé le démarrage de ses activités en 2024. Digi pourrait faire baisser les prix des services télécoms sur le marché résidentiel en Belgique et s'emparer ainsi de parts de marché. Digi pourrait également rehausser les attentes en matière d'expérience client digitale dans le secteur. En août 2023, Proximus a conclu un accord avec Digi Communications Belgium et Citymesh Connect, portant sur les services Wholesale mobiles et l'infrastructure mobile. Ce contrat atténue l'impact potentiel sur le chiffre d'affaires du Groupe Proximus grâce aux revenus Wholesale qu'il génère.

La supériorité de la technologie fibre de Proximus par rapport au câble permet d'atténuer le risque de désabonnement, de renforcer la marque, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Parallèlement, Proximus améliore constamment ses propositions de valeur multi-play. Elle optimise structurellement l'expérience client et le service clientèle, avec à la clé une augmentation du NPS et une diminution du taux d'attrition.

Soucieuse d'offrir la meilleure expérience mobile à ses clients, Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un paquet de spectre plus important que les autres opérateurs mobiles, dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement et de tarification pour Proximus car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile pour les 20 prochaines années.

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

services digitaux pertinents via l'app MyProximus contribuent à atténuer le risque en matière de fidélité client et de pertinence de la marque.

La stratégie multimarque de Proximus contribue également à l'atténuation des risques. Scarlet et Mobile Vikings enregistrent des scores NPS très élevés et proposent une offre convergente complémentaire à la marque Proximus. Alors que Scarlet s'adresse aux clients sensibles aux prix, l'offre mobile et internet à prix attractif de Mobile Vikings cible un public jeune et féru de digital.

Enfin, la performance financière domestique de Proximus pourrait être affectée par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devra s'adapter suffisamment vite et bien pour éviter tout impact sur ses parts de marché et sa rentabilité. Proximus développe de nouveaux flux de chiffres d'affaires dans le secteur ICT domestique et dans des zones géographiques à croissance plus rapide sur le marché des communications digitales afin de diversifier son offre et de limiter le risque sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus.

Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises

Proximus détient une solide part de marché mobile B2B domestique. La concurrence plus intense au niveau des prix pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires et des marges dans les segments des grandes entreprises et des PME. Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses investissements dans le spectre mobile acquis via sa coentreprise avec DIGI. La perte de clients clés pourrait avoir un impact sur la perception de la marque et sur le pouvoir de fixation des prix de Proximus. Dans le domaine de la connectivité fixe, la gamme de solutions Explore (plateforme de services convergents) et SD-WAN est gérée de manière à répondre à l'évolution des besoins des clients et à limiter l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des migrations ciblées et proactives vers des solutions de nouvelle génération. L'érosion de la voix fixe pourrait encore s'accélérer et avoir un impact plus important que prévu sur le chiffre d'affaires et les marges. Proximus atténue les risques de désabonnement et d'érosion de la valeur grâce à son leadership en matière de réseaux, à une bonne gestion de ses relations clients et à un solide portefeuille de solutions ICT convergentes.

Sur un marché ICT fragmenté et compétitif, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, crée une marque forte en vue d'acquies une position de leadership au Benelux. Proximus

NXT a pour ambition de devenir le partenaire technologique de référence qui aide les clients professionnels à répondre à leurs besoins en matière de cybersécurité et à saisir les opportunités offertes par la cloudification, l'analyse avancée des données, l'IA générative, etc. Proximus NXT combine les fondements télécoms de Proximus, une expertise ICT unique et un solide écosystème de partenaires.

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

Compte tenu de l'évolution de la réglementation européenne sur le développement durable des entreprises et de l'attention toujours plus grande accordée par les entreprises aux questions en lien avec l'ESG, toute violation des normes en la matière par Proximus pourrait empêcher Proximus NXT de décrocher certains contrats, voire de participer à un processus de sélection. La gouvernance du développement durable chez Proximus garantit une amélioration continue en matière d'ESG, impose des normes élevées aux équipes internes et assure une communication correcte des réalisations et engagements de Proximus en matière d'ESG vis-à-vis du marché.

Risques réglementaires et juridiques

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de reporting, les réglementations et prescrits fiscaux, y compris ceux imposés par les pays étrangers et l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales. La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel évolue Proximus, de même que les coûts de conformité, augmentent en raison de la multiplication des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Tout défaut de conformité avec ces multiples lois et réglementations, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation et des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa

flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

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

L'issue des litiges en cours impliquant Proximus avec ou devant les instances gouvernementales belges pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus.

Risque environnemental et changement climatique

En 2022, Proximus a commencé à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM) et a choisi d'appliquer un processus de risque climatique distinct pour les années où l'ERM n'est pas organisé. En préparation à la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises ("directive CSRD"), nous avons effectué une évaluation de

double matérialité et renforçons nos processus liés au risque climatique.

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

Bien que la mise en œuvre d'actions visant à atténuer le changement climatique soit essentielle, Proximus doit également prendre des mesures pour s'adapter aux changements climatiques environnementaux actuels et futurs. Il est essentiel de comprendre et d'évaluer (financièrement) nos risques et nos vulnérabilités potentiels en matière de changement climatique afin d'éviter toute perturbation pour notre réseau et nos clients. Cette démarche nous permet par ailleurs d'étudier de nouvelles pistes en vue d'offrir plus de valeur à la société et à nos clients. Ces deux aspects influencent notre stratégie commerciale globale.

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

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthodologie standard de gestion des risques (1. recherche et workshops en vue d'identifier les risques et opportunités ; 2. analyse de l'impact financier, opérationnel et réputationnel ; 3. priorités et plans d'action), en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des ressources humaines, des achats, de la stratégie, des activités commerciales et des installations

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

Causes des risques	Risque lié au changement climatique	Ambition de la politique	Court terme jusqu'en 2025	Moyen terme 2025-2035	Long terme 2035-2050
Changements de politiques	1. Introduction de politiques liées au changement climatique par les autorités publiques Ces politiques pourraient entraîner une augmentation des prix, par exemple en cas de fixation d'un prix pour les émissions de CO2. Des taxes forfaitaires supplémentaires sont également possibles.	1,5°C	Faible	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	2. Concurrence en matière d'approvisionnement en énergie verte trop peu abondante Le contexte géopolitique a fait exploser les prix de l'énergie. L'abandon des combustibles fossiles influence également les prix de l'énergie, étant donné la demande élevée en énergie verte.	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Modéré	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	3. Augmentation des risques liés à la sous-traitance et à la chaîne d'approvisionnement compte tenu de leur exposition aux effets du changement climatique Le changement climatique est l'un des facteurs influençant l'économie. Il pourrait provoquer des pandémies, une instabilité politique, une pénurie de matières premières, etc., et avoir des répercussions sur nos partenaires.	1,5°C	Modéré	Modéré	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Modéré	Modéré
Réputation	4. Perception des parties prenantes externes en inadéquation avec les efforts de Proximus La perception de l'inactivité ou d'un manque de cohérence d'une entreprise en matière de changement climatique peut entraîner une perte de clientèle et de ventes, une baisse de la demande de produits et de services, des amendes réglementaires... Exemple : débat autour du déploiement de la 5G et de son impact sur le climat.	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Modéré
Événements climatiques extrêmes	5. Dommages aux infrastructures Les phénomènes météorologiques extrêmes deviendront plus fréquents et plus répandus à l'avenir, y compris dans les zones habituellement épargnées. Ces événements perturberont et endommageront considérablement les systèmes et actifs informatiques.	1,5°C	Faible	Faible	Faible
		1,8°C	Faible	Modéré	Modéré
		3°C	Faible	Modéré	Élevé

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

Produits et services éco-intelligents	Développement de biens et services à faibles émissions Le marché s'intéresse de plus en plus au modèle Product-as-a-Service et aux produits à plus faible empreinte en termes d'émissions de carbone et d'utilisation de matériaux.
Produits et services éco-intelligents	Développement de nouveaux produits et services par l'innovation, permettant aux clients de réduire leurs émissions de CO2 Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles. Utilisation de la fibre et de la 5G comme catalyseurs pour concevoir des solutions IdO, Big Data et cloud présentant un potentiel de réduction des émissions de CO2, telles que l'agriculture intelligente, les bâtiments intelligents, la sobriété énergétique...

Marchés	Financement vert Il est également possible de saisir de nouvelles opportunités en souscrivant ou finançant des obligations et infrastructures vertes (par exemple dans les domaines de la production d'énergie à basse émission, de l'efficacité énergétique, de la connectivité des réseaux ou des réseaux de transport).
Réputation	Attrait de talents Les talents se tournent vers les entreprises durables : la majorité des jeunes générations veulent travailler pour des entreprises menant des actions fortes en faveur du développement durable/ESG.

Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

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

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. En 2022, nous avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Ces informations sont disponibles respectivement aux pages 70 et 76.

L'action la plus importante pour atténuer cet impact consiste à exécuter totalement notre plan d'action visant à atteindre le niveau zéro émission nette de carbone. Proximus est fière de la validation de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme par la SBTi (Science-based Targets initiative). Elle s'engage à réduire ses niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre dans les scopes 1 et 2 de 95 % d'ici 2030 et à maintenir une réduction minimale de 95 % d'ici 2040 (avec 2020 comme année de référence). À cette fin, Proximus éliminera les combustibles fossiles de son parc automobile et de ses bâtiments et continuera à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable. Parallèlement, Proximus s'emploie à améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments techniques, de ses réseaux mobiles et fixe et de ses centres de données. Proximus s'engage également à réduire davantage les niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 3 de 60 % d'ici 2030 et de 90 % d'ici 2040 (avec 2020 comme année de référence). Elle se fixe, ce faisant, des objectifs très ambitieux : les émissions de gaz à effet de serre dans le scope 3, qui comprennent toutes ses activités indirectes tout au long de la chaîne de valeur, ont en effet représenté l'an dernier 94 % des

émissions de CO₂ de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, Proximus incite ses fournisseurs à se fixer des objectifs validés par la SBTi, à s'approvisionner en énergie renouvelable et à mettre en œuvre un parcours de décarbonation. L'ambition de Proximus en matière d'économie circulaire et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire, comme l'éco-conception, la réparation, le reconditionnement et l'allongement du cycle de vie, contribueront à faciliter la réalisation de son ambition zéro émission nette de carbone..

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

Si les prix de l'électricité dans le monde ont atteint des records ces derniers mois en raison de facteurs géopolitiques, le changement climatique est indubitablement l'un des facteurs influençant également les prix. L'abandon forcé des combustibles fossiles accroît par ailleurs le risque d'interruption de l'approvisionnement en électricité. Proximus s'est engagée à utiliser exclusivement de l'électricité verte. Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est déjà 100 % verte. Pour atténuer le risque d'approvisionnement, nous nous tournerons, d'ici 2026, vers davantage de sources d'électricité locales en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et en nouant des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en conformité avec nos modèles de consommation. Nous continuerons à investir dans des mesures de réduction de notre consommation. Au cours des cinq prochaines années, le trafic data devrait augmenter de 400 %, soit une croissance d'environ 35 % par an, ce qui entraînera une augmentation de la consommation d'énergie. Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous mettrons en œuvre des initiatives d'économie d'énergie sur le réseau.

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

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

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

Nous surveillons régulièrement l'évolution de notre réputation au travers d'études de marché. Nous mettons en avant nos efforts en matière d'économie circulaire et de réduction d'émissions de carbone dans notre communication d'entreprise, dans nos publicités commerciales, dans nos points de vente, sur nos emballages, etc. La durabilité est également une pierre angulaire de notre image d'employeur. Par le biais de la communication interne, nous faisons de nos collaborateurs des ambassadeurs. Enfin, nous communiquons périodiquement (au

moins une fois par an) l'état d'avancement de nos KPI environnementaux aux investisseurs et analystes.

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

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

5. Dommages aux infrastructures

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

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

Risques opérationnels

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

Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer sa capacité à détecter, prévenir, minimiser et traiter l'impact d'événements perturbateurs, dans le but de garantir l'exploitation des services et fonctions essentiels aux activités à un niveau acceptable. L'approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux

réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Pour ce faire, nous élaborons des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que pannes de courant, attaques de type ransomware ou catastrophes naturelles liées au changement climatique. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents. Ces priorités sont gérées par les Business Units responsables. Le Business Continuity Board est le comité de pilotage qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Le niveau de préparation est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Sécurité

La vulnérabilité accrue au niveau mondial ainsi que les menaces et cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de produits, services, systèmes et réseaux. Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril.

Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Ces mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance de plans d'urgence.

Le programme de cybersécurité de Proximus met fortement l'accent sur la gestion de l'identité et de l'accès pour les utilisateurs privilégiés, utilisateurs professionnels, partenaires et fournisseurs, sur la sécurisation de l'infrastructure critique de Proximus, comme les API, les clouds privés et publics et les protections DDoS, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'extension des capacités de surveillance et de détection. La puissance de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique est de plus en plus intégrée dans la stratégie de cybersécurité de Proximus.

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP), qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les cybermenaces. Proximus

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 plateforme d'opérateurs télécoms européens (ETIS), de la GSMA, de la Cyber Security Coalition belge et du FIRST.

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

Protection des données et de la vie privée

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

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

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Afin d'appliquer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus améliore en permanence son processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour identifier à un stade précoce les risques en la matière et prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

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

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

- Les clients concernés

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

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de sa collaboration avec ses fournisseurs pour fournir les équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement. L'instabilité mondiale, les perturbations logistiques, la crise énergétique, les catastrophes naturelles liées au climat, etc. augmentent le risque pour la résilience de notre chaîne d'approvisionnement.

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

Nous atténuons les risques par une gestion multisourcing, la gestion tier 2, l'amélioration de la gestion des stocks (système de commande avancé, amélioration des prévisions, etc.), la réduction de la demande et la réingénierie de nos produits et processus. Nous avons amélioré notre gestion des relations fournisseurs de manière à pouvoir évaluer en permanence les risques avec nos fournisseurs partenaires, réduire ainsi la vulnérabilité et garantir au final la continuité. Nos relations avec nos principaux fournisseurs sont évaluées et documentées au moyen de rapports de réunion et d'enquête, qui définissent les stratégies communes.

Nous surveillons en permanence les risques par le biais de l'outil de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement (SCRM) de Sphera, et alertons systématiquement la partie prenante appropriée en cas de perturbation dans la chaîne des fournisseurs.

Afin de gérer les risques en matière de développement durable, nous demandons à nos fournisseurs d'obtenir une fiche d'évaluation d'EcoVadis. Par ailleurs, des audits sont réalisés dans le cadre de la Joint Alliance for CSR (JAC) pour les principaux fournisseurs communs.

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

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

Infrastructure de réseau traditionnelle

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

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

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

Comité de gestion des risques et conformité

En 2023, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Ses décisions ont été rapportées au Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

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

Une méthode rigoureuse de gestion du risque est fondamentale dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide mutation. Pour Proximus, le but consiste à n'accepter les risques qu'en échange d'une compensation adéquate (optimisation du ratio risque/rendement).

Depuis 2022, les questions de durabilité, y compris les risques liés au changement climatique, figurent 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'efficience (faire correctement les choses)
- La conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur
- La fiabilité et l'exactitude des informations fournies.

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

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

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

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

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

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

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

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

informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

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

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

Procédure de clôture des états financiers

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

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle des états financiers font l'objet d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

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

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé.

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

Les systèmes de contrôle interne

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

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

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

Proximus considère la distribution dans les temps à toutes les parties concernées de l'entreprise, tant internes qu'externes, d'une information financière complète, fiable, pertinente et conforme, tant aux normes internationales d'information financière (IFRS) et BGAAP. C'est pourquoi Proximus a organisé 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.

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

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

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

Proximus veut explorer et développer des technologies d'avenir. Cet engagement se traduit par une approche d'innovation ouverte, favorisant une collaboration étroite avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Grâce aux partenariats, nous élargissons et stimulons constamment nos efforts de recherche et développement, menés dans les différents laboratoires Proximus, dirigés par nos équipes d'innovation.

Proximus Ada

En 2023, Proximus Ada a poursuivi son développement en se positionnant comme un **centre d'excellence en intelligence artificielle (IA) et cybersécurité**. Il a été créé pour agir en tant que moteur d'innovation et centre d'expertise pour toutes les entreprises du groupe Proximus.

Dans le domaine de l'IA, Proximus Ada a tiré parti de l'essor de l'IA générative et a mené des recherches sur diverses applications de modèles linguistiques de grande envergure (Large Language Model – LLM) pour Proximus et ses clients externes.

Voir aussi : « Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux ».

IA et IA générative

S'appuyant sur l'expérience de Proximus Ada en matière d'IA et sur l'expertise de Codit dans le domaine du cloud, Proximus a lancé une offre d'IA pour les clients professionnels par le biais de l'innovation ouverte. Nous aidons les clients à développer des projets d'IA dans trois domaines clés : l'**IA générative**, la **détection et la prévision d'anomalies**, et la **vision par ordinateur**. Notre offre s'étend de formations exploratoires au déploiement de solutions complexes d'IA. Par exemple, découvrez ci-dessous la solution de gestion de stocks assistée par la vision par ordinateur.

Proximus a également adopté **des applications d'IA générative** pour soutenir la productivité de ses collaborateurs, améliorer l'expérience client et stimuler l'innovation. De nombreux projets utilisant la technologie d'IA générative sont en cours, notamment l'amélioration des moteurs de recherche des applications internes et l'assistance dans diverses tâches telles que l'écriture, la correction, la synthèse et la traduction de

texte. En outre, nous améliorons notre Proximus Assistant digital pour offrir une meilleure expérience à nos clients.

5G, un moteur d'innovation

Dans le domaine de la 5G, nous développons des innovations technologiques qui ouvriront de nouvelles perspectives à nos clients. Un exemple en est le **découpage du réseau 5G**, ou 5G slicing, que nous avons développé avec nos partenaires Nokia & Ericsson. En 2023, nous avons testé avec succès le **premier cas d'utilisation de 5G slicing dans notre laboratoire d'innovation 5G**, démontrant son potentiel pour des applications réelles telles que les services d'urgence.

En outre, nous sommes convaincus qu'il faut permettre à nos clients et partenaires de disposer d'environnements de test en direct pour stimuler le développement de cas **d'utilisation 5G innovants**. En plus de nos hubs d'innovation 5G existants – A6K en Wallonie, l'**Université des sciences appliquées Howest** et **Fabriek Logistiek** – Proximus a également établi un nouveau hub 5G en collaboration avec l'**Université des sciences appliquées VIVES** en juillet 2023.

En 2023, nous avons exploré 12 nouveaux cas d'utilisation 5G. Voir aussi : « Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques ».

Un cas d'utilisation très parlant que nous avons mis en œuvre en 2023 est le lancement du premier projet wallon de gestion d'entrepôts par drone couplé à la 5G et à l'intelligence artificielle. Proximus a collaboré avec plusieurs partenaires pour développer une solution de gestion de stock assistée par la vision par ordinateur, permettant pour la première fois de faire voler un drone de manière autonome dans un entrepôt de stockage couvert, afin de transmettre des informations en temps réel au gestionnaire de l'entrepôt de l'entreprise.

Dans le domaine des **drones**, nous continuons à développer notre partenariat avec Helicus pour la mise en œuvre future de vols de drones médicaux au-delà du champ visuel (Beyond Visual Line of Sight – BVLOS). Nous nous concentrerons davantage sur la mise en œuvre de cas d'utilisation réels dans les domaines du traitement d'images et de vidéos, de l'analyse et du traitement de données en périphérie (edge computing).

Technologie quantique

La technologie quantique jouera un rôle essentiel dans la cybersécurité. Aujourd'hui, Proximus fait partie d'un écosystème qui comprend des partenaires industriels et des experts académiques, et qui travaille à la contribution de la recherche quantique au renforcement de la protection des données et de la sécurité des réseaux. Cet écosystème vise également à réunir des acteurs dans les différents domaines de la technologie quantique et à informer le marché des possibilités de ce domaine prometteur.

Proximus encourage le développement de **réseaux Quantum Safe** par le biais de communications quantiques. Notre approche combine la distribution de clés quantiques (QKD) et la cryptographie post-quantique (PQC) pour renforcer davantage la sécurité des réseaux. En 2023, nous avons atteint une étape importante en validant le premier réseau sécurisé quantique sur un réseau fibre en Belgique, démontrant ainsi notre position de leader dans le domaine de la technologie quantique.

Afin de développer les compétences de nos employés pour l'avenir, nous avons lancé un programme d'apprentissage appelé 'Quantum Discovery Track'. En 2023, au moins 70 employés de Proximus avaient développé des compétences en matière de technologie quantique.

Solutions intelligentes

En collaboration avec nos partenaires, Proximus propose des solutions de bout en bout permettant à nos clients d'innover en connectant des applications et des appareils, en regroupant différents flux de données, en fournissant des détails sur leurs données et en automatisant les processus.

Santé intelligente

Proximus participe activement à différents projets innovants dans le domaine de la santé. Cela comprend la surveillance des patients souffrant d'insuffisance cardiaque à l'hôpital ASZ, les soins préventifs au sein du Groupe IDEWE et l'exploration de la réalité étendue avec des projets de réalité virtuelle à des fins de formation et de réalité augmentée pour permettre de l'assistance à distance. Un cas d'utilisation particulier est le lancement de l'ambulance connectée en 5G à l'UZ Brussel, où les soignants portent des lunettes intelligentes pour assurer la médecine à distance. Les chirurgiens utilisent également des lunettes intelligentes pour diffuser des opérations vers le monde extérieur, via une connexion 5G de Proximus.

Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse aux défis liés au changement climatique, Proximus propose des solutions d'IdO et d'analyse de données pour aider les clients à gérer l'énergie de manière plus intelligente et à réduire leur empreinte écologique. L'attention que nous portons à la transition énergétique, en particulier au rôle des bâtiments dans la création d'un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous collaborons avec des partenaires expérimentés tels que Digital HQ et Aug.e pour offrir une large gamme de solutions intelligentes pour les bâtiments à nos clients. De plus, nos solutions contribuent à la création de lieux de travail intelligents pour les clients, améliorant le confort et le bien-être de leurs employés.

Cloud souverain

Pour répondre aux préoccupations des clients concernant la protection de leurs données, Proximus a renforcé son orientation stratégique sur les solutions cloud souveraines. Ces solutions permettent aux clients de profiter pleinement des avantages du cloud, tout en augmentant considérablement la protection des données et en évitant l'accès par des tiers, y compris l'accès par le fournisseur de cloud.

En 2022, Proximus a été l'un des premiers opérateurs au monde à être sélectionné par Microsoft pour créer un cloud souverain. En mars 2023, Proximus et Google Cloud ont uni leurs forces pour créer un cloud souverain hautement sécurisé, une première en Europe. Cette plateforme Google, destinée à être physiquement isolée (c'est-à-dire non connectée au cloud public ou à l'internet), sera hébergée dans les centres de données de notre partenaire LuxConnect et sera exploitée par Proximus, au travers de la joint-venture Clarence.

Initiatives internes de soutien à l'innovation

Le **Centre d'excellence en Design Thinking** est une équipe dédiée de spécialistes en Design Thinking. Ils traduisent la méthodologie Design Thinking pour les employés et conçoivent des outils standardisés pour étendre sa mise en œuvre au sein de l'organisation. Chaque année, ils forment 900 employés et fournissent un coaching pour une moyenne de 16 projets stratégiques.

L'**Innovation Accelerator** a pour but d'identifier et de soutenir des initiatives d'innovation qui ont le potentiel de devenir de

nouvelles sources de revenus, en particulier dans les domaines adjacents à notre activité principale. Cet accélérateur privilégie les initiatives ayant un potentiel de croissance à long terme et pas nécessairement un impact majeur à court terme.

Le **Proximus Innovation Committee** est une plaque tournante centrale de l'innovation au sein de l'entreprise. Il favorise l'alignement interne, la collaboration et le partage des connaissances. Le Comité examine également les opportunités de collaboration et les demandes de financement d'organisations externes. Grâce à ce double rôle, il joue un rôle clé dans la stratégie d'innovation de Proximus, intégrant à la fois les efforts d'innovation internes et externes.

Le **Customer Experience Challenge** est un hackathon annuel au sein de l'entreprise, qui encourage la collaboration entre les départements pour générer des idées innovantes et améliorer l'expérience client. Le thème de 2023 était 'Enchanter nos clients, booster le NPS', avec un accent sur les segments résidentiels et PME.

Le **Proximus Innovation Challenge** est une série de hackathons où des personnes d'horizons différents proposent des idées, partagent un parcours d'apprentissage et développent en quelques jours des prototypes à valeur commerciale. En 2023, HackaWatt, le hackathon dédié à l'efficacité énergétique, a été organisé en collaboration avec MolenGeek.

Les efforts de recherche et développement de Telesign sont principalement axés sur la création de solutions d'identité digitale de pointe, répondant à tous les cas d'utilisation principaux, améliorant la flexibilité du déploiement et assurant une intégration transparente entre les applications dans le cloud et sur site. Telesign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctionnalités et améliorent celles déjà existantes.

En 2023, Telesign a étendu ses initiatives de recherche et développement avec l'introduction du produit Breached Data.

Activités internationales

BICS

BICS continue d'investir dans l'amélioration de son portefeuille de solutions de communication globale, s'adressant aux segments des télécoms, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses activités de recherche et développement sur la fourniture de services 5G, la technologie (e)SIM et IoT, les services de communication digitale ainsi qu'une offre robuste en matière de fraude, de sécurité et d'analyse. BICS continue de surveiller l'évolution du marché et les besoins des clients afin d'améliorer ses services, fonctionnalités et portefeuilles de produits globaux.

Plusieurs innovations sont en cours de développement chez BICS, notamment son 5G Standalone Roaming Hub, qui a annoncé sa première connexion 5G Standalone en service complet en octobre 2023.

Voir aussi : « Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques ».

Telesign

Cette addition innovante à la famille de produits d'identité de Telesign consiste à scanner le Dark Web pour détecter les intrusions et protéger les identités. Le produit Breached Data permet aux clients de déterminer si et quand un numéro de téléphone, ainsi que toutes les données associées, a été compromis lors d'une intrusion. L'objectif est d'aider nos clients à prévenir de manière proactive les prises de contrôle de compte, les utilisateurs fictifs et la fraude d'identité synthétique avant tout préjudice financier, opérationnel ou de réputation.

Autres informations

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

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

Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris au chapitre CH3.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 22 février 2024



Guillaume Boutin
Administrateur Délégué

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.

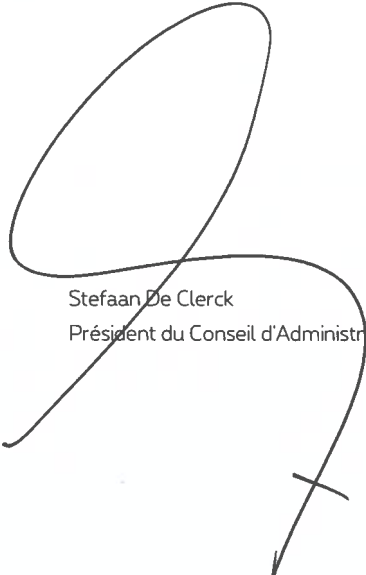
Gestion du capital

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
Président du Conseil d'Administration