
Rapport de gestion consolidé

2018

proximus

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

Remarques préalables

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

Depuis 2014, la discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après déduction des éléments occasionnels. Ces chiffres sous-jacents sont rapportés aux responsables décisionnaires en vue de l'allocation des ressources et l'évaluation des performances.

Afin de permettre une comparaison sur une base comparable, Proximus présente un aperçu clair des tendances opérationnelles de l'activité

en isolant les éléments occasionnels, à savoir le chiffre d'affaires et les coûts inhabituels ou non directement liés aux activités de Proximus, et qui ont eu un impact significatif sur l'évolution annuelle du chiffre d'affaires ou de l'EBITDA du Groupe Proximus. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA ajustés sont évoqués sous le qualificatif "sous-jacent".

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Chiffre d'affaires (IAS 18)			EBITDA (IAS 18)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Rapporté	5.873	5.802	5.826	1.733	1.772	1.796
Sous-jacent	5.871	5.778	5.804	1.796	1.823	1.866
Total éléments occasionnels	3	24	21	-63	-51	-70
Plus-value sur vente de bâtiments	3	23	21	3	23	21
Vente de Telindus France	-	1	-	-	1	-
Plan de départ anticipé et convention collective*	-	-	-	-95	-70	-41
Coûts liés aux fusions et acquisitions	-	-	-	-	-6	-8
Moins-value et règlement pour software Enterprise	-	-	-	-	-	-22
Extourne de la provision pour location Telindus UK	-	-	-	-	1	-
Ajustement de la provision pour taxes sur pylônes (années précédentes)	-	-	-	29	-	-20

* 2016 inclut +8 millions EUR en EBITDA lié à la suppression de la clause de retraite anticipée

Changements apportés au reporting à partir de 2018

Scission entre dépenses liées et non liées à la force de travail

La scission entre les dépenses liées et non-liées à la force de travail a été alignée sur les définitions du Groupe pour toutes les filiales. Le total est inchangé au niveau du Groupe. Les chiffres de 2017 ont été ajustés en conséquence.

Pour l'ensemble de l'année 2017, 30 millions EUR ont été transférés des dépenses non liées à la force de travail aux dépenses liées à la force de travail.

Chiffre d'affaires de Tango

La clé de réallocation du chiffre d'affaires 2017 de Tango a été adaptée entre les segments Consumer et Enterprise, avec un impact très limité sur le chiffre d'affaires des segments (1

million EUR) et un impact neutre au niveau du Groupe

Impact du RGPD

L'application du RGPD a légèrement influencé les données rapportées relatives aux foyers pour le segment Consumer. Certaines informations ne sont en effet plus disponibles pour définir la composition des foyers.

À des fins de comparaison, les données de 2017 ont été ajustées en conséquence, partant de l'hypothèse d'un impact stable du RGPD pendant cette période sur le total des foyers et petites entreprises enregistrés chez Proximus. Les KPI dérivés, tels que l'ARPH et le RGU, ont également été réajustés.

Autres remarques relatives au rapport

Norme d'informations financières

Toutes les données financières et commentaires fournis dans le présent rapport de gestion sont conformes à la norme IAS 18, afin de permettre une comparaison comparable avec 2016 et 2017. Une exception a été faite pour le rapport

sur les ménages (X-Play) dans le segment Consumer. Dans la section 3, les informations financières X-play et les ARPH dérivés sont présentés selon la norme IFRS 15, avec une comparaison pro forma 2017.

Ventilation des revenus

Le chiffre d'affaires par segment est présenté dans le tableau ci-dessous.

		31 décembre 2018 (IAS 18)					
(en millions EUR)	Groupe	BICS	Marchés domestiques (Groupe excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Autres
Chiffre d'affaires (sous-jacent)	5.761	1.346	4.415	2.875	1.410	201	-71
Chiffre d'affaires (occasionnels)	0	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires (rapporté)	5.761	1.346	4.415	2.875	1.410	201	-71
Autres revenus (sous-jacent)	43	0	43	23	5	1	15
Autres revenus (occasionnels)	21	0	21	0	4	0	17
Autres revenus (rapporté)	65	0	65	23	9	1	32
Revenus (sous-jacent)	5.804	1.347	4.458	2.898	1.415	201	-57
Revenus (occasionnels)	21	0	21	0	4	0	17
Revenus (rapporté)	5.826	1.347	4.479	2.898	1.420	201	-39

		31 décembre 2018 (IFRS 15)					
(en millions EUR)	Groupe	BICS	Marchés domestiques (Groupe excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Autres
Chiffre d'affaires (sous-jacent)	5.764	1.346	4.417	2.880	1.408	201	-71
Chiffre d'affaires (occasionnels)	0	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires (rapporté)	5.764	1.346	4.417	2.880	1.408	201	-71
Autres revenus (sous-jacent)	43	0	43	23	5	1	15
Autres revenus (occasionnels)	21	0	21	0	4	0	17
Autres revenus (rapporté)	65	0	65	23	9	1	32
Revenus (sous-jacent)	5.807	1.347	4.460	2.903	1.413	201	-57
Revenus (occasionnels)	21	0	21	0	4	0	17
Revenus (rapporté)	5.829	1.347	4.482	2.903	1.417	201	-39

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	IAS 18 2018	IFRS 15 2018
Compte de résultats (en millions EUR)											
Revenus totaux	6.065	7.040	6.417	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802	5.826	5.829
Revenus - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24	21	21
Chiffre d'affaires sous-jacent	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5.864	5.994	5.871	5.778	5.804	5.807
EBITDA rapporté ⁽¹⁾	1.967	2.428	1.897	1.786	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772	1.796	1.794
EBITDA - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-70
EBITDA sous-jacent (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1.653	1.733	1.796	1.823	1.866	1.865
Dépréciations et amortissements	-706	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.016
Bénéfice opérationnel (EBIT)	1.261	1.619	1.141	1.038	917	933	777	816	809	780	778
Revenus / (coûts) financiers nets	-117	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-56
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1
Bénéfice avant impôts	1.144	1.517	1.035	907	822	835	655	715	738	723	721
Charges d'impôts	-241	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185	-194	-191
Intérêts minoritaires	-1	17	17	19	22	27	17	25	30	23	22
Bénéfice net (part du groupe)	904	1.266	756	712	630	654	482	523	522	506	508
Flux de trésorerie (en millions EUR)											
Cash flow net d'exploitation	1.406	1.666	1.551	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.558
Cash payé pour le Capex	-597	-734	-757	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.099
Cash flow net des autres activités d'investissement	-12	48	-7	-16	38	180	22	0	-189	-8	-8
Cash flow libre (2)	797	980	788	691	505	711	408	559	292	451	451
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-1.030	-728	-1.051	-809	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-444
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de	-233	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36	7	7
Bilan (en millions EUR)											
Total du bilan	7.450	8.511	8.312	8.243	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527	8.490	8.671
Actifs non courants	5.505	6.185	6.217	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735	6.752	6.850
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	408	627	356	285	415	710	510	302	338	344	344
Capitaux propres	2.521	3.108	3.078	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857	2.862	3.005
Intérêts minoritaires	7	235	225	211	196	189	164	162	156	150	148
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de	677	565	479	570	473	504	464	544	568	553	553
Position financière nette	-1.716	-1.451	-1.479	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.148

Action Proximus - chiffres clés	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.649.917
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR)	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,57	1,58
Dividende total par action (en EUR)	2,08	2,18	2,18	2,49	2,18	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Rachat d'actions (en millions EUR)	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Données sur le personnel	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	16.804	16.308	15.788	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	13.385
Nombre moyen d'employés sur la période	16.878	16.270	15.699	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179	13.349	13.349
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	410.746	426.958	425.997	438.413	434.784	435.011
Revenus totaux par employé (en EUR)	359.322	432.685	408.760	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240	436.432	436.633
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	111.923	123.467	130.315	138.325	139.805	139.686
EBITDA (1) par employé (en EUR)	116.551	149.247	120.834	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483	134.561	134.422
Ratios - en base sous-jacente	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
Return on Equity	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	19,4%	18,5%
Marge brute	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,5%	63,4%
Position financière nette / EBITDA avant éléments non récurrents	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,15

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

(2) Cash flow avant activités de financement.

(3) i.e. actions propres exclues

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

Groupe Proximus

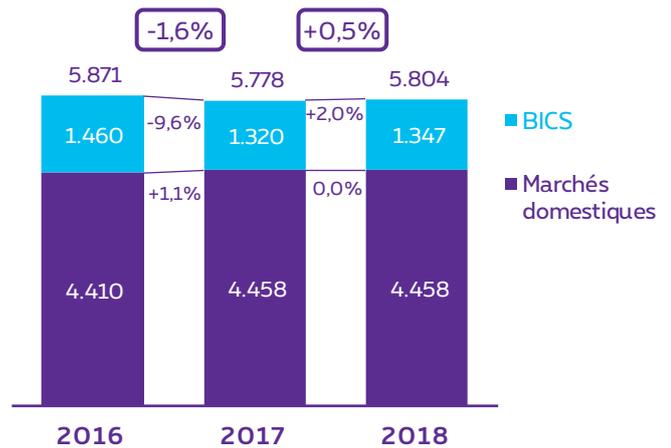
Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a terminé l'année 2018 avec un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.804 millions EUR, en progression de 0,5 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe résulte de la combinaison d'un chiffre d'affaires domestique stable et d'un chiffre d'affaires en hausse pour BICS, la Business Unit International Carrier de Proximus, incluant le chiffre d'affaires de TeleSign.

Proximus a enregistré un chiffre d'affaires pour les marchés domestiques stable de 4.458 millions EUR. Le chiffre d'affaires a été essentiellement soutenu par l'augmentation continue du nombre de clients TV, internet et Mobile postpayé, malgré un paysage concurrentiel. De plus, le chiffre d'affaires ICT a bien progressé sous l'effet positif du renforcement du portefeuille ICT, en ce compris l'acquisition de plusieurs petites entreprises ICT spécialisées. À cela s'ajoutent, en 2018, une évolution positive continue du chiffre d'affaires pour les Advanced Business Services et une hausse du chiffre d'affaires de Tango.

Ces évolutions favorables ont permis de compenser l'érosion continue du chiffre d'affaires pour la voix fixe et le Mobile prépayé et la baisse du chiffre d'affaires Wholesale..

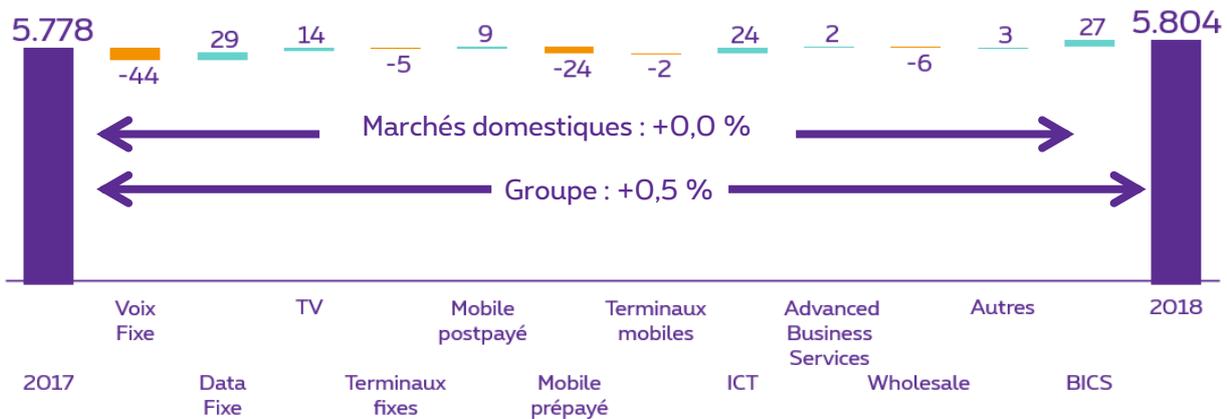
Chiffre d'affaires du Groupe
(sous-jacent, M€)



Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe

+0,5 %

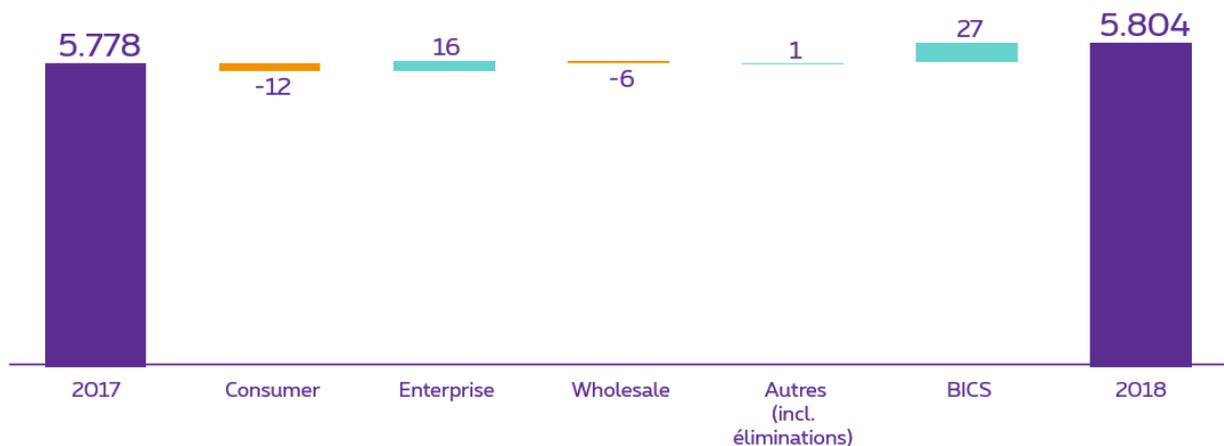
Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacent, M€)



En 2018, le chiffre d'affaires de BICS s'est élevé à 1.347 millions EUR, soit 2,0 % de plus qu'en 2017, y compris la contribution de TeleSign au chiffre d'affaires. BICS est confrontée à la transition en cours sur le marché des services internationaux de carrier, où la consommation voix cède progressivement la place aux données. En 2018, BICS a enregistré de nouvelles pertes de volumes de trafic voix, à un

rythme toutefois plus lent que l'année précédente, cumulées à un mix de destinations moins favorable et à un effet négatif des taux de change par rapport au dollar américain au premier semestre. Un recul largement compensé par une forte augmentation des volumes de messages, grâce à TeleSign qui a boosté les volumes A2P, entraînant une solide hausse du chiffre d'affaires non-voix de 28,8 %.

Évolution du chiffre d'affaires par segment (sous-jacent, M€)



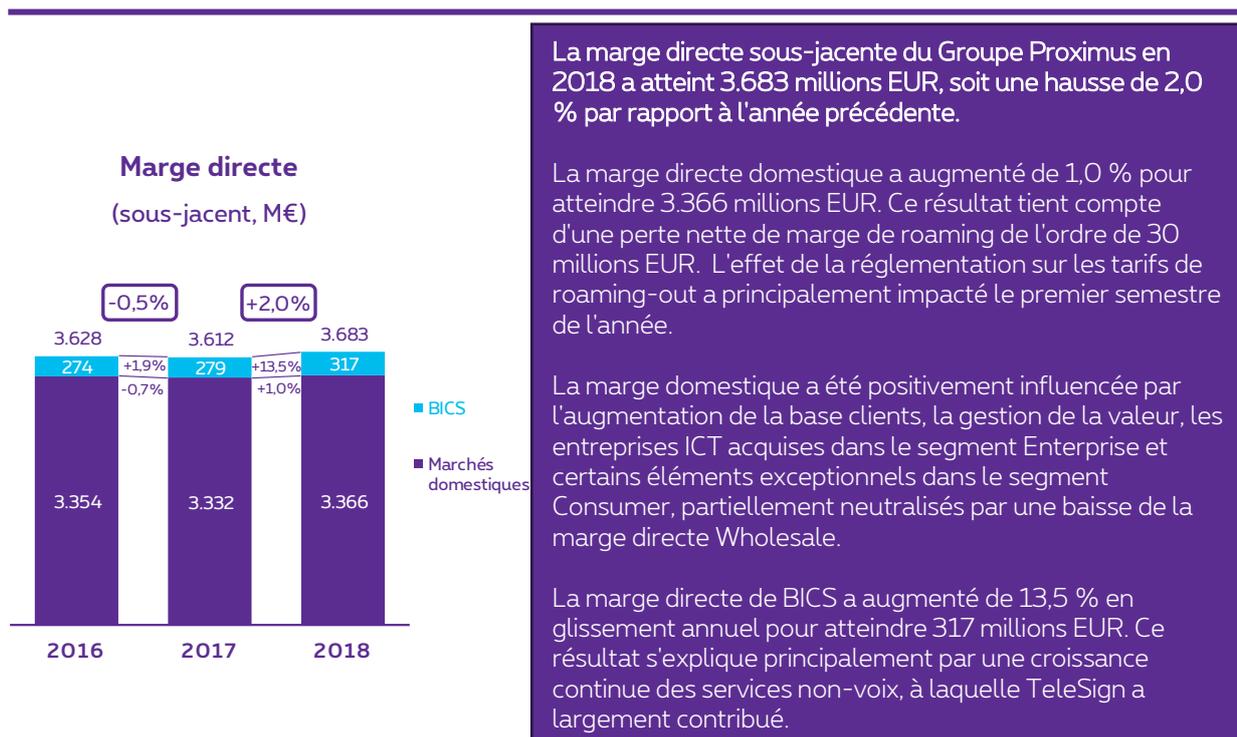
En 2018, le segment Consumer de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires pratiquement stable de 2.898 millions EUR, en baisse de 0,4% par rapport à l'année précédente. Ce résultat inclut toutefois une diminution de 11 millions EUR du chiffre d'affaires sur la vente d'appareils mobiles, sans répercussion sur la marge.

Le segment Consumer a enregistré une croissance continue de sa base clients pour les produits clés, soutenue par les offres all-in de marque Proximus et par Scarlet, la marque à bas prix de Proximus. Grâce à l'augmentation du nombre de clients, Proximus a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires pour la TV, l'internet et le Mobile postpayé (et ce malgré l'impact annualisé de la réglementation sur le roaming).

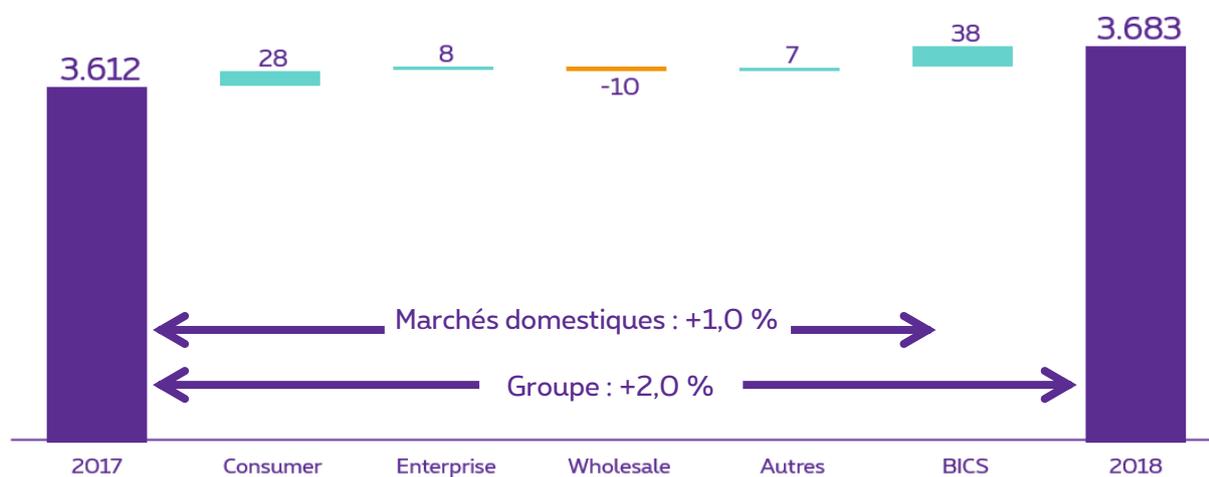
En revanche, le chiffre d'affaires traditionnel pour la voix fixe a poursuivi son érosion sous l'effet cumulé de la baisse de la base clients et de la diminution de la consommation. L'érosion du chiffre d'affaires Mobile prépayé s'est quant à elle poursuivie sous l'effet d'une diminution de la base clients due notamment à une migration active des clients vers des offres postpayés de plus grande valeur.

Proximus a enregistré une nette progression de sa base clients pour ses offres convergentes. Fin 2018, 508.000 clients avaient souscrit aux offres all-in Tuttimus et Bizz All-in. Grâce au nombre croissant de clients souscrivant des offres 4-Play, avec des ARPU plus élevés et un taux d'attrition plus faible, le mix de clients s'est amélioré en termes de fidélité et de valeur.

Le segment Entreprise de Proximus a enregistré une hausse de 1,1 % de son chiffre d'affaires sous-jacent en 2018 pour atteindre 1.415 millions EUR. Cette progression s'explique par la stratégie de convergence mise en œuvre par le segment Entreprise dans le domaine ICT, qui fait la différence grâce à des niveaux de service élevés et l'extension du portefeuille au-delà des services de connectivité pure. Proximus a racheté à cette fin plusieurs petites sociétés hautement spécialisées qui lui apportent leur expertise en vue d'offrir des solutions pertinentes pour accompagner les clients Entreprise dans leur transformation digitale. En mettant l'accent sur ces domaines de croissance, Proximus a amplement compensé la perte de chiffre d'affaires due à l'érosion des services traditionnels de voix fixe et de données, ainsi que la pression réglementaire et concurrentielle sur l'ARPU mobile.



Évolution de la marge directe par segment (sous-jacent, M€)



Marge directe
sous-jacente
du Groupe
+2,0 %

Dépenses d'exploitation

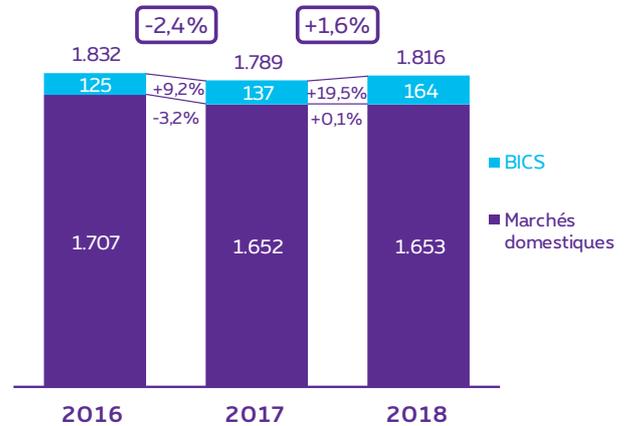
Sur l'année 2018, les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont atteint 1.816 millions EUR. La réduction structurelle des coûts reste un objectif prioritaire pour Proximus. Ces efforts ont toutefois été neutralisés en 2018 par les coûts opérationnels liés à l'acquisition de plusieurs entreprises, TeleSign influençant à la hausse les coûts de BICS et les acquisitions ICT ceux du segment Enterprise. Abstraction faite des dépenses supplémentaires provenant de TeleSign et des entreprises ICT acquises, Proximus a enregistré une légère baisse des coûts. L'entreprise est dès lors toujours en bonne voie pour réaliser son plan de réduction des coûts, qui vise une diminution nette de 150 millions EUR sur quatre ans, entre 2016 et 2019.

Les dépenses domestiques de Proximus se sont élevées à 1.653 millions EUR pour 2018, un résultat relativement stable par rapport à l'année précédente (+0,1 %). Dans le mix, les dépenses domestiques liées à la force de travail ont légèrement augmenté (+0,4 %), notamment en raison de l'impact des hausses salariales liées à l'inflation. Les effectifs domestiques sont restés stables, avec 12.658 ETP. Ce nombre inclut une augmentation de 258 ETP liée aux acquisitions dans le domaine ICT au cours des 12 derniers mois, principalement des collaborateurs générant du chiffre d'affaires et offrant des services de consultance aux clients ICT. Outre ces acquisitions, Proximus a engagé 612 ETP dans des domaines critiques pour ses activités domestiques. Dans le même temps, 549 ETP ont quitté l'entreprise en 2018, soit dans le cadre du plan de départ volontaire préalable à la pension, soit à l'âge légal de la pension. À cela s'ajoutent plus de 300 ETP en départs naturels.

Dépenses domestiques affectées par les activités ICT en pleine expansion

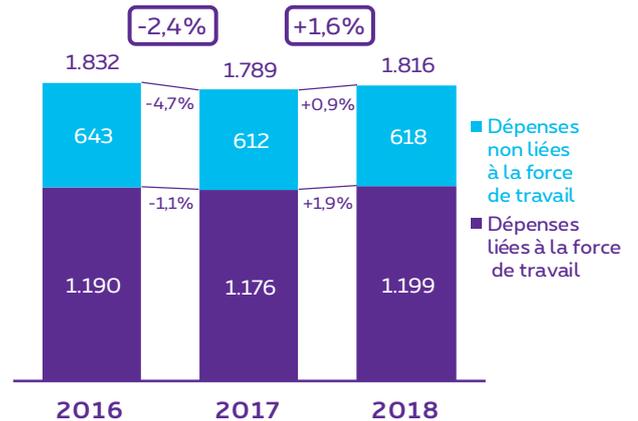
Dépenses d'exploitation (1)

(sous-jacent, M€)



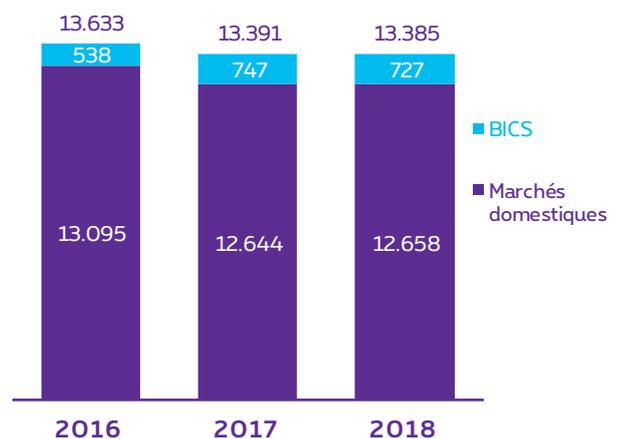
Dépenses d'exploitation (2)

(sous-jacent, M€)



Évolution des effectifs

(en ETP)

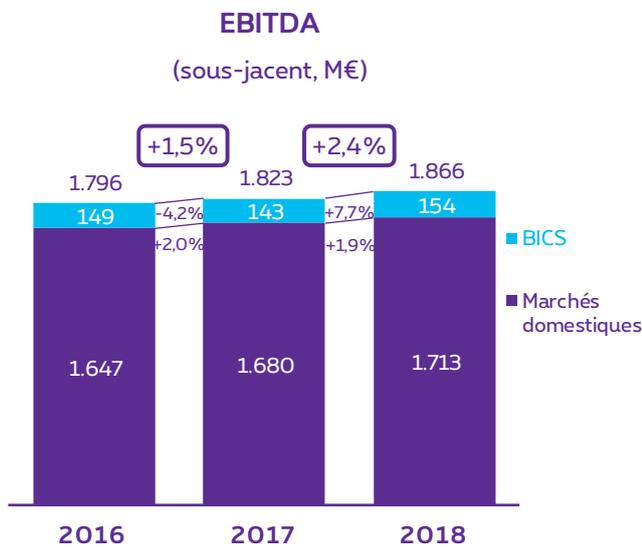


EBITDA sous-jacent

Le Groupe Proximus a enregistré en 2018 un EBITDA sous-jacent de 1.866 millions EUR (+2,4 % par rapport à 2017).

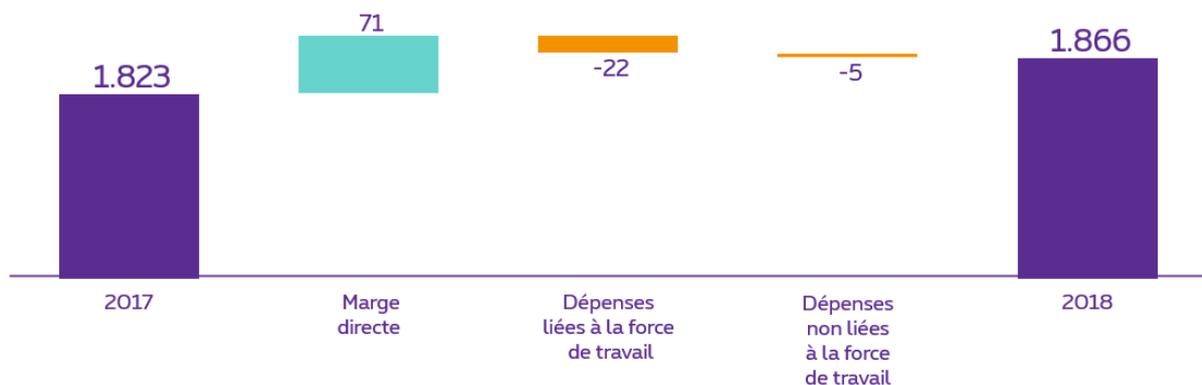
Les activités domestiques de Proximus ont généré une hausse de 1,9 % de l'EBITDA, pour un total de 1.713 millions EUR. Ce résultat est dû à la marge directe générée par l'augmentation de la base clients de Proximus, qui a compensé largement la perte nette de marge de roaming de l'ordre de -30 millions EUR, et aux coûts opérationnels restés pratiquement stables malgré l'expansion des activités ICT.

En 2018, BICS a réalisé un résultat de segment de 154 millions EUR, soit 7,7 % de plus qu'en 2017, y compris TeleSign. Pour l'année 2018, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 11,4 %, soit une augmentation de 0,6 p.p. par rapport à l'année précédente.



Évolution de l'EBITDA

(sous-jacent, M€)

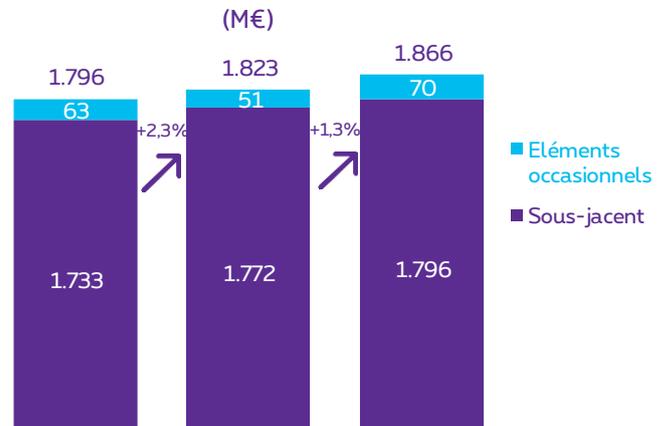


EBITDA rapporté (y compris les éléments occasionnels)

En incluant ces éléments occasionnels, l'EBITDA rapporté du Groupe Proximus s'est élevé à 1.796 millions EUR, soit une hausse de 1,3 % par rapport aux 1.772 millions EUR de l'année précédente. Voir page 3 pour plus d'informations sur les éléments occasionnels.

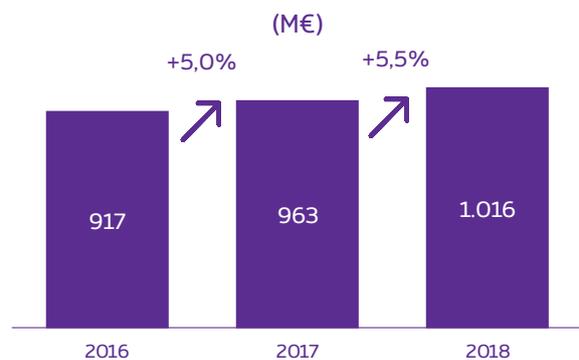
En 2018, le Groupe Proximus a enregistré -70 millions EUR nets d'EBITDA en éléments occasionnels, contre -51 millions EUR en 2017. En 2018, les éléments occasionnels concernaient essentiellement les dépenses engendrées par le plan en cours en matière d'effectifs (plan de départ anticipé préalable à la pension), les provisions

actualisées liées à la taxe sur les pylônes et la dépréciation du logiciel Enterprise, ainsi que des plus-values réalisées sur la vente de bâtiments.



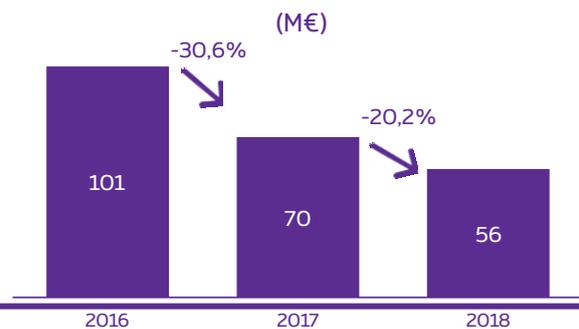
Amortissements

En 2018, les amortissements se sont élevés à 1.016 millions EUR. L'augmentation par rapport aux 963 millions EUR de 2017 est principalement due à une plus grande base d'actifs à amortir en raison des niveaux d'investissement accrus incluant le déploiement en cours de la fibre, et à l'amortissement des entreprises acquises dans le domaine ICT.



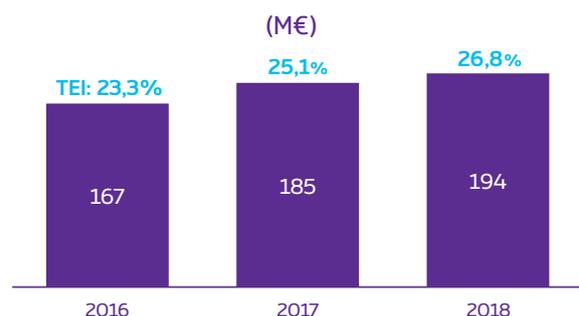
Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'année 2018 se sont élevés à 56 millions EUR, soit 14 millions EUR de moins que l'année précédente, en raison principalement d'un refinancement à un taux d'intérêt plus favorable.



Charge d'impôts

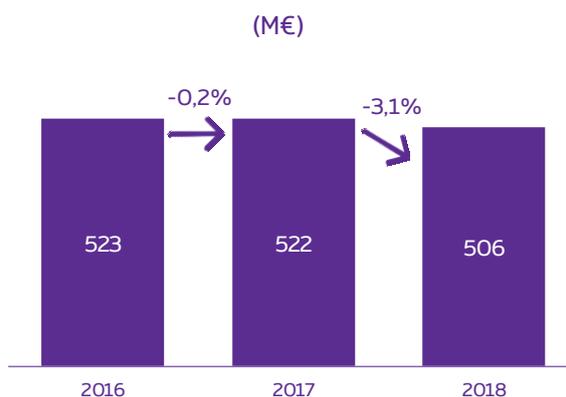
La charge d'impôts pour l'année 2018 s'élève à EUR 194 millions, ce qui correspond à un taux effectif d'imposition de 26,8%. Ce taux est inférieur de 2,8pp au taux d'impôt statutaire belge de 29,58%. La différence provient essentiellement de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge tels que la déduction pour revenus de brevets et d'autres incitants à la R&D applicables en Belgique



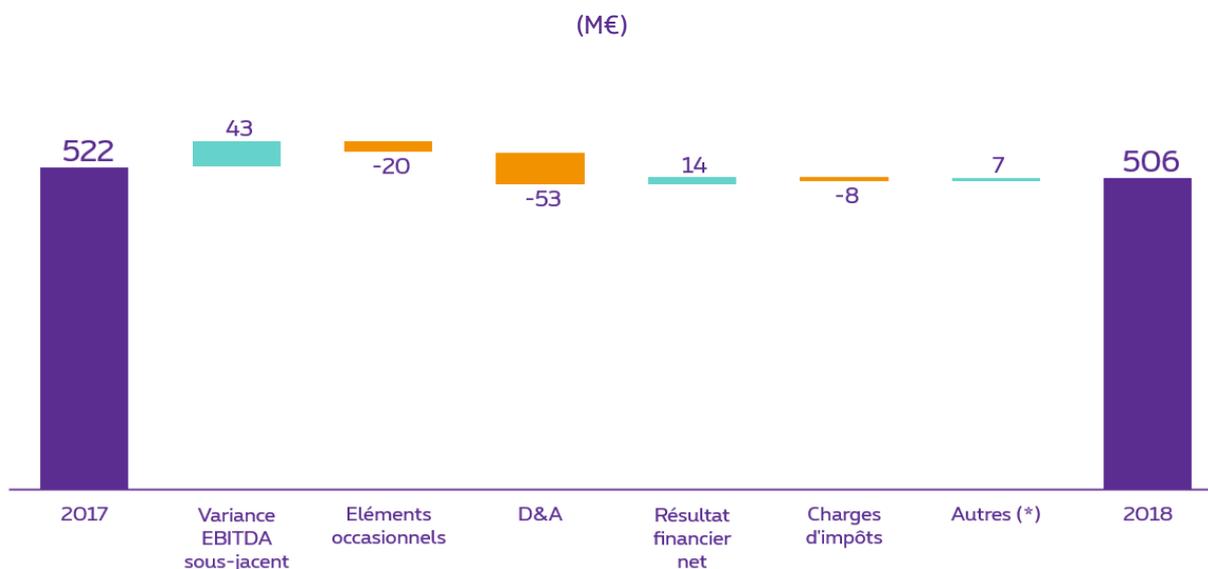
Bénéfice net

En 2018, Proximus a enregistré un bénéfice net (part du Groupe) de 506 millions EUR. Ce résultat en baisse par rapport à l'année précédente s'explique par l'augmentation de l'EBITDA sous-jacent du Groupe et la baisse des coûts financiers, largement neutralisées par une hausse des amortissements, des éléments occasionnels ainsi que des charges d'impôts.

Bénéfice net (part du Groupe)



Évolution du bénéfice net

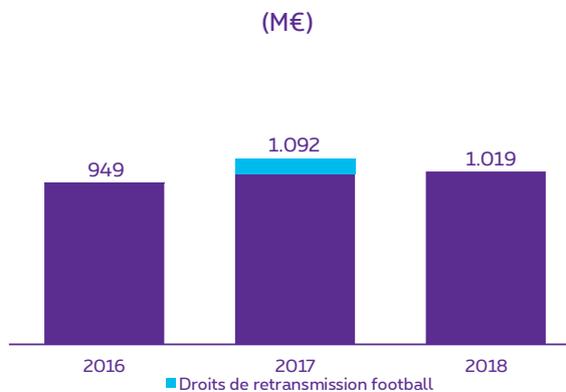


*Inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées



CAPEX

Le niveau de CAPEX reflète la stratégie du Groupe visant à investir très largement dans l'optimisation de ses réseaux et l'amélioration de l'expérience client globale. En 2018, Proximus a investi un montant total de 1.019 millions EUR, contre 1.092 millions EUR en 2017. Le montant de 2017 incluait le renouvellement des contrats de 3 ans relatifs aux droits de retransmission du football (Jupiler Pro League et l'UEFA Champions League). Hormis ces investissements, les investissements en 2018 ont légèrement dépassé le niveau de 2017, en raison d'une augmentation de la part de CAPEX dédiée au projet "La fibre en Belgique" de Proximus. Le déploiement de ce réseau du futur a commencé début 2017 et s'est poursuivi dans 9 villes en 2018. Par ailleurs, Proximus a investi de manière substantielle dans ses systèmes IT et plateformes digitales, dans la simplification et la transformation, ainsi que dans du contenu attractif pour ses clients TV.



Cash-flow libre

En 2018, Proximus a enregistré un cash-flow libre de 451 millions EUR, ou de 501 millions EUR hors sortie de fonds liée à l'acquisition de filiales dans le domaine ICT en 2018. Un résultat à comparer aux 517 millions EUR de cash-flow libre réalisés en 2017, hors sortie de fonds liée à l'acquisition de Davinsi Labs (mai), Unbrace (octobre) et TeleSign (novembre).

Sur une base identique, cette baisse de 16 millions EUR par rapport à 2017 est le résultat net de l'augmentation des liquidités affectées au CAPEX et de la hausse des montants payés pour l'impôt sur le revenu et les bénéficiaires du plan de départ anticipé préalable à la pension. Tous ces éléments ont été pour une large partie compensés par la croissance de l'EBITDA sous-jacent et la baisse des liquidités nécessaires pour le fonds de roulement de l'entreprise.

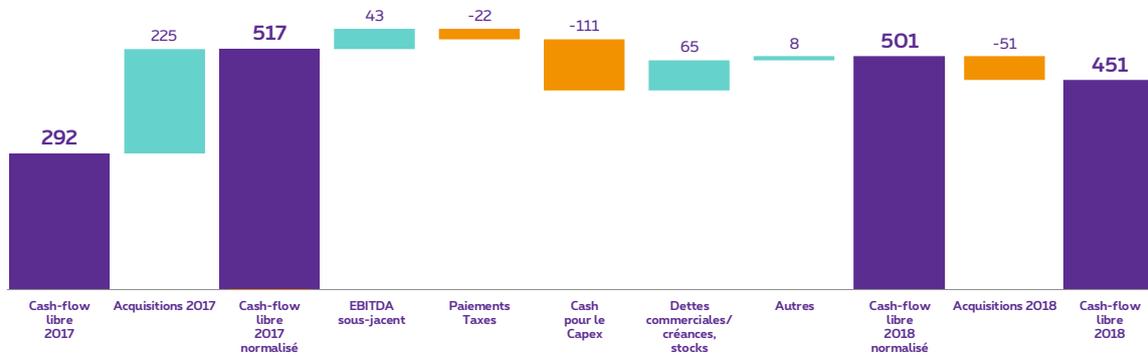
Cash-flow libre

(sous-jacent, M€)



€ **501**M
Cash-flow libre
normalisé

Évolution du cash-flow libre (M€)

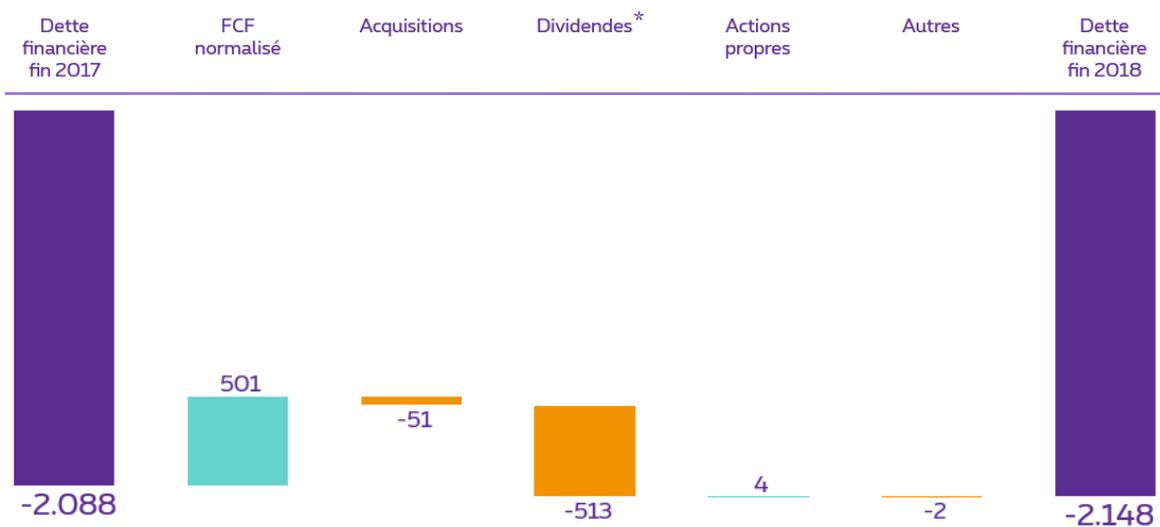


Position financière nette

Proximus a conservé une position financière solide, avec une dette nette de 2.148 millions EUR fin 2018.

Proximus a conservé une position financière solide, dans le domaine ICT. En 2018, le niveau de cash-flow libre normalisé a toutefois permis à Proximus de respecter son engagement en matière de dividende.

L'augmentation de la dette nette par rapport à l'année précédente s'explique par les acquisitions



*Inclut les dividendes aux minoritaires

Consumer

Chiffre d'affaires

Pour 2018, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total de 2.898 millions EUR, soit une baisse de 0,4 % par rapport à 2017. Ce résultat s'explique principalement par la hausse du chiffre d'affaires pour les services fixes et Tango, neutralisée par la baisse du chiffre d'affaires des services mobiles en raison de la réglementation Roam-Like-At-Home et de l'érosion du prépayé et par la diminution de la vente d'appareils mobiles à faible marge.

La stratégie de double marque de Proximus et son approche segmentée pour le marché résidentiel ont clairement porté leurs fruits, surtout dans un environnement toujours plus concurrentiel. La marque Proximus a évolué vers une base clients de plus haute valeur grâce au succès continu des offres Tuttimus et Bizz All-in, qui comptaient 508.000 abonnés fin 2018. Lancées fin juin, les offres mobiles Epic, qui offrent une expérience digitale totale aux Millennials, ont également rencontré du succès. Dans le segment des clients sensibles aux prix, la marque Scarlet a maintenu sa croissance grâce à ses offres simplifiées à prix avantageux.

L'augmentation du chiffre d'affaires liée à la croissance du nombre de clients pour la TV et

Chiffre d'affaires

(M€)

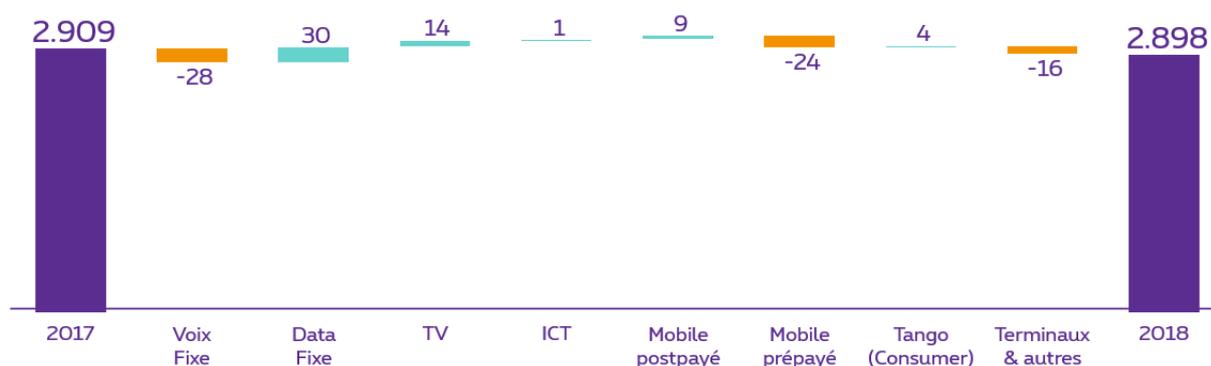


internet a amplement compensé l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe. La solide croissance de la base clients Mobile postpayés a également entraîné une hausse du chiffre d'affaires, malgré la forte pression réglementaire en matière de roaming au premier semestre.

Le chiffre d'affaires pour le Mobile prépayé poursuit sa nette diminution. Dans un marché prépayé en érosion, la base Proximus prépayée régresse notamment en raison de migrations actives vers des abonnements postpayés de plus grande valeur. L'offre Full Control s'avère en particulier une alternative efficace.

Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits

(sous-jacent, M€)



Le chiffre d'affaires du segment Consumer a été largement soutenue par la vente de services supplémentaires aux clients, renforcée par les offres attrayantes Tuttimus et Bizz All-in. La base clients 4-Play est dès lors en hausse, Proximus clôturant l'année 2018 avec 731.000 foyers 4-Play (+7,0 % par rapport à l'année précédente). Avec un chiffre d'affaires moyen par foyer 4-Play de 111,4 EUR et un faible taux d'attrition globale de 3,4 %, la base clients du segment Consumer a progressé en valeur et en fidélité en 2018.

Pour l'année complète 2018, le chiffre d'affaires Consumer de Tango, la filiale luxembourgeoise de Proximus, s'est élevé à 118 millions EUR, soit 3,6 % de plus que l'année précédente. Cette augmentation est due à une croissance constante du chiffre d'affaires mobile et au succès de la stratégie de convergence de Tango, le projet FTTH ayant entraîné pour sa part une augmentation du chiffre d'affaires pour le haut débit.

INTERNET

En 2018, le chiffre d'affaires du segment Consumer pour les abonnements internet a augmenté de 4,9% par rapport à l'année précédente pour atteindre 649 millions EUR. Ce résultat s'explique par une solide croissance de la base clients internet, en progression de 47.000 unités sur l'année. À la fin 2018, le nombre total de clients internet s'élevait à 1.894.000, soit une croissance annuelle stable de 2,5 % soutenue par les deux marques Proximus et Scarlet. Ce résultat provient d'une solide croissance brute du nombre de clients et d'un taux d'attrition internet relativement stable de Proximus par rapport à l'année précédente, sur un marché concurrentiel.

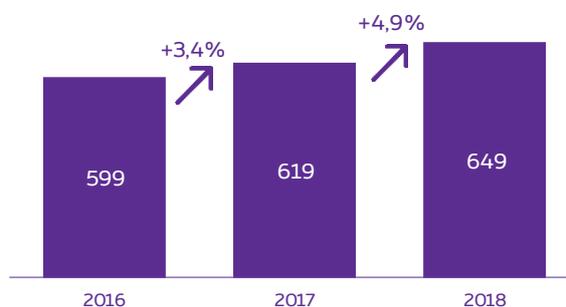
Le chiffre d'affaires moyen par client a augmenté de 1,9 %, avec un ARPU à 28,9 EUR en 2018. Ce résultat reflète les changements tarifaires en vigueur depuis le

début de 2018, partiellement neutralisés par une augmentation de la part de clients Scarlet, avec des offres internet à des prix plus bas.



Les abonnements internet étant généralement vendus dans des Packs, l'ARPU de l'internet fixe a également été influencé par l'allocation comptable de la réduction pack par produit.

Chiffre d'affaires pour l'internet fixe (M€)



Clients internet fixe (en '000)



ARPU internet fixe (en €)



TV

En un an, les marques Proximus et Scarlet ont attiré ensemble 50.000 nouveaux clients TV. Le nombre total de foyers TV s'élève ainsi à 1.611.000, soit une croissance annuelle de 3,2 %.

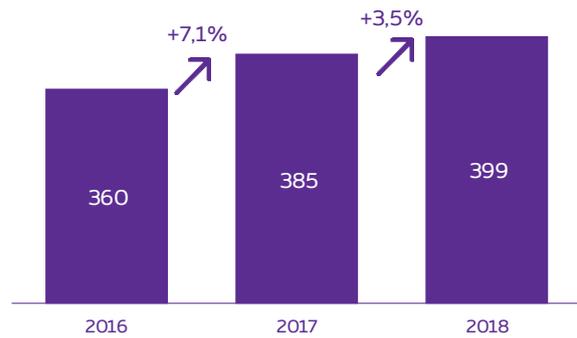
L'ARPU TV pour 2018 s'élève à 20,9 EUR, un résultat stable par rapport à l'année précédente (-0,1 %). La croissance de la base clients TV reste une importante source de revenus pour le segment Consumer : en 2018, le chiffre d'affaires total pour la TV s'est élevé à 399 millions EUR, soit une hausse de 3,5 % par rapport à 2017.

+50.000
foyers TV

Chiffre d'affaires en
hausse de
+3,5 %

La croissance du nombre de clients a été bien soutenue par les offres Tuttimus et Familus de Proximus, qui proposent aux clients plus de contenu TV.

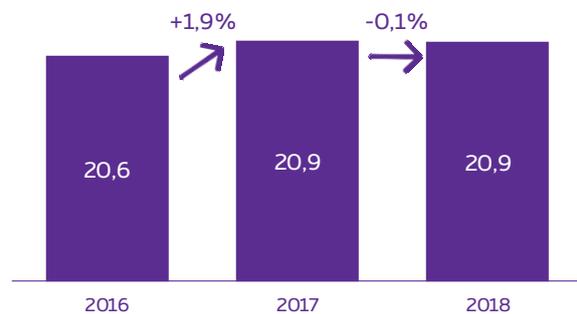
Chiffre d'affaires TV (en M€)



Foyers TV (en '000)



ARPU TV (en €)



VOIX FIXE

Fin 2018, la base clients voix fixe de Proximus totalisait 1.969.000 lignes pour les marques Proximus et Scarlet combinées. Grâce aux offres all-in incluant la voix fixe, la réduction en glissement annuel s'est limitée à 3,3 %.

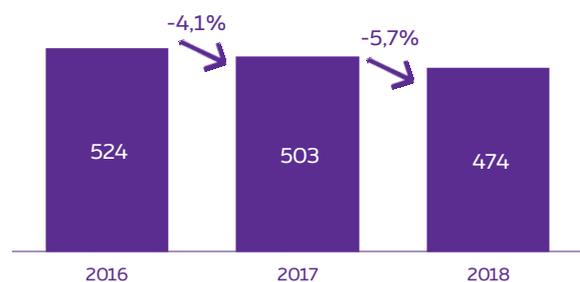
En 2018, l'ARPU pour la voix fixe a atteint 19,7 EUR, soit une baisse de 3,1 % par rapport à l'année précédente. Cette baisse est due à une diminution constante du trafic vocal, partiellement

compensée par des changements tarifaires entrés en vigueur le 1er janvier 2018 pour la voix fixe en single play.

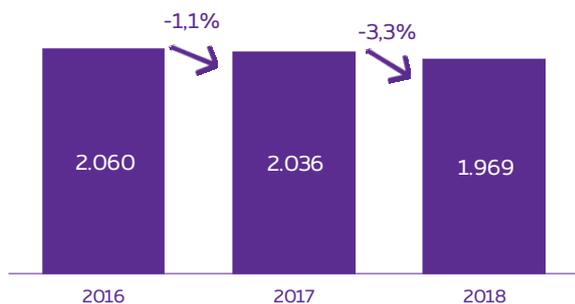
La baisse de la base clients voix fixe par rapport à l'année précédente combinée à une diminution de l'ARPU a entraîné un recul de 5,7 % du chiffre d'affaires en glissement annuel pour la voix fixe, atteignant 474 millions EUR en 2018.

Érosion du parc de lignes fixes atténuée par le succès des offres multi-play

Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



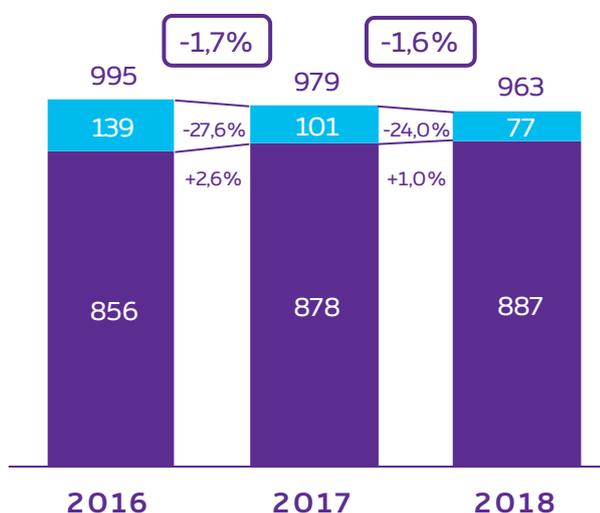
Clients voix fixe (en '000)



ARPU voix fixe (en €)



Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Clients mobiles (en '000)



MOBILE POSTPAYÉ

Le segment Consumer a clôturé l'année 2018 sur une nouvelle croissance de 1,0 % du chiffre d'affaires pour les services postpayés, grâce à l'augmentation de la base clients. Fin 2018, la base Postpayé totalisait 2.737.000 cartes, soit une hausse de 3,3 % par rapport à l'année précédente.

Malgré des initiatives audacieuses de la concurrence, le taux d'attrition en Mobile postpayé est resté limité à 15,8 %, soit +0,2 p.p. par rapport à l'année précédente. Grâce aux taux d'attrition restés sous contrôle et aux changements apportés avec succès au portefeuille mobile de Proximus, à

savoir l'ajout d'offres avec appels et data en illimité¹ et le lancement de l'offre Epic pour les Millennials, Proximus a enregistré une augmentation du nombre d'abonnements Consumer Postpayé de 86.000 unités en 2018.

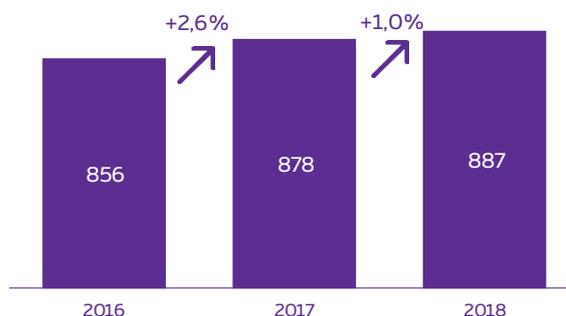
En 2018, l'ARPU postpayé s'élevait à 27,5 EUR, soit une baisse de 1,7 % en glissement en annuel. Ce résultat est dû à l'impact des tarifs de roaming au premier semestre de 2018 combiné à la disparition de l'influence favorable des adaptations tarifaires "more for more" entrées en vigueur le 1er août 2017.

¹ Fair Usage Policy : BE: 20 GB à vitesse maximale, puis 512 Kbps - EU: 16 GB à vitesse maximale, puis 0.0072€/MB

+86.000
cartes
Mobile postpayé

+3,3 %
en glissement annuel

Chiffre d'affaires postpayé (M€)



Cartes postpayé (en '000)



ARPU postpayé (en €)



MOBILE PRÉPAYÉ

Contrairement au Mobile postpayé, le chiffre d'affaires Mobile prépayé a enregistré un très net recul de 24 % par rapport à l'année précédente. L'érosion du nombre de cartes prépayées est restée élevée, avec une base prépayée en recul de 130.000 unités, portant le nombre total de cartes prépayées à 772.000 unités fin 2018. L'érosion constante sur un marché déjà en déclin s'explique en partie par la stratégie consistant à migrer les clients vers des plans tarifaires postpayés similaires de plus grande valeur. Pour 2018, l'ARPU prépayé s'élevait à 7,6 EUR, en baisse de 10,1 % par rapport à 2017.

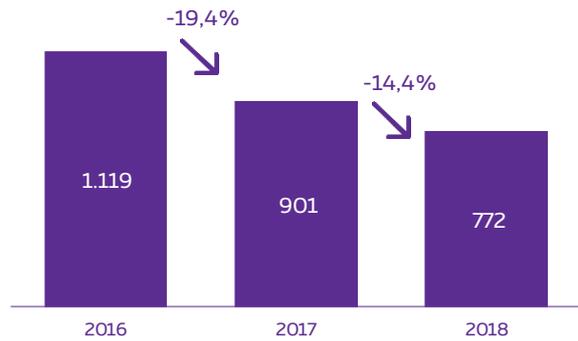
-130.000
cartes
Mobile prépayé

-14,4 %
en glissement annuel

Chiffre d'affaires prépayé (M€)



Cartes prépayé (en '000)



ARPU prépayé (en €)

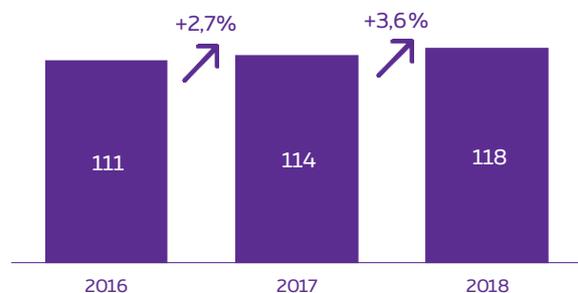


CONSUMER TANGO

Dans un marché pourtant concurrentiel, Tango, l'opérateur télécom luxembourgeois filiale de Proximus, a enregistré une solide croissance de 3,6 % de son chiffre d'affaires pour le segment Consumer en 2018 pour atteindre 118 millions EUR. Cette augmentation est due à une croissance soutenue du chiffre d'affaires mobile et au succès de la stratégie de convergence de Tango, le projet FTTH ayant pour sa part entraîné une augmentation du chiffre d'affaires pour le haut débit.

+3,6%
Chiffre d'affaires
Consumer de Tango

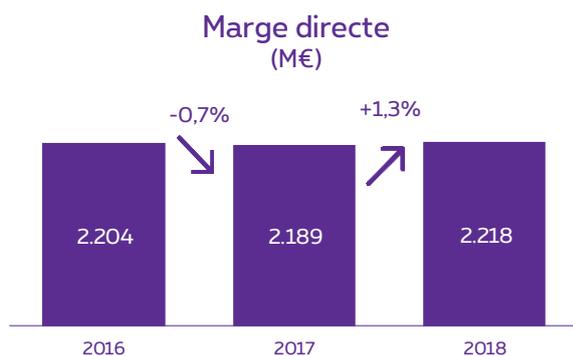
Chiffre d'affaires Consumer de Tango (M€)



Marge directe Consumer

En 2018, la marge directe pour le segment Consumer a progressé de 1,3 % pour atteindre 2.218 millions EUR, soit 28 millions de plus qu'en 2017. Cette croissance s'explique, en dépit de l'impact de la réglementation Roam-Like-At-Home au premier semestre de 2018, par une solide croissance de la base clients, un meilleur mix de chiffre d'affaires et l'effet positif produit par les

ajustements tarifaires. Le premier semestre de 2018 a par ailleurs été influencé positivement par quelques tendances favorables uniques, le deuxième semestre ayant été impacté négativement par une perte de marge directe due à un nouveau processus de recouvrement².



€ 2.218 M
Marge directe
Consumer

Solide croissance continue du 4-Play grâce au succès des offres all-in

Les progrès réalisés dans le cadre de la stratégie de convergence et de valeur à long terme de Proximus sont mesurés par le biais d'un reporting "multi-play". À la différence du reporting classique par groupe de produits, le reporting X-play porte sur des critères de mesure financiers et opérationnels en termes de foyers et petites entreprises enregistrés chez Proximus et sur le nombre de "plays" (à savoir Mobile postpayé - Voix fixe - Internet fixe - TV) et de "Revenue Generating Units" (RGU) offertes. Le reporting X-play inclut

également les services offerts aux foyers et petites entreprises par Scarlet.

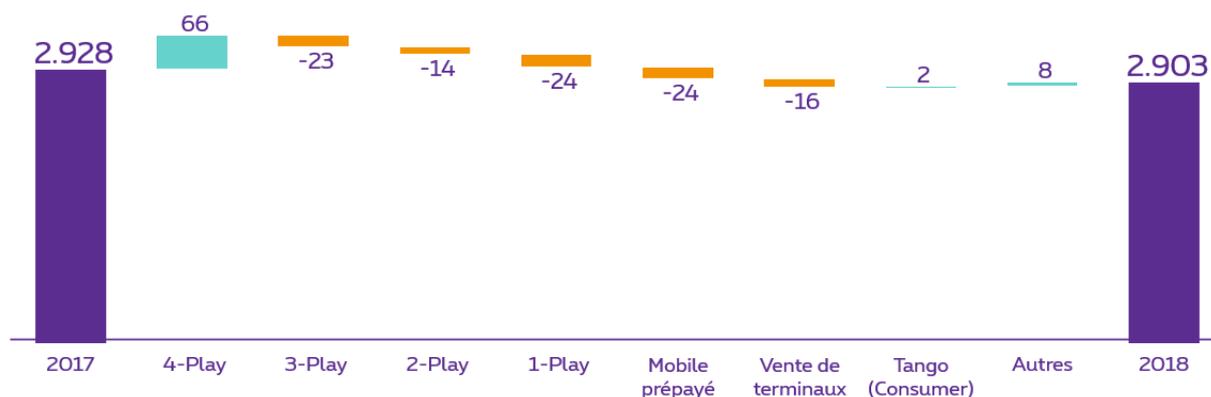
Conformément à la norme IFRS15³, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires de 2.903 millions EUR en 2018, en recul de 0,9 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires pour les services aux foyers (X-Play) a augmenté de 0,2 % pour atteindre 2.348 millions EUR. Le chiffre d'affaires pour le prépayé et les terminaux à faible marge est pour sa part en baisse.

² Les frais de rappel ont été revus à la baisse à la suite d'une nouvelle législation. De plus, le processus de recouvrement de Proximus a été adapté afin d'améliorer l'expérience client et de réduire le nombre de rappels pour factures impayées.

³ Voir page 4

Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits X-Play

(sous-jacent, M€, conformément à la norme IFRS15)



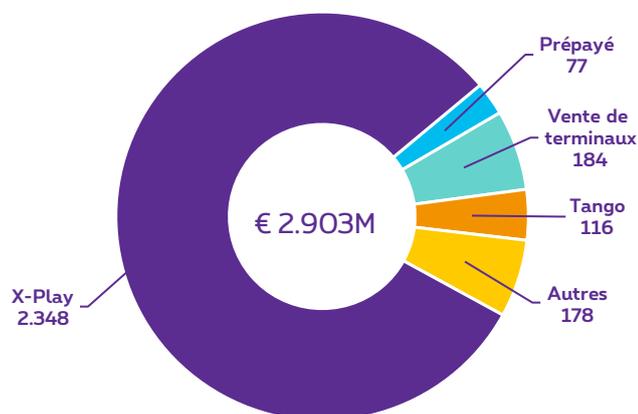
En 2018, Proximus a continué à améliorer son mix de clients, avec une progression des foyers/petites entreprises en 4-Play. Sur l'ensemble de l'année 2018, Proximus a enregistré une hausse du nombre de foyers/petites entreprises 4-Play de 48.000 unités (+7,0 %).

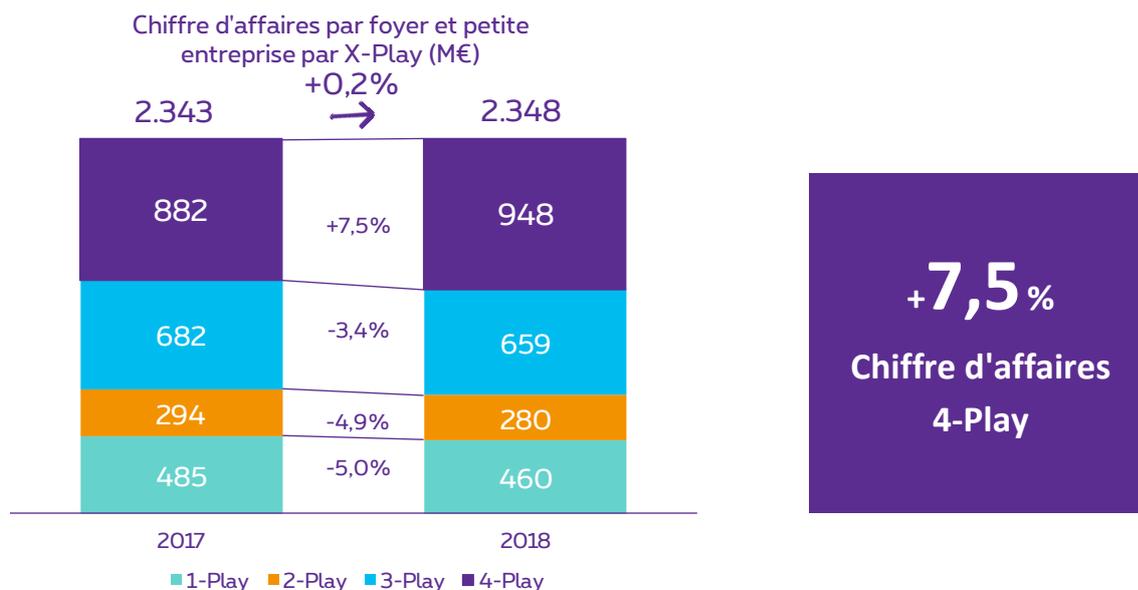
Fin 2018, Proximus comptait 731.000 foyers/petites entreprises 4-Play, soit 24,7 % de sa base totale.

Cette évolution positive s'explique principalement par le succès continu des offres Tuttimus et Bizz All-in de Proximus, qui ont attiré 149.000 foyers/petites entreprises supplémentaires en 2018, portant le nombre total à 508.000 fin 2018. Ce résultat a entraîné une nouvelle hausse du taux de pénétration des offres all-in dans la base 4-Play totale.

La croissance de la base 4-Play a entraîné une augmentation constante en glissement annuel du chiffre d'affaires 4-Play de l'ordre de 7,5 %. Pour 2018, le chiffre d'affaires moyen par foyer/petite entreprise 4-Play s'élevait à 111,4 EUR, soit 1,2 % de moins par rapport à l'année précédente. Ce résultat provient de l'augmentation du niveau de RGU à 4,89 (+1,1 %) combinée à la pression réglementaire sur le roaming mobile et l'annualisation de l'effet favorable de la hausse de prix "more for more". L'ARPH reflète par ailleurs une érosion constante du trafic voix.

Scission du chiffre d'affaires Consumer en 2018 (M€, conformément à la norme IFRS15)





Vu l'augmentation du nombre de clients 4-Play, les RGU moyens de la base totale de foyers/petites entreprises ont augmenté de 2,5 % par rapport à l'année précédente, atteignant 2,77. Le chiffre d'affaires moyen s'élevait ainsi à 65,9 EUR en 2018 (+0,8 %).

Dans un paysage plus concurrentiel, le taux d'attrition globalisé s'élevait à 13,6 % en 2018, en hausse de 0,7 pp par rapport à l'année précédente.

Sous l'effet de la migration croissante de clients vers des offres 4-Play, le nombre de clients 2-Play ou 3-Play de Proximus a diminué au cours de l'année 2018.

L'érosion du nombre de foyers/petites entreprises voix fixe single play a poursuivi sa tendance, avec une baisse de 43.000 foyers/petites entreprises en 2018. En conséquence, le chiffre d'affaires de la voix fixe "stand-alone" a enregistré une nouvelle

baisse, atteignant 94 millions EUR, soit 3,2 % du chiffre d'affaires Consumer total.

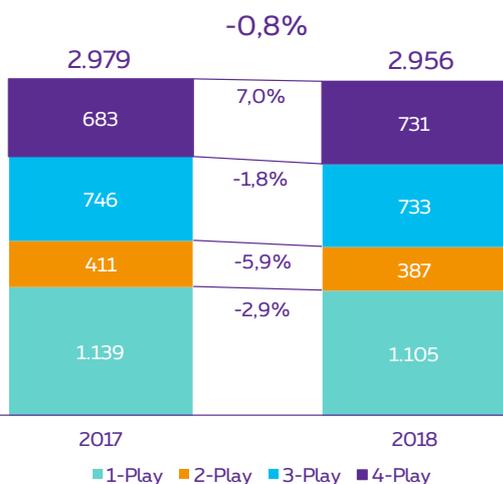
La base de foyers et petites entreprises mobiles 1-Play de Proximus s'élevait à 686.000 unités fin 2018, avec un chiffre d'affaires moyen mobile de 37,8 EUR (pour 1,34 RGU), en recul de 4,7 % en glissement annuel. Cette baisse est due principalement à l'impact du Roam-Like-At-Home au premier semestre de 2018 et à l'effet d'upselling vers des offres multi-play pour les abonnés à des offres mobiles à plus haute valeur. La base de foyers et petites entreprises internet 1-Play de Proximus a augmenté de 12.000 unités pour atteindre 151.000 clients, en ce compris l'effet des offres haut débit stand-alone de Scarlet. Le chiffre d'affaires moyen correspondant a progressé de 2,8 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 31,1 EUR, en ce compris la hausse de prix des offres large bande stand-alone de Proximus.

**RGU
moyen
2,77**

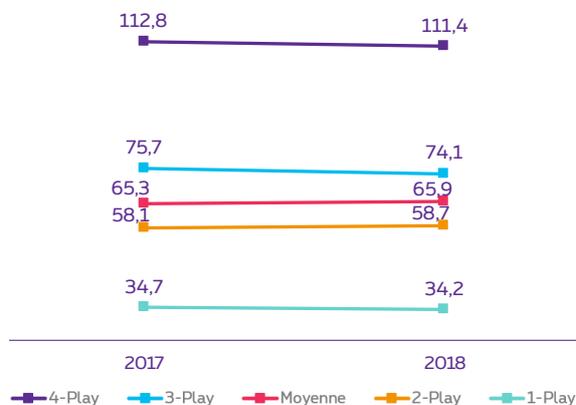
**Chiffre d'affaires moyen
par foyer et petite
entreprise
€ 65,9**

**Foyers et petites
entreprises abonnés
à la fois aux services fixes
et mobiles
58,3 %**

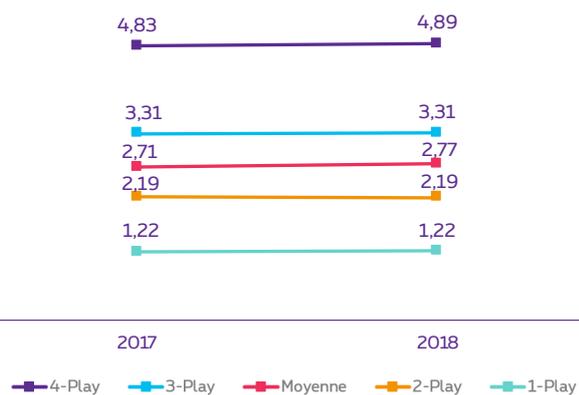
Foyers et petites entreprises Consumer par X-Play ('000)



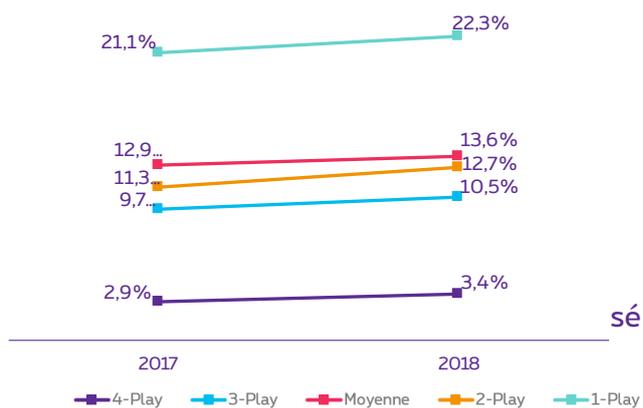
Chiffre d'affaires moyen par foyer/petite entreprise (ARPH en €)



Revenue Generating Units moyennes par foyer/petite entreprise (RGU en unités)



Taux d'attrition globale annualisé



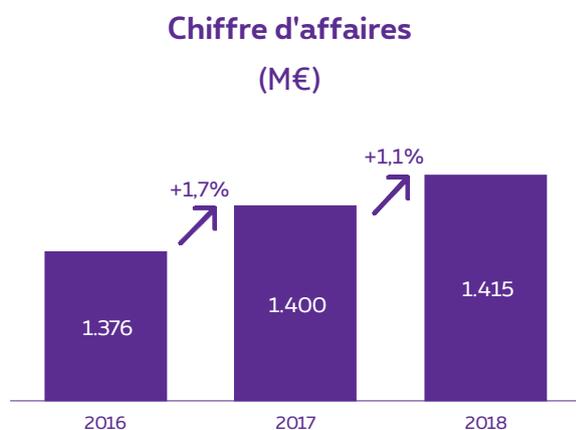
sé

Enterprise

Chiffre d'affaires

Le segment Enterprise de Proximus a enregistré une hausse de 1,1 % de son chiffre d'affaires en 2018 pour atteindre 1.415 millions EUR, malgré un marché hautement concurrentiel, la pression réglementaire sur le roaming au premier semestre de l'année et l'érosion continue du chiffre d'affaires pour la voix fixe.

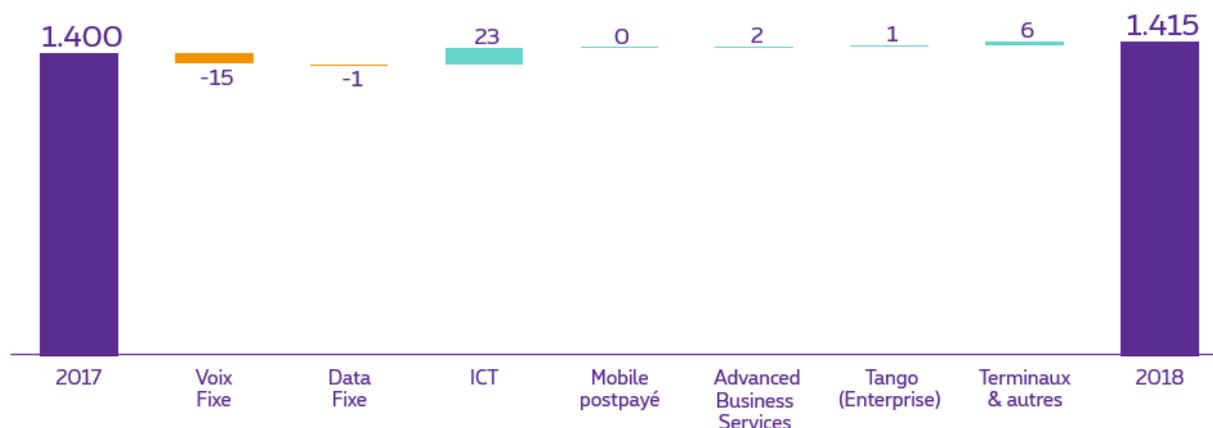
La croissance du chiffre d'affaires pour le segment Enterprise en 2018 s'explique par une hausse du chiffre d'affaires ICT, y compris les apports des acquisitions. Les Advanced Business Services et Tango ont également contribué favorablement au chiffre d'affaires, au même titre que la hausse du chiffre d'affaires sur les appareils mobiles.



Chiffre d'affaires en glissement annuel
+1,1%

Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits

(sous-jacent, M€)



Données fixes

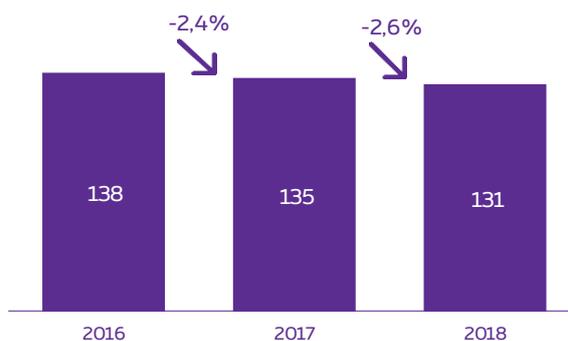
En 2018, le chiffre d'affaires pour les données fixes a atteint un montant total de 246 millions EUR, un résultat relativement stable par rapport à l'année précédente (-0,3 %). Ce résultat comprend un chiffre d'affaires stable pour la connectivité de données, qui représente de loin la part la plus importante dans cette catégorie de produits. Le segment Enterprise a continué à migrer des clients vers le produit phare de Proximus, la solution VPN Explore, grâce au déploiement continu de la fibre point à point. Les anciens produits continuent à être progressivement remplacés et migrés vers de nouvelles solutions à prix plus avantageux pour les clients dans le cadre de programmes de simplification.

Le segment Enterprise a continué à faire face à une haute concurrence sur les marchés internet bas et milieu de gamme. Proximus est toutefois parvenue à limiter la perte nette de lignes à 4.000 lignes internet, principalement bas de gamme, ramenant sa base totale à 131.000 lignes fin 2018. Il s'agit d'une diminution de 2,6 % par rapport à l'année précédente. La baisse de la base internet a été pour une grande partie compensée par une augmentation de 1,2 % de l'ARPU pour la large bande à 43,7 EUR, grâce aux effets de l'indexation des prix et à la hausse de la part de lignes internet haut de gamme dans le parc.

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



Parc internet fixe (en '000)



ARPU internet fixe (en EUR)



Voix fixe

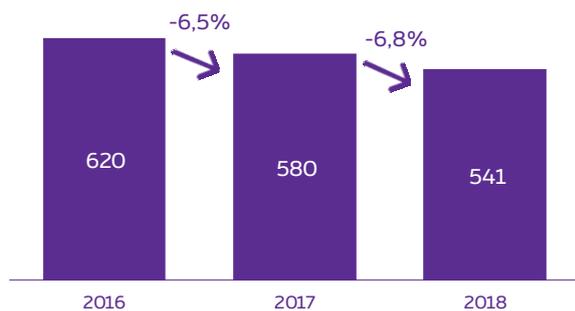
En 2018, le segment Entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 203 millions EUR pour la voix fixe, soit une baisse stable de 7,1 % en glissement annuel. Le segment Entreprise est confronté à une politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, à une baisse de la consommation, aux migrations technologiques vers le VoIP et à la pression de la concurrence. La perte de lignes s'élevait à -39.000 en 2018, portant le parc total de lignes fixes du segment Entreprise à 541.000 unités fin 2018, soit un recul de 6,8 % en glissement annuel. L'ARPU de la voix fixe est resté relativement stable à 30,2 EUR par rapport à l'année précédente (-0,4 %), en raison de la baisse du trafic par ligne et de la hausse de pénétration des options d'appels illimités,

compensées en grande partie par l'indexation de certains tarifs au 1er janvier 2018.

Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



Parc voix fixe (en '000)



ARPU voix fixe (en €)



Advanced Business Services

Le segment Entreprise de Proximus a enregistré une nouvelle progression dans le domaine des Advanced Business Services (+6,2 %), grâce à la position unique de Be-Mobile⁴ sur le marché de la mobilité intelligente. Par ailleurs, les solutions convergentes de Proximus pour les entreprises ont rencontré un franc succès, avec à la clé un nombre de clients Call Connect (PABX dans le Cloud) en hausse.

Chiffre d'affaires Advanced Business Services (M€)



⁴ Be-Mobile est une filiale de Proximus spécialisée dans la mobilité intelligente. En novembre 2018, elle a étendu ses

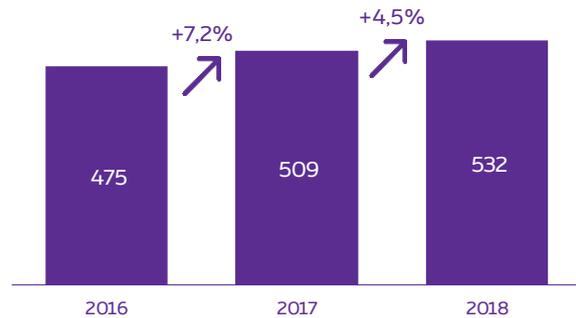
services de mobilité intelligente en Europe en faisant l'acquisition de la société française Mediamobile..

ICT

Dans un environnement concurrentiel, le segment Entreprise a mis en place une stratégie efficace visant à étendre son portefeuille au-delà des services de connectivité pure en offrant des solutions pertinentes pour accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Le chiffre d'affaires ICT a ainsi enregistré une solide croissance de 4,5 % en 2018, grâce notamment à la contribution des entreprises spécialisées acquises, accélérant l'évolution de contrats de produits vers un chiffre d'affaires tiré de la fourniture de services.

Codit est la dernière entreprise acquise en 2018. Établie en Belgique, cette entreprise est leader sur le marché de l'intégration d'applications opérationnelles, de l'API Management, et des services dans le Cloud. Cette acquisition a été précédée par le rachat d'Umbrio, une entreprise néerlandaise spécialisée dans l'analytique de l'IT et des réseaux, et la reprise d'ION-IP, une autre entreprise néerlandaise spécialisée dans les services de sécurité gérées. Le développeur d'applications Unbrace et l'entreprise de cybersécurité Davinsi Labs ont également eu un impact favorable sur les résultats ICT en glissement annuel.

Chiffre d'affaires ICT (M€)



Entreprises ICT acquises en 2017 et 2018



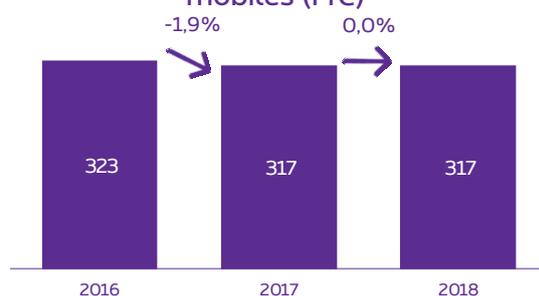
Services mobiles

Le chiffre d'affaires du segment Entreprise pour les services mobiles est resté stable par rapport à l'année précédente, atteignant 317 millions EUR en 2018.

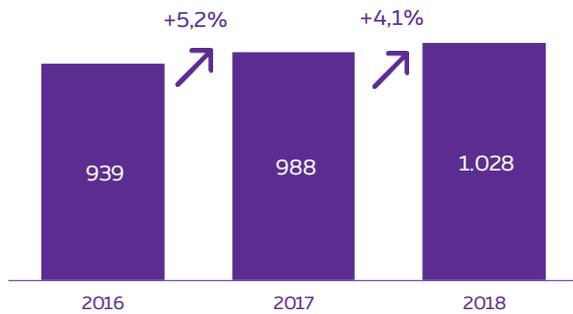
Grâce à l'expérience client de qualité offerte par nos niveaux de service élevés et notre réseau mobile performant, le segment Entreprise a continué d'attirer de nouveaux clients. Le taux d'attrition mobile est resté faible en 2018 à 9,6 %, contre 10,2 % l'année précédente. Un résultat qui a entraîné une solide croissance nette de 40.000 cartes voix mobile en 2018, portant la base voix mobile à 1.028.000 cartes (+4,1 % par rapport à l'année précédente).

La croissance continue de la base clients a toutefois été neutralisée par la baisse de 5,0 % de l'ARPU postpayé, qui s'est élevé à 25,1 EUR. Cette baisse résulte de l'annualisation de l'effet de report des tarifs réglementés Roam-Like-At-Home depuis juin 2017, d'une diminution continue des abonnements à des options de roaming, de la migration de clients vers des forfaits tarifaires plus avantageux et d'une pression de la concurrence sur les prix.

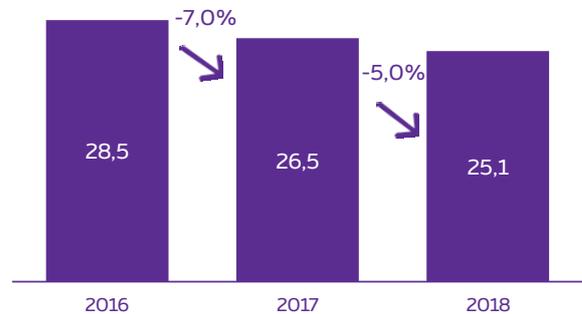
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes voix mobiles (en '000)



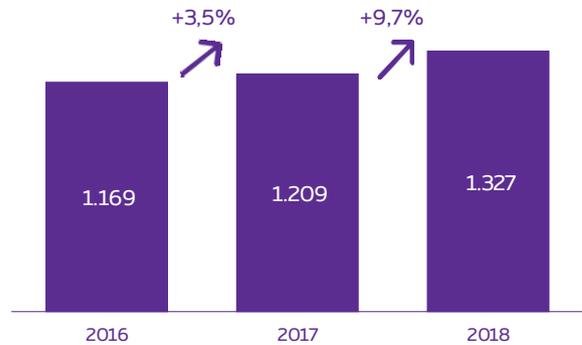
ARPU Mobile postpayé (en €)



Le segment Entreprise de Proximus a conservé son leadership sur le marché M2M.

En 2018, sa base M2M a progressé de 117.000 cartes pour atteindre 1.327.000 unités, soit une hausse de 9,7 % par rapport à l'année précédente, grâce entre autres aux cartes activées pour la solution de péage routier.

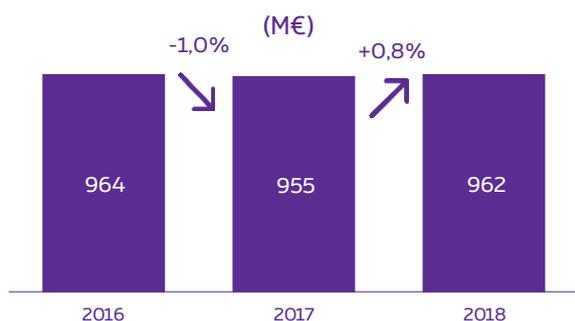
Cartes Machine-to-Machine (en '000)



Marge directe du segment Entreprise

En 2018, la marge directe a augmenté de 8 millions EUR (+0,8%) pour atteindre 962 millions EUR. Cette augmentation s'explique par la contribution à la marge directe des services mobiles, des Advanced Business Services et de l'ICT, y compris l'impact positif des entreprises ICT a

marge pour la voix fixe. En 2018, la marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 68,0 %. Cette baisse de 0,2 p.p. par rapport à l'année précédente est due à l'évolution du mix de chiffre d'affaires, passant d'un chiffre d'affaires traditionnel telecom à marge directe supérieure à un chiffre d'affaires ICT impliquant des coûts liés à la force de travail plus élevés.



€962 M
Marge directe
Entreprise

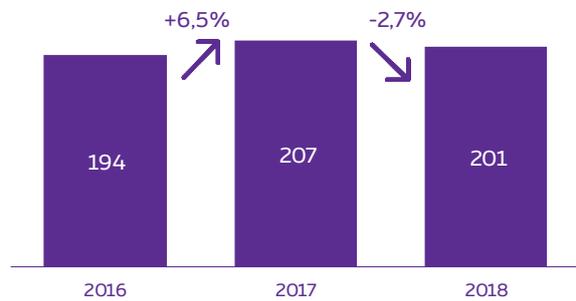
Wholesale

En 2018, le chiffre d'affaires du segment Wholesale s'est élevé à 201 millions EUR, soit 2,7 % de moins qu'en 2017, année qui avait bénéficié d'un impact correctif au premier trimestre à la suite de l'annulation par la Cour d'appel de Bruxelles des nouveaux tarifs de terminaison fixe. Abstraction faite de cet impact, le chiffre d'affaires Wholesale est resté relativement stable.

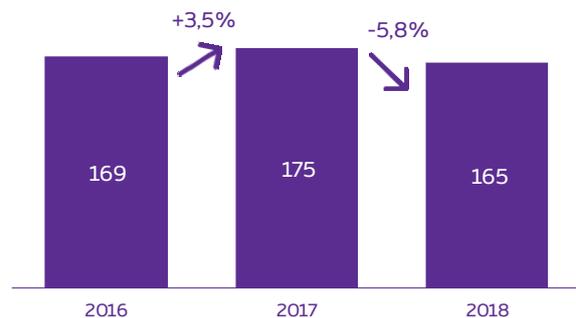
L'augmentation des revenus résultant de la hausse des volumes roaming en 2018 a été compensée par la baisse du chiffre d'affaires dans les services Wholesale traditionnels.

Compte tenu de la nette augmentation du trafic de roaming-out à la suite de la réglementation Roam-Like-At-Home, Proximus a négocié à la baisse ses tarifs de roaming de gros dans l'intérêt du Groupe. Si l'impact a été positif sur la marge directe des segments Consumer et Enterprise, il a entraîné une baisse du chiffre d'affaires et de la marge du segment Wholesale de Proximus. En 2018, le segment Wholesale a enregistré une marge de 165 millions EUR, en recul de 5,8 % par rapport à l'année précédente qui était impactée par l'annulation des tarifs de terminaison fixe.

Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe (M€)

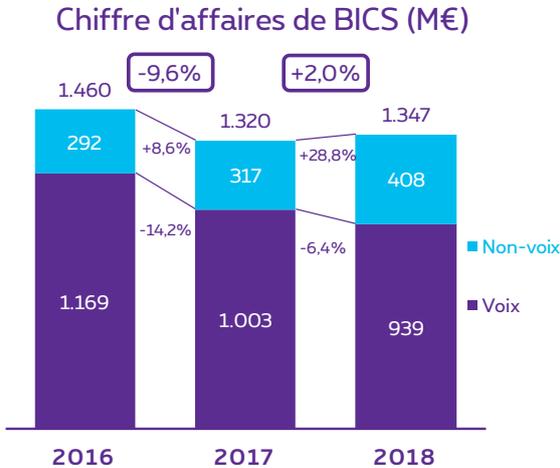


BICS

Chiffre d'affaires

BICS est active sur le marché international des communications, un marché extrêmement concurrentiel qui fait face à la transition de la voix aux données. En 2018, sur un marché voix volatile, BICS a transporté 24,5 milliards de minutes vocales, soit 0,3 % de plus qu'en 2017. Cette légère hausse a toutefois été neutralisée par un mix de destinations moins favorable, entraînant une diminution de 6,4 % du chiffre d'affaires pour les activités voix de BICS. En revanche, les volumes de messages transportés par BICS ont plus que doublé par rapport à l'année précédente (+110,7

%). Ce résultat s'explique par le boost des volumes A2P, avec une solide contribution de TeleSign, qui accélère les ambitions stratégiques de BICS sur ce marché en pleine croissance. Pour 2018, BICS a ainsi généré un solide chiffre d'affaires de 408 millions EUR pour les activités non-voix (+28,8 %). Dans l'ensemble, BICS a terminé l'année 2018 sur un chiffre d'affaires de 1.347 millions EUR, en hausse de 2,0 % par rapport à l'année précédente.



Chiffre d'affaires de BICS influencé par la transition de la voix aux données

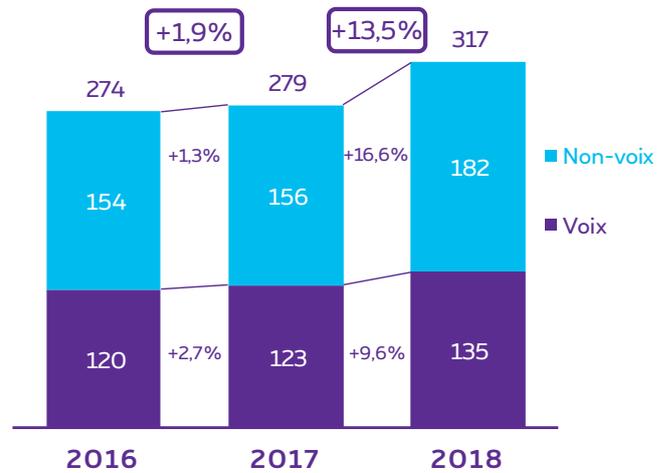
Marge directe

En 2018, la marge directe de BICS s'est élevée à 317 millions EUR (+13,5 %). Ce résultat représente 23,6 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 2,4 p.p. par rapport à l'année précédente.

Malgré la pression sur le chiffre d'affaires voix, BICS est parvenue à accroître sa marge directe de 9,6 % pour les activités voix, grâce aux services d'authentification de TeleSign.

La hausse de 16,6 % de la marge directe non-voix de BICS s'explique par la combinaison BICS-TeleSign, avec une solide croissance des volumes de SMS A2P et la réalisation de synergies de coûts directs.

Marge directe de BICS (M€)

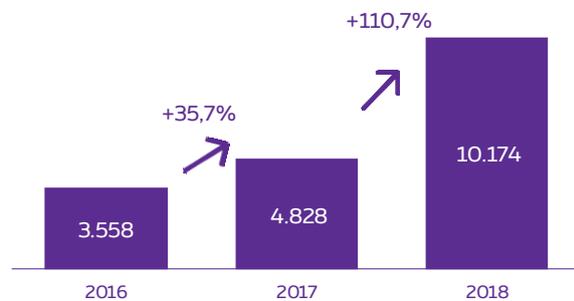


Non-voix

Chiffre d'affaires non-voix (M€)



Volumes non-voix (en millions de messages)



**TeleSign
accélère
les ambitions de
BICS
sur le
marché A2P**

Voix

Chiffre d'affaires voix (en M€)



Volumes voix
(en millions de minutes)

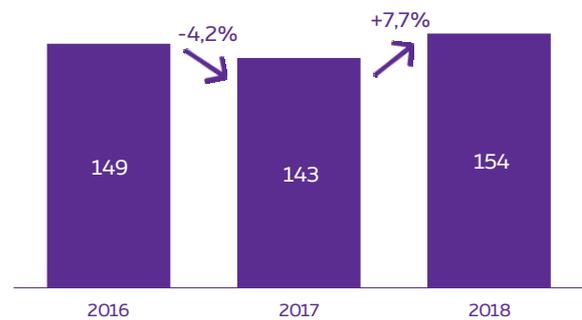


Résultat de segment

Le résultat de segment de BICS s'est élevé à 154 millions EUR, en hausse de 7,7 % par rapport à l'année précédente, grâce à la consolidation de TeleSign. L'augmentation de la marge directe a été partiellement neutralisée par une hausse des dépenses de l'ordre de 27 millions EUR, essentiellement du côté de TeleSign.

En 2018, la marge de segment exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a progressé de 11,4 %.

Résultat de segment de BICS (M€)



Definitions

A2P : Applications-to-person

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

ARPH: chiffre d'affaires moyen sous-jacent par foyer (y compris les petites entreprises).

ARPU: chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

ARPU de la voix fixe: chiffre d'affaires voix sous-jacent total, à l'exclusion du chiffre d'affaires lié aux activations, divisé par le nombre moyen de canaux d'accès voix pour la période considérée, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

ARPU large bande: 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.

ARPU mobile: le total des revenus des services mobiles voix et données (entrants et sortants) des clients prépayés et postpayés, divisé par le nombre moyen de clients prépayés et postpayés actifs pour cette période, divisé par le nombre de mois de cette même période. Cela inclut également les MVNO mais exclut M2M.

ARPU mobile mixte: calculé sur la base des moyennes mensuelles pour la période indiquée. L'ARPU mensuel mixte représente le total du chiffre d'affaires voix et données mobiles pour les clients Prepaid et Postpaid, divisé par le nombre moyen de clients Prepaid et Postpaid actifs pendant la période considérée, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période. Ce nombre inclut également les MVNO, mais pas les cartes Machine-to-Machine.

ARPU TV: comprend uniquement le chiffre d'affaires sous-jacent lié aux clients et tient compte des promotions, frais d'activation et d'installation non compris, divisé par le nombre de foyers abonnés à Proximus TV ou Scarlet TV.

BICS: le Groupe Proximus a regroupé ses activités internationales de carrier sous la marque BICS. Proximus détient 57,6 % des parts de cette coentreprise formée entre Proximus, Swisscom et MTN.

Canaux d'accès large bande: lignes ADSL, VDSL et Fibre. Pour le segment Consumer ils comprennent également les lignes résidentielles de Scarlet.

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

CAPEX: correspond aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Chiffre d'affaires rapporté: correspond au Revenu Total.

Clients mobiles actifs: englobent les cartes voix, données et Machine-to-Machine (Enterprise). Les clients prépayés actifs sont les clients qui 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. Les clients postpayés payant un abonnement mensuel sont actifs par défaut.

Consumer: segment ciblant le marché résidentiel et des petites entreprises (moins de 10 employés) et comprenant la Customer Operations Unit de Proximus.

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

les dépenses liées à la force de travail incluent uniquement les frais de personnel interne et les pensions.

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.

Domestique: renvoie aux activités du Groupe Proximus, à l'exclusion de BICS.

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

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

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

(*) Le seuil de matérialité est atteint lorsque l'impact dépasse 5 millions EUR. Aucun seuil de matérialité n'est défini pour les ventes d'entreprises

consolidées, les profits et les pertes réalisés sur la vente de bâtiments et les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions. Aucun seuil n'est utilisé pour les ajustements dans un trimestre suivant de la même année si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.

Enterprise: segment ciblant le marché professionnel, y compris les petites entreprises de plus de 10 employés.

FCF: Free Cash Flow (cash-flow libre). Flux de trésorerie avant activités de financement.

Fonds de roulement lié aux opérations: correspond au fonds de roulement lié aux créances commerciales, à l'inventaire et aux dettes commerciales.

Foyer multi-play (y compris les petites entreprises): compte au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.

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

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

Play: abonnement à la voix fixe, à l'internet fixe, à la TV digitale ou au Mobile Postpaid (cartes mobiles payantes).

Position financière nette: désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Revenue Generating Unit (RGU): par exemple, un foyer possédant l'internet fixe et 2 cartes Mobile

Postpaid est considéré comme un foyer "2 play" avec 3 RGU.

Sous-jacent: renvoie au chiffre d'affaires et à l'EBITDA ajustés (revenu total et bénéfice d'exploitation avant amortissements) pour les éléments occasionnels afin d'évaluer correctement la performance opérationnelle en cours.

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

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

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

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

Gestion des risques

La prise de risques est inhérente au monde des affaires. La gestion efficace des risques permet d'assurer un rendement aux actionnaires de Proximus. Proximus croit fermement que la gestion des risques joue un rôle fondamental dans la gouvernance d'entreprise et le développement d'une activité durable.

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximaliser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires en équilibrant de manière efficace les risques et avantages. La gestion efficace des risques est un facteur clé pour réaliser nos objectifs. La gestion des risques a non seulement pour objectif de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de

protéger la réputation de Proximus. Un processus structuré de gestion des risques permet à la direction de prendre des risques de manière contrôlée. Les objectifs et règlements en matière de gestion des risques sont repris dans l'annexe 31 des états financiers consolidés, publiés sur le site internet de Proximus. Les risques liés à d'importants contentieux et procédures judiciaires en cours sont présentés dans l'annexe 33 de ces états financiers. Les risques d'entreprise et les risques liés au reporting financier ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes sont détaillés ci-dessous. Nous soulignons que cet aperçu ne constitue pas une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management de Proximus (ERM) offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Proximus. La politique de gestion des risques d'entreprise du Groupe couvre le spectre des risques ("événements négatifs potentiels") et des incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son but consiste à maximaliser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents (provenant entre autres de la réglementation et des nouvelles technologies sur le marché) et en développant des stratégies d'atténuation conformes à sa tolérance des risques.

En 2017, Proximus a revu et mis à jour sa politique de gestion des risques afin de s'aligner sur les meilleures pratiques du marché. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les

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

- Dynamique concurrentielle du marché
- Évolution du service et du modèle économique
- Motivation et compétences du personnel
- Expérience client
- Flexibilité des frais de personnel

Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (données mobiles, sécurité, Internet des Objets, mobilité intelligente, plateformes API), en maturation (smartphones) ou saturés (internet fixe, mobile postpaid), voire en déclin (mobile prepaid, solutions vocales d'entreprise, téléphonie fixe).

Le marché est en constante évolution, avec des dynamiques concurrentielles (lancements fréquents de nouveaux produits, arrivée de concurrents sur de nouveaux segments du marché) susceptibles d'influencer l'évolution de la valeur de marché. Spécifiquement, la structure du marché pourrait changer considérablement avec l'arrivée potentielle d'un nouvel opérateur mobile sur le marché, bénéficiant des conditions favorables de la prochaine mise aux enchères de spectre. La fédération sectorielle Agoria estime que l'arrivée éventuelle d'un 4ème opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6000 à 8000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'Etat de 200 à 350 millions d'euros.

La substitution par les services d'OTT des services de ligne fixe (notamment par des applications et médias sociaux comme Skype, Facebook, WhatsApp, etc.) et du contenu TV pourrait accroître la pression au niveau du chiffre d'affaires et des marges à mesure que ces services Over-The-Top gagnent du terrain.

Grâce à sa stratégie à long terme et ses investissements continus dans le réseau (fibre optique, VDSL/Vectoring, 4G/4G+), Proximus ne cesse d'améliorer la qualité de ses offres multiplay. Proximus migre un nombre croissant de clients vers les dernières technologies ; elle garde sa position de leader dans l'innovation mobile ; elle améliore de façon structurelle son service aux clients et s'associe à des acteurs de contenu et OTT afin d'enrichir sa gamme de contenus (sport, Netflix, familles et enfants, notamment grâce à l'accord conclu avec Studio 100). Proximus

développe par ailleurs une stratégie multicanal et améliore ses interfaces clients digitales. Proximus a construit une position concurrentielle solide et avantageuse qui lui donne d'autres leviers que les prix seulement, qui lui permettent de réduire le risque d'attrition et son exposition à la guerre des prix. Proximus a également lancé avec succès Epic, une nouvelle offre mobile ciblant le segment des Millennials et spécifiquement adaptée à leurs besoins mobiles.

Proximus réagit également en adoptant une approche convergente et packagée ainsi qu'en offrant de nouveaux services. Proximus opte pour un modèle d'agrégateur, en mettant le meilleur contenu à la disposition de ses clients (entre autres Netflix).

Elle approche avec succès le segment des clients sensibles aux prix par l'intermédiaire de sa filiale Scarlet, fournisseur de produits mobiles et triple play à prix attractif. Un segment qui a continué de croître en 2018, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres attrayantes à moindre prix.

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

Ici aussi, Proximus entend faire face à la concurrence croissante en renforçant sa stratégie de convergence voix-données-IT et en exploitant au mieux son potentiel commercial, son large portefeuille et son expertise. Proximus a développé des solutions spécifiques pour aider ses clients à évoluer vers des services de communication sur site et de cloud. Elle a tiré profit de ses nombreux atouts pour offrir des solutions simples, fiables et à la pointe de la technologie afin de satisfaire leurs besoins de communication. Proximus cherche en outre à répondre aux nouveaux besoins commerciaux des clients en proposant des solutions combinant atouts de base et technologies innovantes (comme l'IdO, le cloud, la sécurité et le Big Data) pour préserver la valeur.

Le marché de gros des télécommunications a enregistré un nouveau recul en termes de volumes, avec un fléchissement de la baisse des

prix des communications classiques (téléphonie, SMS P2P), tout en étant soumis à la pression constante et croissante des communications VoIP (WhatsApp, iMessage, Skype, etc.). Bien qu'en 2018 BICS ait enregistré une forte croissance des volumes de signalisation LTE, IPX, Capacité ou roaming 2G/3G, on observe une concurrence féroce sur les marchés en expansion, en raison principalement du recul des communications traditionnelles, de l'évolution technologique et de la pression énorme sur les tarifs et les tarifs de terminaison. Au niveau des services vocaux traditionnels, BICS est parvenue à maintenir ses volumes en ligne avec les résultats de l'an dernier et à renforcer encore sa part de marché dans le transport de voix.

Alors que le marché de gros traditionnel est hautement volatil et commoditisé, BICS a conservé

sa position parmi les principaux opérateurs voix et fournisseurs de services de données mobiles internationaux sur le marché des communications internationales, puisqu'elle a transporté près de 25 % du trafic mondial de roaming.

L'an dernier, BICS a fait l'acquisition de TeleSign, une société CPaaS (Communication Platform as a Service) américaine de premier plan spécialisée dans la sécurité, afin d'accélérer sa stratégie de diversification dans de nouveaux segments de marché et de poursuivre la consolidation de sa présence sur le continent américain. Au cours de l'année 2018, cette stratégie de diversification a porté ses fruits, puisque TeleSign a réussi à plus que doubler son propre EBIDTA, tout en rivalisant avec des acteurs qui suivent une logique financière différente (forte croissance du chiffre d'affaires, mais cash-flows négatifs).

Évolution du service et du modèle économique

Le modèle économique et la performance financière de Proximus sont et seront touchés par les technologies (perturbantes), telles que les services SD-WAN, 5G et OTT (Over-The-Top). En réponse à ces nouvelles technologies et ces développements du marché, Proximus devra à son tour proposer de nouveaux produits ou services compétitifs, pertinents pour ses clients et essentiels au maintien de sa performance et de sa rentabilité à long terme.

En ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre.

Motivation et compétences du personnel

À l'ère du digital, les travailleurs du savoir constituent un véritable avantage concurrentiel lorsqu'ils disposent des compétences et de l'état d'esprit adéquats. Proximus pourrait éventuellement faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines très spécifiques tels que la sécurité, le digital front-end,

Proximus continue également à développer des capacités afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et des supports adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée.

Proximus recherche en permanence de nouvelles pistes afin de diversifier ses flux de chiffre d'affaires en dehors de son activité de connectivité traditionnelle, comme les activités d'IdO en pleine croissance (y compris les services connexes) et nos services de mobilité intelligente (par le biais notamment de sa filiale Be-Mobile). Dans ces domaines adjacents, Proximus explore de nouveaux modèles de partenariat et envisage des plans de croissance non organique.

l'analyse des données, l'IT agile... Cette insuffisance pourrait freiner la mise en œuvre de sa stratégie #shifftodigital et orientée client, tout en retardant une partie de ses ambitions d'innovation. En outre, les fonctions en contact direct avec la clientèle nécessitent un renforcement des compétences

tandis que d'autres fonctions doivent devenir plus digitales.

Voilà pourquoi l'entreprise concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne, le recrutement de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents et l'image de marque en tant qu'employeur.

Dans ce domaine, il est également essentiel pour Proximus d'adapter sa façon de travailler aux besoins et exigences de la nouvelle génération - les "Millennials" - et de gérer tous les talents dans un environnement multigénérationnel inclusif.

Expérience client

Pour Proximus, fournir une expérience client supérieure demeure une mission stratégique essentielle, mais aussi un domaine à risque permanent vu :

- l'évolution rapide des attentes du marché
- la diversité et la complexité de l'offre de produits et services
- la complexité des processus et des applications IT traditionnelles

Proximus s'engage à respecter sa promesse de marque "Infiniment proche" en devenant un fournisseur donnant la priorité au digital et offrant une expérience client supérieure : une expérience cohérente et intuitive dans toutes les interactions, un réseau stable et hautement performant, des produits et services faciles à utiliser, un indice de recommandation élevé et des interactions simples dans tous les parcours clients.

La stratégie de Proximus met principalement l'accent sur l'expérience client, qui se concrétise dans une série d'initiatives de transformation clés, comme l'évolution du parcours de bout en bout et Voice of the Customer, ainsi que dans le cadre des activités habituelles. Dans cette optique, notre ambition est de :

- garantir, avant leur lancement, que nos produits et services répondent bien aux attentes du client

Vu la nécessité d'adapter les compétences aux besoins des clients et de l'entreprise, Proximus a entamé les démarches nécessaires pour identifier les compétences indispensables afin de faire face aux défis de demain et de déterminer, développer et partager les talents les uns des autres afin de mobiliser les bons talents au bon endroit. Proximus continue également d'investir dans le leadership, l'environnement de travail collaboratif, la digitalisation et le développement pour stimuler une culture d'entreprise qui favorise une mentalité de croissance, de nouvelles façons de travailler ainsi que nos cinq valeurs d'entreprise : mentalité digitale, orientation client, responsabilité, collaboration et agilité.

- maximaliser la satisfaction d'utilisation de nos produits et services, en mettant l'accent sur l'expérience à la maison et au bureau
- concevoir ou revoir nos interactions avec le client afin de garantir une relation personnalisée et sans effort avec la marque Proximus
- nouer et entretenir un dialogue permanent avec nos clients afin d'interagir avec eux et évoluer vers une entreprise véritablement orientée client
- réagir plus rapidement lorsque l'expérience ne s'est pas passée correctement du premier coup, voire résoudre proactivement les problèmes, avant même que les clients ne s'en aperçoivent

Quelques exemples de réalisations déjà accomplies :

- Mise à niveau massive de clients vers la technologie la plus récente
- Visites Happy House afin d'améliorer l'expérience à domicile
- "Filets de sécurité" pour les clients à risque par l'intermédiaire d'équipes transversales pluridisciplinaires à 360°
- Appels et e-mails à objectifs multiples pour une prise en charge proactive des clients à risque

- Amélioration des nos canaux et outils digitaux : remodelage de l'app MyProximus, nouvelle app Home Optimizer, etc.
- Lancement du nouveau booster WiFi pour améliorer la couverture wi-fi à la maison
- Reconception des parcours client

Flexibilité des frais de personnel

Même si Proximus a renoué avec la croissance depuis 2015, la concurrence féroce, l'impact de la réglementation et l'évolution rapide du marché l'obligent à réduire davantage ses coûts pour rester concurrentielle et préserver l'EBITDA. Les frais de personnel (internes ou externes, passés en charge ou capitalisés) représentent toujours une partie importante des dépenses de Proximus. En termes de ratio sur le chiffre d'affaires, le coût total de la main-d'œuvre de Proximus se situe bien au dessus de la moyenne par rapport à ses homologues internationaux et principaux concurrents.

La Belgique applique par ailleurs l'indexation automatique des salaires liée à l'inflation, entraînant pour Proximus une hausse des coûts non seulement de son propre personnel, mais aussi de ses sous-traitants, ces derniers étant également soumis à l'indexation.

Au niveau du Groupe Proximus, environ un employé sur quatre est statutaire et soumis à l'application de règles RH relativement strictes définies lors de conventions collectives successives. Cette situation n'offre pas beaucoup de souplesse, encore moins pour les employés statutaires, et empêche Proximus d'améliorer sa capacité à accroître sa flexibilité pour atteindre des niveaux comparables à ceux de ses concurrents.

Une nouvelle vague de collaborateurs ayant souscrit au plan de départ anticipé volontaire approuvé par les syndicats en 2016 a quitté l'entreprise en 2018.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter

Mais à l'avenir, d'importants efforts seront nécessaires pour accroître la flexibilité et l'agilité au sein de l'organisation.

C'est pourquoi nous devons accélérer notre transformation au cours des trois prochaines années, pour devenir une organisation de plus en plus digitale, agile et efficace.

Proximus entend d'abord transformer sa façon de travailler en continuant à adapter et simplifier sa structure organisationnelle afin de devenir une organisation hautement performante.

En outre, différentes initiatives (simplification fondamentale et/ou automatisation des produits, services, processus et systèmes de Proximus) devront optimiser et préserver l'équilibre entre les effectifs et la charge de travail (aussi bien en termes de nombre d'employés que de compétences). L'objectif sera d'adapter les coûts de main-d'œuvre et les réglementations HR aux besoins futurs de Proximus, pour rester concurrentiels et évoluer au rythme des besoins des clients.

Dans cette optique, les discussions avec les organisations syndicales ont pour but d'une part d'adapter les effectifs à la charge de travail et d'autre part, de simplifier le modèle social actuel, d'améliorer la mobilité fonctionnelle et géographique, d'augmenter la flexibilité HR et de poursuivre l'optimisation de l'équilibre entre internalisation et sous-traitance. Ces mesures devront favoriser notre productivité, flexibilité et agilité sur le marché.

l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la

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

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle

Continuité des activités

Toute interruption de notre infrastructure ICT et télécom supportant nos activités (y compris celle de nos fournisseurs tiers tels que les fournisseurs d'énergie) pourrait avoir un impact défavorable sur notre chiffre d'affaires, nos responsabilités et la réputation de notre entreprise.

Par conséquent, assurer et renforcer la fiabilité de nos produits et services est et reste notre priorité absolue. Nous sommes convaincus que des plans performants de continuité de nos activités permettront à notre entreprise de rester opérationnelle en cas d'interruption, quelle qu'en soit l'origine : coupures de courant, pannes du système IT, catastrophes naturelles, problèmes de la chaîne d'approvisionnement, etc.

Pour chacune de nos fonctions critiques, des plans de continuité des activités ont été développés pour:

- identifier et prévenir les risques dans la mesure du possible

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

- se préparer aux risques qui sont en dehors de notre contrôle
- intervenir et restaurer l'activité en cas d'incident ou de crise

Par produit et service critique, nous avons défini des objectifs en termes de durée maximale tolérable d'interruption (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPOD) conformément aux exigences commerciales des Business Units.

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

En cas d'événement défavorable majeur, Proximus a mis en place et teste en permanence un processus de gestion de crise appelé PERT (Proximus Emergency Response Team).

Cybersécurité

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

Infrastructure de réseau traditionnelle

Les systèmes doivent communiquer entre eux via une autoroute de l'information connectée, capable de délivrer des informations à grande vitesse et sans distorsion. Or, c'est une certitude : les clients ne cesseront de demander toujours plus volume data et de vitesse au cours des prochaines années. Bon nombre estiment que l'utilisation accrue des technologies sans fil et fibre optique condamne le cuivre à une mort certaine.

Les services sur cuivre posent en fait des problèmes en termes de vitesse, de fiabilité et de rapport qualité/prix. Ces services sont trop souvent coûteux à exploiter et à entretenir. Le cuivre existe depuis des dizaines d'années, bien au-delà de n'importe quelle période de garantie. Les dérangements sur les lignes seront plus fréquents.

Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Ces mesures englobent notamment la formation des employés, le contrôle et les tests, et la maintenance des systèmes de protection et des plans d'urgence.

Compte tenu de ces éléments, Proximus a été le premier opérateur en Europe à se lancer en 2004 dans la construction d'un réseau national Fiber-to-the-Home. Proximus se classe actuellement dans le top 5 mondial des opérateurs en termes de proportion de fibre dans son réseau VDSL, avec plus de 21.000 kilomètres de fibre optique raccordant ses bornes de répartition.

Ces deux dernières années, Proximus a accéléré le déploiement de la fibre sur son réseau fixe dans le cadre de "La fibre en Belgique", un plan d'investissement de 3 milliards d'euros sur les dix prochaines années. Les initiatives d'impétrants, tels que Fluvius, d'investir dans un réseau fibre parallèle, risquent d'avoir un impact sur le business case des investissements de Proximus dans la fibre.

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend, pour son fonctionnement, de fournisseurs et de prestataires clés en matière d'équipements.

La Supply Chain Risk Management (SCRM), ou la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, se définit comme la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois les risques quotidiens et les risques exceptionnels, tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette méthode est basée sur l'évaluation continue des risques avec pour objectif d'en réduire la vulnérabilité et d'en assurer la continuité.

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

- Surveillance constante des fournisseurs principaux ou de leurs sous-traitants
- Gestion des stocks
- Prise en considération de sources alternatives d'approvisionnement
- Plans de continuité des activités/plans d'urgence
- Évaluation des risques et audits

- Campagnes de sensibilisation et programmes de formation
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle et des niveaux de service (SLA) des fournisseurs critiques
- Protection des données et de la vie privée

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 ces données à des fins commerciales. Proximus met un point d'honneur à protéger la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel.

L'unification des normes en matière de protection des données au sein de l'Union européenne dans le cadre du Règlement général sur la protection des données (RGPD) a renforcé la protection des données à caractère personnel.

En 2018, Proximus a poursuivi son projet de mise en œuvre du RGPD lancé en 2017.

Notre objectif : garantir le respect du RGPD sans perturber les flux de données et les activités de Proximus. Plus de 150 personnes ont participé directement au projet et quelque 500 autres ont été impliquées dans des enquêtes, questionnaires, évaluations, etc.

Proximus s'est engagée à protéger les données à caractère personnel et la vie privée. C'est pourquoi

nous avons pris une série d'actions, comme la désignation d'un Data Protection Officer (DPO), le développement d'une structure en charge de la gestion des autorisations, des examens de sécurité et des mesures correctrices pour nos applications IT.

Nous avons également mis en œuvre un cadre de contrôle de la vie privée qui veille à l'exactitude des données à caractère personnel, à leur gestion optimale et à leur protection par défaut dès leur création. Ce cadre a également pour but de permettre à notre organisation de respecter les lois et réglementations applicables et de prouver sa conformité.

La mise en œuvre du RGPD restera à l'ordre du jour en 2019. Nous voulons optimiser nos processus internes afin de permettre une approche efficace de la protection de la vie privée dès la création/par défaut. Proximus renforcera encore les paramètres de confidentialité dans l'app et sur le site web MyProximus afin de permettre à ses clients de faire les bons choix en ce qui concerne le traitement de leurs données à caractère personnel par Proximus.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2018, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

Proximus dispose de stratégies générales de gestion des risques, qui classent ces derniers en différents niveaux, selon que l'entreprise veut les

éviter, les transférer, les limiter ou les accepter. Ces stratégies d'intervention sont conçues afin de gérer les risques dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque, dans le respect des directives de conformité de Proximus.

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

1. 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.

2. Améliorer les points d'actions ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de 6 mois.

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

Audit interne

Conformément aux exigences européennes 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. Dès lors, les objectifs en matière d'audit interne basés sur les normes COSO et d'autres normes professionnelles doivent garantir :

1. l'efficacité et l'adéquation des contrôles internes
2. l'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficience (faire correctement les choses)

3. la conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur
4. la fiabilité et l'exactitude des informations fournies

L'Audit interne aide Proximus à réaliser ces objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques. L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. Le Chief Auditor rapporte au Président du Comité d'Audit. Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

Risques liés au reporting financier

En plus des risques d'entreprise généraux ayant également un impact sur le reporting financier (par exemple le personnel), les risques majeurs identifiés dans ce domaine comprennent les aspects suivants : nouvelles transactions et

évolution des normes comptables, changements dans la législation et les réglementations fiscales et procédure de clôture des états financiers.

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

De nouvelles transactions pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers, directement dans les comptes ou dans les

annexes. Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers qui ne donnent plus une image fidèle. Les changements

apportés à la législation (par exemple: âge de la pension, protection des consommateurs) pourraient également avoir un impact significatif sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter la collecte de nouvelles informations et l'adaptation de systèmes (de facturation, par exemple) complexes. Si de telles opérations ne sont pas anticipées de manière adéquate, la ponctualité et la fiabilité du reporting financier pourraient s'en trouver compromises.

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

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

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

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations 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.

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) qu'aux obligations complémentaires belges d'information, comme un élément essentiel de gestion et de gouvernance. C'est pourquoi Proximus a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques portant sur son système de reporting financier en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee – A&CC). Son rôle est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, (iii) de la fonction d'audit interne de Proximus et de son efficacité, (iv) de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de

questions et recommandations formulées par les commissaires, (v) de la relation avec les commissaires réviseurs du Groupe ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par Proximus, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de Proximus ainsi que du «Dealing Code».

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

Ethique

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

Le code « Une compagnie socialement responsable », qui est disponible sur le site www.proximus.com, établit les principes

mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

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

Règles et procédures

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

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

Rôles et responsabilités

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

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

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

l'expertise comptable en profondeur et assure la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles.

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

Compétences et expertise

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

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer.

Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

Analyse de risque

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

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

Information et communication

Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus selon les normes IFRS ainsi que sur base des standards locaux GAAP. En général, les informations financières délivrées au management et utilisées dans le cadre des budgets, des projections et du contrôle de gestion

sont établies selon les normes IFRS. L'emploi d'un langage financier commun à travers l'organisation contribue à une communication effective et efficace.

Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations

comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget et les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

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

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autre la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de 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.

Évolution des activités de recherche et de développement

Permettre une meilleure vie digitale

Nous rendons possible une meilleure vie digitale en développant une infrastructure tournée vers l'avenir composée de plateformes digitales et de réseaux hautement performants, et en offrant des solutions et services innovants qui répondent aux défis de la société. Nous croyons en l'innovation ouverte et la co-création dans des écosystèmes digitaux avec le monde académique, des start-ups et des scale-up. Nous sommes attachés au

développement d'une société digitale plus sûre. Nous fournissons des solutions et services de cybersécurité aux clients résidentiels, aux entreprises et au secteur public. Nous suscitons la confiance dans le digital grâce à des initiatives de sensibilisation et de protection des données. Nous sommes également fiers de compter parmi les partenaires fondateurs de la Cyber Security Coalition.

Une infrastructure digitale évolutive

L'avenir digital de la Belgique passe par une connectivité évolutive. Être connecté fait partie du quotidien de chaque citoyen et de chaque entreprise. À la maison, au travail et en déplacement. Voilà pourquoi nous déployons massivement une infrastructure tournée vers l'avenir.

Depuis 2014, Proximus investit environ 1 milliard EUR par an dans son infrastructure télécom et ses réseaux fixe et mobile. Nous sommes à ce titre le plus gros investisseur dans l'infrastructure digitale en Belgique.

Nous investirons 3 milliards EUR sur 10 ans pour accélérer le déploiement de la fibre, connecter une majorité d'entreprises et amener la fibre dans tous les centres des villes et communes. Avec le futur déploiement de la 4,5G, nous préparons la voie pour la 5G en 2020.

Nos réseaux permettent aux personnes et aux entreprises d'accéder aux opportunités du monde digital. Premier acteur télécom en Belgique, nous nous engageons à donner accès à chaque citoyen à une connectivité fixe et mobile de première qualité, quel que soit l'endroit où il vit ou se rend.

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Couverture 4G intérieure (1)	99,5 % (2)	98,10%
Couverture 4G extérieure (3)	99,9% (2)	99,8%
Internet fixe : couverture 30 Mbit/s	92 % (4)	86%
Vitesse VDSL et ADSL moyenne combinée	72,6 Mbit/s	68 Mbit/s
Couverture Vectoring en Belgique	88,6%	83%

(1) La couverture intérieure fait référence à la couverture 4G à l'intérieur des bâtiments.

(2) Les chiffres de 2018 se basent sur une mesure réalisée au 4^{ème} trimestre par l'agence externe Commsquare. (du 07/11 au 28/11/2018 dans les villes principales et sur des routes principales).

(3) La couverture extérieure fait référence à la couverture 4G à l'extérieur des bâtiments.

(4) Inclut les foyers raccordés au cuivre et à la fibre.

Réseau fixe

La fibre offre une connectivité haut débit stable et à faible latence. Actuellement de 1 Gbit/s, les vitesses de chargement et de téléchargement atteindront les 10 Gbit/s demain. C'est dire si le déploiement de la fibre représente l'un de nos investissements clés pour une économie et une société digitale. À l'heure actuelle, nos offres proposent des vitesses de téléchargement jusqu'à 220 Mbit/s pouvant être boostées à 400 Mbit/s.

En 2018, nous avons déployé la fibre dans neuf villes belges (deux de plus que fin 2017). Grâce à nos efforts d'industrialisation, le déploiement de la fibre a atteint sa vitesse de croisière.

Pour les clients professionnels, nous déployons proactivement la fibre optique dans les zones à forte densité d'entreprises, comme les zonings industriels et les parcs d'entreprises, et offrons la connectivité fibre à tout client professionnel qui en fait la demande. Notre couverture dans les segments de marché Business et Corporate est en forte augmentation. Fin 2018, 48 % des entreprises (contre 17 % en 2017) situées dans des zonings industriels pouvaient bénéficier de la fibre.

En 2019, nous prévoyons de doubler notre couverture fibre et de commencer le déploiement dans sept nouvelles villes. Nous finaliserons par ailleurs le déploiement dans les zonings

industriels et atteindrons ainsi notre objectif de couverture. Parallèlement au déploiement, nous nous concentrerons surtout sur la digitalisation de nos activités et l'optimisation de l'expérience offerte à nos clients, de leur premier contact dans le cadre de leur projet fibre jusqu'au service après-vente. Notre ambition : rendre notre approche plus proactive en matière de service clientèle pour continuer à combler nos clients.

Même si la fibre est pour nous le réseau du futur, nous continuons à entretenir et mettre à niveau l'infrastructure cuivre afin d'offrir à tous une expérience client de qualité supérieure.

En 2018, nous avons de nouveau boosté la vitesse en poursuivant le déploiement de la technologie Vectoring (88,6 % de couverture) et la migration de l'ADSL vers le VDSL (+30.000 clients en 2018), plus rapide et plus stable.

En 2019, nous continuerons à étendre la couverture VDSL en installant de nouvelles armoires ROP VDSL et poursuivrons les migrations. En outre, nous optimiserons la performance wi-fi grâce à de nouveaux outils et continuerons à tester et développer la nouvelle génération de technologies cuivre (Ultra Vectoring), qui nous permettra d'accroître sensiblement la vitesse de réseau des clients.

Réseau mobile

Afin de répondre à la demande croissante de connectivité en déplacement, Proximus a continué à étendre la couverture de son réseau 4G. Fin 2018, la couverture extérieure et intérieure atteignait respectivement 99,9 % et 99,5 %. Nous investissons également dans la 4,5G et avons testé avec succès la 5G à Haasrode (Louvain).

Le déploiement de la 5G et de la fibre nous permettra de fournir aux clients un réseau haut débit stable, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur habitation.

En 2019, nous prévoyons d'exploiter davantage les capacités de la 5G et continuerons à étendre la 4,5G afin d'offrir une excellente expérience à nos clients.

Zones blanches

Même si les zones blanches et rurales sont moins attrayantes d'un point de vue économique, nous avons l'ambition de connecter chaque citoyen du pays à l'aide de nouvelles technologies et en co-investissement avec les pouvoirs publics. Les principaux opérateurs belges ont chacun promis d'investir 20 millions EUR sur 3 ans (de 2017 à 2019) en Wallonie afin d'améliorer la couverture de ces zones.

En 2016, l'IBPT a identifié 39 communes comme constituant des zones blanches. Fin 2018, 38 des 39 communes disposaient d'une couverture mobile 4G (extérieure) de plus de 99 % de la population, et 32 des 39 communes d'une couverture large bande fixe d'au moins 30 Mbit/s pour plus de 60 % des ménages.

Nous collaborons depuis plusieurs années avec Tessares, spin-off de l'UCL, afin d'élaborer des solutions innovantes pour connecter les zones

Innovation Digitale

L'innovation ouverte et le soutien de nouveaux écosystèmes sont essentiels pour bâtir l'avenir digital. C'est pourquoi nous concluons des partenariats avec des universités, des start-ups, des scale-ups et d'autres fleurons clés de l'innovation en Belgique. Dans ce cadre, nous collaborons entre autres sur des solutions de sécurité et IdO, comme l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, la logistique intelligente et la santé intelligente. Ensemble, nous n'avons pas

rurales. Plus récemment, nous avons également testé la technologie ROP micro-ondes afin de connecter les bornes VDSL en rue via une technologie micro-ondes sans fil. En 2018, nous avons notamment lancé un projet pilote prometteur à Felenne.

Nous continuons à installer de nouveaux ROP afin d'offrir des services large bande fixes à haut débit et la télévision digitale en qualité HD. Notre objectif : offrir une couverture mobile 4G extérieure à l'ensemble de la population des zones blanches définies et continuer à lancer des projets innovants pour optimiser en permanence la qualité des réseaux fixe et mobile.

Soutenir l'innovation ouverte et de nouveaux écosystèmes avec des universités, start-ups et scale-ups est indispensable pour façonner l'avenir digital.

seulement plus d'impact pour relever les défis sociétaux et environnementaux : nous ouvrons aussi un monde nouveau d'opportunités digitales qui améliorent la vie et le travail des gens.

Ensemble, nous n'avons pas seulement plus d'impact pour relever les défis sociétaux et environnementaux : nous ouvrons aussi un monde nouveau d'opportunités digitales qui améliorent la vie et le travail des gens.

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Cartes M2M actives	1,3 Mio	1,2 Mio
Chiffre d'affaires ICT (national + international)	561 Mio	509,2 Mio
Nombre de projets avec des universités/instituts d'enseignement	39	Non disponible

Partenariats académiques

L'innovation ouverte est la condition sine qua non pour réussir dans l'économie digitale de demain. C'est pourquoi nous collaborons avec d'importantes universités et leurs viviers de talents. Un partenariat où tout le monde est gagnant : nous avons accès à des perspectives et concepts innovants du monde académique qui, à son tour, peut perfectionner ses idées en exploitant notre infrastructure et nos ressources. Ensemble, nous façonnons notre avenir.

Proximus collabore de longue date avec le monde universitaire. Une collaboration qui s'est intensifiée au fil du temps.

En 2018, nous avons contribué à de nombreux hackathons et événements technologiques : le hackathon "Citizens of Wallonia" organisé sur le campus de l'UMons, l'événement "Dramco Ghent" avec la KUL, le hackathon "Antwerp Chainport" avec l'université d'Anvers (UA), l'événement "Mons Hack Arena" en collaboration avec l'UMons, le séminaire "Wallonia Futurocité" et bien d'autres encore.

Proximus soutient la recherche académique en fournissant des informations commerciales pertinentes. Les programmes de recherche répondent ainsi parfaitement à la demande du secteur. De plus, nous donnons accès à nos ressources et à notre infrastructure. Nous menons des projets de recherche à l'ULB/UCL, la KUL et la VUB. Proximus siège au sein des comités consultatifs qui pilotent ces projets.

Proximus participe également activement à des projets de RD&I financés avec des universités, notamment la KUL et l'ULB.

Soutenir les communautés de start-ups et scale-ups

La Belgique dispose d'un vaste réseau de jeunes entreprises, start-ups et scale-ups. Nous voulons être un moteur d'innovation et un catalyseur pour les nouvelles entreprises de Belgique.

En 2017, Proximus et l'UGent ont annoncé leur intention de créer ensemble des projets de recherche dans les domaines des télécoms et de l'ICT et de collaborer dans la recherche doctorale et les travaux de fin d'études. Nous collaborons actuellement avec l'UGent sur divers projets, comme une étude relative à l'exposition à la pollution de l'air basée sur des données de notre réseau mobile, ou encore une analyse prédictive d'infractions pénales, également fondée sur notre réseau mobile.

Par ailleurs, nous envisageons de resserrer nos liens de collaboration afin de rapprocher le monde académique de celui des entreprises, en alignant les formations sur les exigences d'un marché du travail en mutation accélérée.

En 2018, nous avons lancé le TalentHub à Gand avec sept projets pilotes et l'avons récemment élargi à tous les projets de recherche et développement au sein de Proximus. Nous y encourageons nos collaborateurs à collaborer avec des communautés innovantes, comme des universités et des start-ups.

De plus, nous avons conclu en 2018 un partenariat stratégique avec IMEC portant sur les défis de société, comme les villes intelligentes et l'intelligence artificielle.

En 2019, nous souhaitons repenser notre approche stratégique et notre structure et redéfinir notre collaboration avec l'écosystème éducatif et académique.

En partageant notre savoir-faire, nos ressources et notre infrastructure dans le cadre de partenariats collaboratifs, nous pouvons stimuler l'innovation et faire croître notre économie digitale.

InPost

Lancé en 2017 pour faciliter la collaboration avec les start-ups, le portail InPost permet à ces dernières d'évaluer rapidement leurs propositions de valeur par rapport aux défis commerciaux de Proximus afin de trouver une adéquation stratégique. Dans ces "appels à l'innovation", des start-ups concourent pour continuer à co-crée avec Proximus. En 2018, nous avons mis l'accent sur les défis liés à la retranscription de dialectes parlés en texte.

Dans le cadre de notre partenariat avec IMEC, le portefeuille de start-ups iStart a fait l'objet d'une analyse afin d'identifier les défis commerciaux de Proximus. Les candidats sélectionnés présenteront leurs solutions devant l'équipe de Proximus.

À l'avenir, nous avons l'intention, dans le cadre de nos appels à l'innovation, d'impliquer des entreprises belges d'autres secteurs et d'unir nos forces avec elles.

Co.Station

Proximus est actionnaire de Co.Station depuis 2017. Co.Station est une communauté belge d'environ 1.500 entrepreneurs, start-ups, scale-ups, entreprises, investisseurs et influenceurs. Après Bruxelles et Gand, un autre site a ouvert ses portes à Charleroi. Depuis 2018, Co.Station gère l'loT House d'Anvers, The Beacon.

Nous avons soutenu différents événements dans le domaine de l'Internet des Objets, du RGPD, de Blockchain et de l'innovation sociale, tous destinés à une vaste communauté d'entrepreneurs à Bruxelles, Gand et Charleroi.

En janvier 2017, la communauté du port d'Anvers a lancé NxtPort, sa plateforme utilitaire de données. Le port d'Anvers est désormais prêt à évoluer dans un monde où chaque objet et chaque processus peuvent être dotés d'intelligence. Un monde où les données

Nous avons également soutenu plus de 90 start-ups et scale-ups qui représentent plus de 500 travailleurs résidents à la Co.Station.

En 2019, nous impliquerons nos clients dans la communauté Co.Station.

Fin-tech

La Belgique dispose d'un important écosystème de start-ups et d'entreprises fin-tech que nous sommes fiers de soutenir.

Proximus est l'un des partenaires fondateurs de B-Hive, une plateforme fin-tech européenne promouvant l'innovation collaborative entre de grandes banques, des compagnies d'assurances et des gestionnaires d'infrastructures de marché, afin de développer des solutions innovantes pour les marchés financiers.

En 2018, nous avons collaboré avec eux à l'organisation d'une série d'événements sur la technologie Blockchain qui ont touché l'ensemble du monde fin-tech belge. Nous poursuivrons nos efforts, notamment en facilitant l'accès des start-ups à cette technologie.

Nous avons investi dans une jeune start-up fin-tech au Luxembourg, où nous envisageons d'étendre nos activités fin-tech via notre filiale Telindus.

Microsoft Innovation Center

En 2017, Proximus est devenu partenaire structurel du Microsoft Innovation Center (MIC) Belgium, un partenariat public-privé avec la Région wallonne et Microsoft.

Le MIC se concentre sur l'entrepreneuriat par le biais de sessions de coaching et de networking. Il collabore étroitement avec la communauté de développeurs pour améliorer les compétences

techniques, organiser des événements, proposer des formations et des certifications et donner accès au matériel IT de pointe. Le but : encourager l'adoption des nouvelles technologies telles que l'Internet des Objets, les données et la réalité virtuelle/augmentée, qui faciliteront la nouvelle vague d'innovation, et accompagner les entreprises dans leur transformation digitale. Première initiative conjointe prise en 2018, l'loT Lab fournit un environnement idéal pour préparer l'avenir digital dans un esprit d'innovation ouverte.

En 2018, nous avons également encouragé l'innovation digitale en collaboration avec le MIC. Le lancement du nouveau festival "Hack in the Woods" en est un bel exemple : rassembler des

Soutenir l'innovation locale

Outre le MIC, B.Hive et Co.Station, nos trois principaux partenariats d'innovation, nous soutenons également des initiatives ponctuelles en vue d'encourager l'agilité et la vitesse d'innovation.

L'innovation en réponse aux défis de société

Dans notre centre d'innovation interne, nous transformons les technologies comme l'Internet des Objets, le cloud ou le Big Data en solutions pertinentes pour les maisons et bâtiments intelligents, le commerce intelligent, la logistique intelligente, l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, les industries intelligentes, les villes intelligentes, etc.

Imaginez un avenir digital où la Belgique serait pionnière !

Avec plus de 1,3 million de connexions à travers ses différents réseaux dans l'écosystème IoT, Proximus est le principal fournisseur de connectivité en Belgique. Une position que nous avons consolidée en fournissant la meilleure

développeurs et des professionnels autour d'objectifs de société.

2019 sera une année charnière pour le Microsoft Innovation Center, avec le lancement de nouvelles initiatives qui proposeront aux entreprises des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine.

Le MIC a pour mission d'inspirer, encourager et sensibiliser à l'entrepreneuriat digital. Une mission qui s'étendra également à un écosystème de partenaires commerciaux et d'organisations humanitaires, dans le respect total de l'engagement de Proximus : ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour tous les acteurs de la société.

À l'avenir, nous continuerons à progresser sur la voie de l'innovation ouverte.

technologie pour chaque cas d'utilisation et en créant un écosystème de plus de 250 fournisseurs de solutions combinant nos ressources et leurs solutions spécifiques. Nous couvrons ainsi tous les secteurs.

Nous ambitionnons de devenir le partenaire privilégié des entreprises, qui les guide dans leur transformation digitale et crée avec elles des solutions intelligentes.

Nous voulons leur montrer que la digitalisation de leurs processus, aussi minime soit-elle, peut créer plus de valeur. Quelques exemples :

Industrie intelligente

Pour gagner en efficacité, Bombardier devait optimiser ses transferts de matériaux entre ses différents sites

en Europe. C'est désormais possible grâce à une solution intelligente connectant les racks dans chaque site.

Services énergétiques intelligents

Pour permettre de nouveaux services axés sur le digital, Fluvius connectera plus de 800.000

compteurs de gaz et d'électricité en Flandre dans les cinq ans à venir grâce à nos réseaux IoT.

Commerce intelligent

Grâce à Proximus Analytics, les centres commerciaux collectent des données sur le nombre de visiteurs et l'attractivité des lieux.

Logistique intelligente

Plusieurs de nos sites logistiques sont gérés en collaboration avec H.Essers. Sur ces sites, nous avons besoin de connaître le positionnement en temps réel (avec une marge de 1 m) de nos remorques afin d'optimiser nos processus de

gestion du parc. En connectant chaque remorque à l'emplacement de parking, H.Essers est parvenu à augmenter la visibilité, supprimer le temps de recherche inutile et optimiser la circulation sur place.

Bâtiments intelligents

Les solutions de Smart Building offrent d'énormes opportunités en termes d'efficacité énergétique, de gestion des déchets et d'occupation des bâtiments. Dans ce domaine, nous intégrons de l'intelligence dans de nouveaux bâtiments intelligents au niveau de l'accueil, de l'optimisation de l'espace de travail, de l'efficacité énergétique, la gestion de l'espace, de la sécurité et de la sûreté.

Nous avons collaboré avec IPARC (International Platform for Art Research & Conservation, élue PME de l'année 2018) en vue d'intégrer de nouvelles technologies dans la conservation de

l'art. Smart Care, notre solution IoT, surveille les conditions environnementales dans lesquelles les œuvres d'art sont conservées.

En 2018, nous avons également commencé à développer un portefeuille de solutions de support de sites intelligents afin d'offrir une expérience client plus complète. Premier exemple : la rénovation de l'ensemble du site de Tour & Taxis à Bruxelles, avec des salles de réception, des bureaux, des habitations, des espaces commerciaux, etc., intégrés dans un parcours client unique.

Énergie intelligente

En partenariat avec GoodPlanet Belgium, nous utilisons des capteurs LoRA dans les écoles afin de mesurer le comportement des enfants et de sensibiliser ces derniers en matière de comportement durable. En 2018, nous avons visité 15 premières écoles. Nous encourageons par ailleurs les établissements scolaires à charger

leurs données de consommation d'électricité, de gaz et de carburant, de transport, de déchets, etc. Les écoles peuvent alors suivre l'évolution de leur consommation et comparer leurs résultats à ceux d'autres établissements. En collaboration avec GoodPlanet, nous ambitionnons d'installer nos capteurs dans plus de 400 écoles en 2019.

Villes intelligentes

En 2018, nous avons redéfini notre stratégie en matière de villes intelligentes afin de contribuer à une meilleure qualité de vie des citoyens belges. Via notre filiale Be-Mobile, nous relevons les défis liés au stationnement et à la congestion du trafic. Ces dernières années, nous avons également équipé de nombreuses villes de caméras de surveillance ANPR. À l'avenir, nous voulons collaborer directement avec les citoyens pour

concevoir leurs villes, en concertation avec les administrations communales. Une approche que nous appliquons déjà à Louvain-La-Neuve, au Living Live Lab, et à Anvers, avec l'IMEC, dans le cadre du projet City of Things. Ces initiatives permettent aux citoyens locaux d'interagir avec les autorités communales afin d'exprimer leurs besoins et d'aborder les problèmes de trafic, de sécurité et de gestion des déchets.

Mobilité intelligente

La mobilité est un enjeu de taille dans l'évolution de l'économie, de l'environnement et du bien-être général d'un pays. Il reste encore une belle marge de progression en Belgique et dans nos pays voisins. Notre filiale Be-Mobile, l'une des principales entreprises de mobilité intelligente, y contribue déjà. Un élément clé dans les solutions de Be-Mobile: la création d'écosystèmes connectant toutes les parties prenantes (navetteurs, gouvernement, opérateurs routiers, propriétaires de véhicule et de parc automobile).

En 2018, Be-Mobile a testé et mis en œuvre des solutions C-ITS pour harmoniser les feux de signalisation sur le trafic et informer les conducteurs et opérateurs routiers de l'arrivée de véhicules tels que des ambulances, afin d'améliorer la sécurité routière. Par ailleurs, Be-Mobile est parvenue à élargir la couverture de sa solution de paiement mobile de places de parking ou de transport en commun à 58 villes et communes. Be-Mobile a également développé un planificateur d'itinéraires intermodal pour la ville

d'Anvers. Cet outil aide les navetteurs à optimiser leurs itinéraires et les encourage à choisir des moyens de transport alternatifs. Enfin, Be-Mobile a développé ses activités de péage routier ou de tarification routière pour poids lourds et aide les décideurs politiques à développer une solution de tarification pour les voitures personnelles. Une étape cruciale vers une gestion efficace de la mobilité et un meilleur équilibre entre l'offre et la demande en matière de mobilité.

En 2018, Be-Mobile s'est également développée à l'international avec l'acquisition de Mediamobile, une entreprise spécialisée dans la fourniture d'informations routières en temps réel pour les systèmes de navigation embarqués. Une acquisition qui consolide la position de BeMobile dans le secteur automobile et lui permet d'étendre ses services de gestion du trafic en France, en Allemagne, en Scandinavie et en Pologne, pays où Mediamobile déploie aujourd'hui ses activités.

Confiance Digitale

S'il offre de nombreuses opportunités, le monde digital d'aujourd'hui s'accompagne également de nouveaux types de menaces. La confiance est fondamentale pour inciter les gens et les entreprises à saisir les nombreuses opportunités du digital et construire un avenir digital. En tant qu'entreprise digitale de premier plan, nous sommes activement impliqués dans des initiatives de sensibilisation digitale.

La cybersécurité est au cœur de nos activités. Nous développons en permanence des solutions afin d'anticiper les menaces potentielles et de rendre notre infrastructure et nos processus plus

sûrs. Nous fournissons à nos clients les moyens de se protéger et éduquons nos parties prenantes sur la valeur et le fonctionnement de la cybersécurité par le biais de formations et de partenariats.

Acteur ICT majeur, nous traitons d'énormes quantités de données à caractère personnel et protégeons leur confidentialité et leur sécurité. Nous appliquons des règles strictes, investissons massivement dans la formation de tous nos collaborateurs et donnons l'exemple en matière de protection des données.

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Certifications internationales en matière de protection de la vie privée et de cybersécurité	6	6

Le Proximus CSIRT est l'équipe centrale de traitement des incidents du Groupe Proximus. Sa mission consiste à fournir des informations et une assistance afin de réduire les risques d'incidents de cybersécurité et de réagir efficacement à de tels incidents.

Cybersécurité

La cybersécurité s'inscrit au cœur de nos activités : nous investissons massivement pour sécuriser notre infrastructure et la protéger contre d'éventuelles attaques. Nous fournissons

également des solutions de protection à nos clients et formons en permanence nos collaborateurs aux dernières pratiques de sécurité.

Au sein de notre entreprise

Face aux cyberdéfis actuels et futurs, nous entendons jouer un rôle de pionnier en déployant des solutions d'avant-garde afin de protéger et transformer notre entreprise. À nos yeux, la cybersécurité est l'un des moteurs de la transformation digitale. Ces quatre dernières années, Proximus a investi 43 millions EUR dans son programme de cybersécurité d'entreprise afin de renforcer sa cyberrésilience et d'offrir des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure à ses clients.

Notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) surveille en permanence les alertes de sécurité et coordonne la réaction aux cybermenaces. En 2018, notre CSIRT a traité 2.087 incidents (contre 2.204 en 2017). Aucun n'a eu d'impact majeur sur nos activités. Reconnu au niveau international comme la seule équipe belge accréditée par le Trusted Introducer, le CSIRT de Proximus fait partie de la plateforme européenne ETIS et de la communauté internationale FIRST.

En 2017, Proximus a résisté avec succès aux cyberattaques mondiales WannaCry et NotPetya grâce à ses mesures de prévention et à sa rapidité de détection et de réaction.

Nous sommes les fiers détenteurs de certifications ISO dans le domaine de la sécurité de données et de la protection de la vie privée. Actuellement, nous disposons de cinq certifications ISO 27001, couvrant nos centres de données (housing et hosting), notre Security Operations Center, le réseau d'entreprise Explore et nos solutions "Work Place as-a-Service".

Dès 2019, nous souhaitons consolider encore nos efforts dans le domaine de la cybersécurité. Nous continuerons à investir dans notre programme d'entreprise pour la cybersécurité au cours des trois prochaines années afin de renforcer nos capacités et conserver nos certifications ISO 27001 et Trusted Introducer.

Pour nos clients

Nous offrons à nos clients une expertise et des solutions de sécurité de qualité supérieure. Dans le cadre de notre partenariat avec Norton, nous proposons à nos clients résidentiels une solution de sécurité pour plusieurs appareils à prix réduit. Nous proposons une gamme étendue de services de sécurité aux entreprises : analyse et diagnostics, monitoring et surveillance, reporting et interventions.

De plus, nous offrons des solutions pour protéger les données, les réseaux et les serveurs des entreprises.

Notre Security Operations Center surveille plus de 2.000 millions d'événements par jour et alerte les clients en cas d'incident. Un nombre à la hausse vu l'augmentation constante du nombre

d'événements et de clients. Depuis 2016, nous proposons la solution "CSIRT as-a-Service", qui aide nos clients à résoudre des incidents sur la base de notre expertise interne. Compte tenu de l'essor des applications de cloud et la réglementation en matière de protection de la vie privée, la gestion des comptes privilégiés et un contrôle de l'accès aux systèmes IT et aux données deviennent incontournables. Nous avons également lancé avec succès cette solution en interne ainsi qu'avec des clients professionnels clés en 2018.

Notre filiale Telindus Luxembourg est experte en cybersécurité. Telindus Luxembourg a enrichi son offre de services de cybersécurité. Elle propose désormais un Cyber Security & Intelligence Operation Center (SOC) spécialisé dans la

détection et la gestion des cyberincidents. En signe de reconnaissance pour son expertise multidisciplinaire et sa volonté d'innovation, Telindus a reçu l'award du Best Security Partner de l'année 2018 d'IT One au Luxembourg.

Pour tous

Nous sommes l'un des partenaires de BE-Alert, un système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7, destiné aux autorités belges. En situation de crise, BE-Alert peut diffuser des informations par SMS, par e-mail ou via la téléphonie fixe et les réseaux sociaux.

Dans un contexte de digitalisation globale où les menaces proviennent de toute part, nous avons prolongé notre collaboration avec les équipes de cyberdéfense de l'OTAN en 2018. Nous avons également participé à des groupes de travail avec des forces de l'ordre internationales afin de disposer d'informations directes sur le mode opératoire des cybercriminels. De plus, nous échangeons activement des informations sur les

En 2019, nous étendrons encore nos solutions de cybersécurité pour le marché professionnel. Pour les trois prochaines années, nous ambitionnons de consolider notre leadership et de croître au rythme du marché, avec le soutien de Davinsi Labs, Umbrio et ION-IP, trois entreprises acquises récemment.

menaces et attaques observées au niveau national et européen via la plateforme ETIS.

En 2019, nous continuerons à étendre notre réseau de collaboration via une participation active à la Cyber Security Coalition et ses groupes de focus opérationnels, via une collaboration étroite avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), avec d'autres opérateurs télécoms européens via la plateforme ETIS, avec des entreprises internationales via le Centre for Cybersecurity du Forum économique mondial, avec le Centre européen de lutte contre la cybercriminalité d'Europol et enfin, via des partenariats nouveaux et existants, comme avec l'OTAN.

Éducation à la cybersécurité

Pour que la Belgique devienne un leader digital, ses citoyens doivent avoir confiance dans le numérique. Nous voulons que les gens trouvent leur place dans le monde en ligne et connaissent les bons comportements à adopter pour y évoluer

en toute sécurité. Nous les aidons en partageant nos connaissances en matière de sécurité et en leur apprenant l'importance et le fonctionnement de la cybersécurité.

Éduquer nos collaborateurs

Promouvoir un cyberenvironnement sécurisé commence de l'intérieur. C'est pourquoi nous formons en permanence nos collaborateurs à adopter un comportement responsable pour protéger les informations d'entreprise et les données clients.

Chaque année, nous organisons une semaine de la sécurité pour sensibiliser nos collaborateurs. Nous organisons aussi des formations dédiées, des sessions de sensibilisation et des exercices anti-phishing. En 2018, nous avons testé 27.743 collaborateurs et sous-traitants du Groupe Proximus dans le cadre de deux campagnes de phishing grandeur nature, inspirées par des

incidents réels. Nous leur avons donné des conseils sur la façon de détecter des e-mails suspects. Par ailleurs, nous avons lancé deux vidéos didactiques sur le phishing et la classification des informations.

Organisée en 2018 pour la cinquième année consécutive, la semaine de la sécurité a touché 1.237 collaborateurs et proposé un vaste programme de sensibilisation essentiellement axé sur les nouvelles façons de travailler digitales, la sécurité physique, le respect de la vie privée et le RGPD, nos solutions de sécurité pour les clients, la détection et la prévention du phishing et la sécurité des enfants sur internet, en collaboration avec Child Focus. Pour la première fois en 2018, nous avons organisé un concours "Capture The Flag" interne, un jeu en ligne permettant aux collaborateurs de tester leurs cybercompétences au moyen d'exercices pratiques.

Éduquer les entreprises et la société

Nous formons et sensibilisons également les entreprises, les organisations et le grand public.

Pour nos clients

Nous organisons deux fois par an la Proximus Cyber Security Convention afin d'informer les clients des dernières tendances. En 2018, notre Proximus Corporate University (PCU) a également organisé pour des clients des programmes de

Pour les citoyens belges

Proximus est membre fondateur de la Cyber Security Coalition nationale, une ASBL dont le but est d'accroître les ressources en cybersécurité en Belgique, grâce au partage d'expérience, à la sensibilisation, à des recommandations en matière de politiques et à une collaboration opérationnelle intersectorielle

En 2018, cinq événements de networking et d'information d'une journée ont été organisés autour du développement d'applications sécurisées, du cadre réglementaire comme la

Durant le mois de la cybersécurité en octobre, nous avons transposé en interne la campagne de sensibilisation nationale "Boost your digital health", dédiée à la cyberhygiène. Les articles sur notre intranet ont attiré pas moins de 4.590 lecteurs.

Nous souhaitons également offrir à nos collaborateurs la possibilité de développer leur carrière dans la cybersécurité. Au terme d'une formation intensive d'un an en cybersécurité, les participants deviennent des cyberexperts et reçoivent les certificats nécessaires pour exercer une nouvelle fonction dans ce domaine. En 2018, 15 collaborateurs ont suivi cette formation. La formation sera de nouveau organisée en 2019.

Security Awareness. 75 entreprises (dont 47 du secteur public) ont participé à ces programmes.

formation en sécurité, y compris Network Security Explored, Hacking and Intrusion Detection, HEXID Assault, Wireshark, Davinsi Labs, Blockchain et Security Awareness. 75 entreprises (dont 47 du secteur public) ont participé à ces programmes.

directive européenne "Sécurité des réseaux et des systèmes d'information" (NIS) et le RGPD, la sécurité du cloud, les cybertalents et l'innovation. Outre les groupes de focus pour la sensibilisation, la protection de la vie privée, la directive NIS et CSIRT-SOC, trois nouveaux groupes de focus opérationnels concernant la sécurité du cloud, la cryptographie et l'architecture de sécurité d'entreprise ont été lancés en 2018.

Nous avons lancé un projet spécifique destiné aux enfants de l'école primaire. Deux fois par an (en

février à l'occasion de la Journée Internationale pour un Internet plus sûr et en octobre lors de notre Safer Internet Day), nos collaborateurs (formés par notre partenaire Child Focus) apprennent aux enfants à utiliser internet en toute sécurité (10.259 enfants formés dans 212 écoles en 2018, contre 11.330 enfants dans 229 écoles en 2017). En 2018, Child Focus a revu son approche pédagogique afin d'améliorer l'impact du programme dans les années à venir. Lors d'ateliers basés sur leurs expériences au quotidien, les enfants découvrent quel comportement adopter lorsqu'ils surfent sur internet ou interagissent sur les médias sociaux.

En 2018, Proximus a traité 72 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Proximus recherche en permanence de nouvelles façons d'empêcher la pédopornographie sur son infrastructure d'hébergement. Afin de protéger nos clients contre la fraude comme le phishing via de faux sites web Proximus, le CSIRT de Proximus surveille attentivement toute tentative d'attaque contre nos clients. Il est généralement en mesure d'éliminer les sites web de phishing quelques heures à peine après le lancement de l'attaque.

Pour atteindre les étudiants, nous avons organisé en 2018, pour la deuxième année consécutive, le concours "Capture The Flag". Ce concours d'une journée s'adresse à 33 étudiants suivant le nouveau master interuniversité en cybersécurité (ULB, UCL, U-Namur et l'École Royale Militaire). Nous avons également accueilli des étudiants de l'HOWEST pendant notre semaine de la sécurité.

Enfin, convaincus des vertus de l'apprentissage permanent, nous collaborons avec CyberWayFinder, qui permet aux femmes qui désirent changer de carrière de rejoindre le monde de la cybersécurité. Dans le cadre de cette collaboration, nous proposons une expérience professionnelle sur le terrain en plus de la formation dispensée via l'association. En 2018, nous avons accueilli deux participantes au sein de nos équipes de cybersécurité. Bien que modestes, ces initiatives permettent aux collaborateurs et demandeurs d'emploi de se recycler et d'être prêts pour les métiers de demain.

En 2019, nous souhaitons étendre la portée de nos programmes de formation et partenariats d'apprentissage. Par exemple, en étendant notre jeu "Capture The Flag" à de nouvelles écoles et universités. Enfin, via notre Safer Internet Day, nous nous sommes fixé l'objectif d'atteindre 10.000 étudiants dans l'année qui vient.

Protéger les données à caractère personnel

En tant qu'acteur ICT majeur, nous sommes tenus de garantir la sécurité et la confidentialité des données de nos clients. Nous avons développé un cadre de contrôle de la vie privée en vue de garantir un traitement des données à caractère personnel conforme à la législation et aux niveaux de sécurité les plus élevés. Ce cadre comprend des règles et procédures, mais aussi des formations et des initiatives de sensibilisation.

Nous avons également mis en place une infrastructure qui détecte toute violation de données afin de garantir la sécurisation de notre réseau. Car nous voulons faire en sorte que les données restent sécurisées, en permanence.

Pour que tous nos collaborateurs soient informés de la législation belge et européenne en matière de protection de la vie privée, nous avons organisé une formation dédiée au RGPD. En 2018, 93 % de nos collaborateurs ont suivi cette formation.

Pour que tous nos collaborateurs soient informés de la législation belge et européenne en matière de protection de la vie privée, nous avons organisé une formation dédiée au RGPD. En 2018, 93 % de nos collaborateurs ont suivi cette formation.

En 2018, Proximus a poursuivi son projet de mise en œuvre du RGPD lancé en 2017. Notre objectif : garantir le respect du RGPD sans perturber les flux de données et les activités de Proximus. Plus de 150 personnes ont participé directement au projet et quelque 500 autres ont été impliquées

dans des enquêtes, questionnaires, évaluations, etc.

Proximus s'est engagée à protéger les données à caractère personnel et la vie privée. C'est pourquoi nous avons pris une série d'actions, comme la désignation d'un Data Protection Officer (DPO), le développement d'une structure en charge de la gestion des autorisations, des examens de sécurité et des mesures correctrices pour nos applications IT.

Nous avons également mis en œuvre un cadre de contrôle de la vie privée qui veille à l'exactitude des données à caractère personnel, à leur gestion optimale et à leur protection par défaut dès leur création. Ce cadre a également pour but de permettre à notre organisation de respecter les lois et réglementations applicables et de prouver sa conformité.

La mise en œuvre du RGPD restera à l'ordre du jour en 2019. Nous voulons optimiser nos processus internes afin de permettre une approche efficace de la protection de la vie privée dès la création/par défaut. Proximus renforcera encore les paramètres de confidentialité dans l'app et sur le site web MyProximus afin de permettre à nos clients de faire les bons choix en ce qui concerne le traitement de leurs données à caractère personnel par Proximus.

Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre 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 disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. Le Président du Comité d'Audit et de Supervision, Monsieur Guido J.M. Demuyck, est titulaire d'un diplôme en

sciences économiques appliquées. 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. Monsieur Paul Van de Perre est titulaire d'un master en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle. Le Président et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

Diversité & Inclusion

Conformément à l'article 3 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'information non financière et d'information sur la diversité par certaines grandes sociétés et groupes, la politique de diversité de Proximus, ses objectifs et ses résultats sont décrits ci-dessous.

La déclaration relative aux autres informations non financières figure dans un rapport distinct qui est annexé au présent Rapport de gestion.

Orientation stratégique de la diversité et de l'inclusion

Grâce aux capacités uniques de ses employés, à leur expérience et à toutes les autres caractéristiques qui ne sont pas liées aux compétences d'une personne, Proximus estime qu'une main-d'œuvre diversifiée permettra d'atteindre un marché plus diversifié et donc de créer une entreprise durable. Il est également

important que notre personnel reflète la diversité de nos clients et de notre marché.

Proximus dispose donc d'une **Charte sur la diversité et l'égalité des droits**, qui s'applique à tous les employés du Groupe Proximus.

A travers cette politique, Proximus veut créer des conditions dans lesquelles ces différences sont reconnues et respectées, octroyant à tous les employés des chances égales. Pour Proximus, diversité et égalité signifient :

- Traiter tous les candidats et les employés de la même façon, en se fondant uniquement sur des compétences appropriées et des critères objectifs.
- Créer un environnement de travail ouvert et accueillant qui encourage la contribution de personnes de tous les milieux et de toutes les expériences.
- Promouvoir une mentalité de respect et d'ouverture à tous les niveaux de

l'organisation et traiter tous les employés de manière juste et équitable.

- Adopter un comportement exempt de toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou de toute autre attitude qui pourrait porter atteinte à la dignité des hommes et des femmes sur le lieu de travail.
- Intégrer la diversité dans tous les aspects de notre façon de travailler sans aucune forme d'intolérance.

Au sein de Proximus, des équipes spécifiques sont chargées de contrôler le respect de la Charte et de prendre les mesures appropriées en cas de non-respect.

Diversité et inclusion dans nos communautés de leaders et d'employés

Proximus est particulièrement conscient de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation et se concentre sur le recrutement de collaborateurs ayant une mentalité d'inclusion et de croissance. Une fois qu'ils font partie de l'entreprise, nous nous assurons qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs des valeurs de l'entreprise en intégrant une partie de notre programme et de notre philosophie d'inclusion dans nos journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires,...

Proximus renforce sa capacité d'innovation et favorise sa culture d'apprentissage, la satisfaction de ses collaborateurs et leur créativité face aux défis futurs du monde digital tout en veillant à mettre en place des équipes mixtes équilibrées et talentueuses.

En ce qui concerne la diversité des genres, cette approche se reflète également dans la représentation féminine aux différents niveaux de notre entreprise :

- 43 % du Conseil d'Administration
- 25% des membres du Comité Exécutif
- 21% des membres de la Direction
- 31% de la population totale des employés

Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 58 nationalités.

Proximus soutient les activités et initiatives internes et externes des réseaux de diversité tels que le AfroPean Network (APN) et WinC (réseau pour les femmes). Nous avons un parrainage « Diamant » dans l'organisation "Women on Board". Notre CEO participe également à des événements concernant les femmes occupant des postes de direction et a signé « The Pledge », un engagement des chefs d'entreprise européens en faveur de l'inclusion et de la diversité. Proximus assure également une présence ad hoc lors d'événements externes tels que "Yes she can", "Digital4Her" et "She loves to code" afin d'encourager les jeunes filles à opter pour des études d'ingénieur et une carrière technique.

Création d'une culture permettant de concilier des activités au cours des différentes phases de la vie

Proximus veut créer les conditions permettant à son personnel de concilier les différents aspects de sa vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de sa vie en lui offrant des opportunités d'évolution professionnelle en interne mais aussi de développement, de travail à domicile, de travail à temps partiel, de garde d'enfants à domicile... Ces mesures permettent à nos employés de travailler dans un environnement de travail sûr, stimulant et inclusif offrant à tous des chances égales, leur

permettant de combiner leurs vies personnelle et professionnelle afin d'être présents de manière optimale et se sentir soutenus, motivés et engagés au travail.

Proximus est partenaire fondateur de "Experience@Work". Grâce à cette société, des personnes expérimentées peuvent ainsi offrir leurs talents à d'autres organisations recherchant une expérience et/ou des talents spécifiques.

La diversité dans le cadre du code de conduite de Proximus

La mission de Proximus consiste à ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. Cela signifie également que nous devons gagner et conserver la confiance de nos clients, de nos employés, de nos fournisseurs, de nos actionnaires, de nos partenaires et de l'entreprise dans son ensemble.

Le succès d'une entreprise doit aller de pair avec un comportement honnête et éthique. Chaque employé a un rôle crucial à jouer à cet égard. C'est la raison pour laquelle le Code de conduite est en place, représentant notre culture et nos valeurs

d'entreprise. Ce Code de conduite reflète les principes fondamentaux et les règles qui sont à la base de notre engagement à être une entreprise socialement responsable. Le Code de conduite s'applique à tous : les administrateurs, la direction et tous les employés. Bien que le Code de conduite ne puisse être imposé directement à nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons de toujours travailler avec des partenaires qui respectent les mêmes normes éthiques.

Proximus attend de ses collaborateurs qu'ils respectent le Code de Conduite et l'utilisent comme référence dans leur travail quotidien.

Droits de l'homme

Les gens ont le droit d'être traités avec respect, attention et dignité. Les pratiques commerciales de Proximus ne peuvent être durables que si nous respectons les droits de l'homme fondamentaux et valorisons la diversité, les différences culturelles et autres. Notre Code de conduite, nos

valeurs et notre comportement s'inspirent de principes fondamentaux tels que ceux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'Enfant.

Conditions de travail

Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où la conduite éthique est reconnue et valorisée. Nous maintenons un lieu de travail professionnel avec un environnement de travail inclusif et nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales. Nous ne sous-traiterons pas le travail

à des enfants ni ne souscrivons à aucune forme de travail forcé ou obligatoire au sens des conventions fondamentales de l'OIT. De plus, nous sommes opposés aux pratiques discriminatoires et faisons tout notre possible pour promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion dans toutes les pratiques d'emploi.

Nos normes en matière d'environnement de travail s'appliquent à tous les membres de notre communauté et sont illustrées par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et employés qui doivent servir de modèles en la matière.

Autres informations

Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2018

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans l'annexe 33 des états financiers consolidés.

Utilisation des instruments financiers

Les explications liées à l'utilisation des instruments financiers sont reprises dans l'annexe 31 des états financiers consolidés.

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

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du 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 17 des états financiers consolidés.

Gestion du capital

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

stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires.

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

Evénements postérieurs à la clôture

Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans l'annexe 38 des états financiers consolidés.

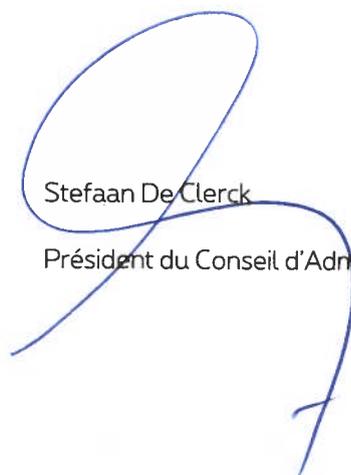
Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 28 Février 2019.



Dominique Leroy

Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck

Président du Conseil d'Administration