

Rapport de gestion consolidé

2019

proximus

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

1. 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.

Proximus présente de manière transparente un aperçu des tendances opérationnelles de l'activité en isolant les éléments occasionnels, à savoir le chiffre d'affaires et les coûts inhabituels ou non directement liés aux activités de Proximus, et qui ont eu un impact

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

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2018	2019	2018	2019
Rapporté	5.829	5.697	1.794	1.676
Charges d'amortissement de leasing	nr		nr	-82
Charges d'intérêt de leasing	nr		nr	-2
Eléments occasionnels	-21	-11	70	278
Sous-jacent	5.807	5.686	1.865	1.870
Total éléments occasionnels	-21	-11	70	278
Plus-value sur vente de bâtiments	-21	-7	-21	-7
Plan de départ anticipé et convention collective			41	19
Plan de transformation 'Fit For Purpose'				253
Plan 'Shift to Digital'*				9
Coûts liés aux fusions et acquisitions			8	9
Changement dans les paiements éventuels pour des transactions M&A		-4		-4
Ajustement de la provision pour taxes sur pylônes (années précédentes)			20	-1
Moins-value pour software Entreprise et règlement			22	

* Les coûts occasionnels relatifs au plan 'Shift to Digital' représentent principalement les coûts liés à l'optimisation des canaux de vente de Proximus suite à l'accent grandissant pour les ventes via internet.

Changements apportés au reporting à partir de 2019

Les résultats financiers du Groupe Proximus sont présentés selon la norme comptable IFRS 15 et, à partir de 2019, selon la norme IFRS 16 (qui remplace la norme IAS 17).

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 à partir de 2019, Proximus a opté pour la méthode de transition simplifiée. Les chiffres de l'année précédente n'ont pas été retraités. Toutefois, pour permettre une comparaison pertinente en glissement annuel et garantir la cohérence des mesures de performance, Proximus a ajusté ses mesures de performance commentées dans ce rapport financier comme suit :

- La définition de "sous-jacent" a été adaptée pour inclure, à partir de 2019, les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing ;

- Le CAPEX exclut, à partir de 2019, l'acquisition de droits d'utilisation d'actifs ;
- Le cash-flow libre est défini comme le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après paiements de leasing ;
- et en terme de la position financière nette, Proximus affiche une position financière nette ajustée excluant toutes les dettes de leasing.

En outre, les changements suivants ont été apportés au reporting par segment :

- La structure du chiffre d'affaires du segment Consumer a été simplifiée pour refléter le taux de convergence élevé de la base de chiffre d'affaires.
- Le parc fixe de Tango Luxembourg est inclus dans le total du Groupe.
- Quelques changements mineurs ont été apportés à la structure du chiffre d'affaires du segment Entreprise.

Ventilation du chiffre d'affaires

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

31 décembre 2019

(en millions EUR)	Groupe	BICS	Marchés domestiques (Groupe excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Autres
Chiffre d'affaires (sous-jacent)	5.638	1.297	4.341	2.820	1.413	181	-73
Chiffre d'affaires (occasionels)	0	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires (rapporté)	5.638	1.297	4.341	2.820	1.413	181	-73
Autres revenus (sous-jacent)	48	4	44	25	6	0	13
Autres revenus (occasionels)	11	0	11	0	7	0	4
Autres revenus (rapporté)	59	4	55	25	13	0	17
Revenus (sous-jacent)	5.686	1.301	4.386	2.845	1.419	182	-60
Revenus (occasionels)	11	0	11	0	7	0	4
Revenus (rapporté)	5.697	1.301	4.396	2.845	1.426	182	-56

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

	IFRS 15 IFRS 15&16									
Compte de résultats (en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Revenus totaux	7.040	6.417	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697
Revenus - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24	21	11
Chiffre d'affaires sous-jacent	N/A	N/A	N/A	N/A	5.864	5.994	5.871	5.778	5.807	5.686
EBITDA rapporté (1)	2.428	1.897	1.786	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84
EBITDA - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-278
EBITDA sous-jacent (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	1.653	1.733	1.796	1.823	1.865	1.870
Dépréciations et amortissements	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.120
Bénéfice opérationnel (EBIT)	1.619	1.141	1.038	917	933	777	816	809	778	556
Revenus / (coûts) financiers nets	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-47
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1
Bénéfice avant impôts	1.517	1.035	907	822	835	655	715	738	721	508
Charges d'impôts	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185	-191	-116
Intérêts minoritaires	17	17	19	22	27	17	25	30	22	392
Bénéfice net (part du groupe)	1.266	756	712	630	654	482	523	522	508	373
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cash flow net d'exploitation	1.666	1.551	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655
Cash payé pour le Capex	-734	-757	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091
Cash flow net des autres activités d'investissement	48	-7	-16	38	180	22	0	-189	-8	12
Paiements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78
Cash flow libre (2)	980	788	691	505	711	408	559	292	451	498
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-728	-1.051	-809	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-515
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36	7	-17
Bilan (en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total du bilan	8.511	8.312	8.243	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978
Actifs non courants	6.185	6.217	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	627	356	285	415	710	510	302	338	344	327
Capitaux propres	3.108	3.078	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856
Intérêts minoritaires	235	225	211	196	189	164	162	156	148	142
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	565	479	570	473	504	464	544	568	605	864
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.451	-1.479	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185
Action Proximus - chiffres clés	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	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	322.918.006
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (4)	394	236	224	198	204	150	162	162	158	116
Dividende total par action (en EUR)	218	218	249	218	150	150	150	150	150	150
Rachat d'actions (en millions EUR)	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Données sur le personnel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	16.308	15.788	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931
Nombre moyen d'employés sur la période	16.270	15.699	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	410.746	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173
Revenus totaux par employé (en EUR)	432.685	408.760	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	111.923	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801
EBITDA (1) par employé (en EUR)	149.247	120.834	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856
Ratios - en base sous-jacente	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return on Equity	N/A	N/A	N/A	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%
Marge brute	N/A	N/A	N/A	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%
Dettes nettes (excl. dettes de leasing à partir de 2019) / EBITDA	N/A	N/A	N/A	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17

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

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

(3) i.e. actions propres exclues

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

- Segment Consumer : solide croissance de la base clients pour l'internet, la TV et le Mobile Postpaid, grâce à Tuttimus et Bizz All-in, sur un marché hautement concurrentiel
- Segment Enterprise : impact positif de son portefeuille ICT renforcé grâce aux entreprises acquises et de sa position forte et durable sur le marché belge des télécoms
- Chiffre d'affaires domestique sous pression sous l'effet des produits et services à faible marge, de l'érosion des activités traditionnelles et de la pression réglementaire
- EBITDA domestique en hausse de 0,4 % grâce à une maîtrise efficace des coûts
- EBITDA de BICS presque stable à 153 millions EUR en 2019
- EBITDA du Groupe Proximus en progression de 0,3 % sur une base sous-jacente
- Cash-flow libre de 498 millions EUR (504 millions EUR hors acquisitions)

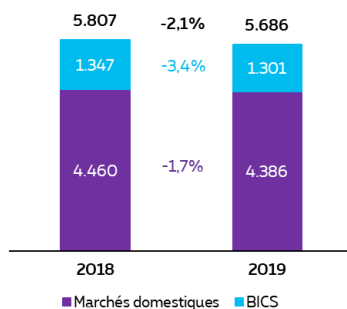
2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

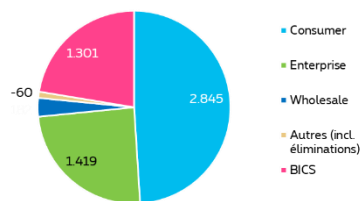
Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2019 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.686 millions EUR, en baisse de 2,1 % par rapport à l'année précédente. Dans le mix, le chiffre d'affaires domestique sous-jacent a diminué de 1,7 %, le chiffre d'affaires de BICS, la Business Unit International Carrier de Proximus, baissant de 3,4 % par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe
5.686 Mio EUR

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

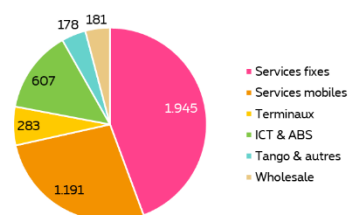


Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



Pour ses **activités domestiques**, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4.386 millions EUR en 2019. La majeure partie de ce résultat provient des services télécoms fixes et mobiles de détail générés par les segments Consumer et Enterprise.

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



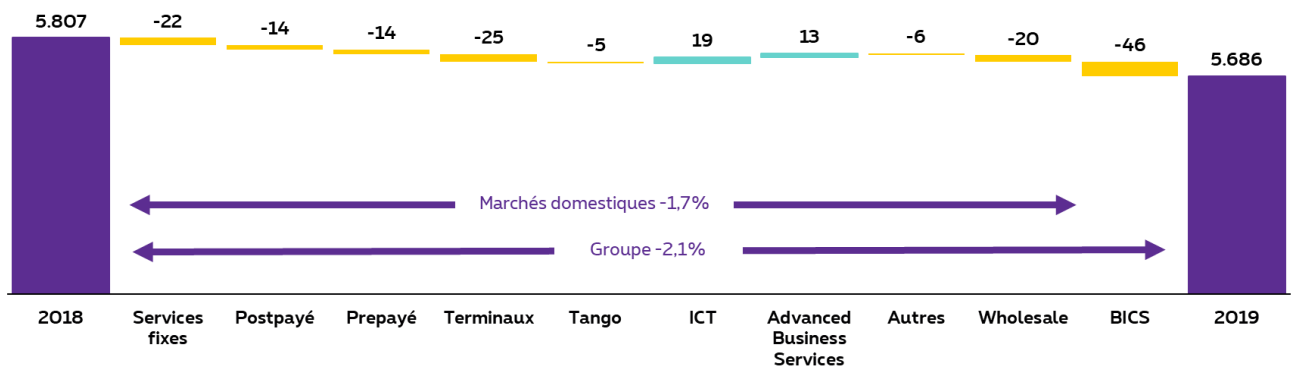
Malgré la croissance continue de la base clients de Proximus dans le segment Consumer et une position toujours solide dans le segment Entreprise, le chiffre d'affaires domestique a diminué de 75 millions EUR (-1,7 %) par rapport à l'année précédente. Ce résultat inclut une baisse de 25 millions EUR du chiffre d'affaires lié à la vente d'appareils, en raison du recul des ventes de terminaux mobiles standalone à faible marge. Hormis cet élément, le chiffre d'affaires domestique a baissé de 1,2 % par rapport à l'année précédente. En outre, l'impact réglementaire sur les tarifs de terminaison fixe et des appels/SMS internationaux a eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires de l'ordre de -31 millions EUR, sans compter l'impact défavorable de la législation sur les frais de rappel des clients. Pour le reste, la pression sur le chiffre d'affaires est due en grande partie à l'érosion de la base clients voix fixe et Prepaid, ainsi qu'à la baisse du chiffre d'affaires mobile entrant, compensée en partie seulement par la croissance des produits de base de Proximus.

Dans un contexte concurrentiel difficile, Proximus est parvenue à étendre encore sa base clients TV, internet et Mobile Postpaid. Le chiffre d'affaires ICT a par ailleurs bien progressé sous l'effet positif du renforcement du portefeuille ICT, grâce notamment à l'acquisition de plusieurs petites entreprises ICT spécialisées.

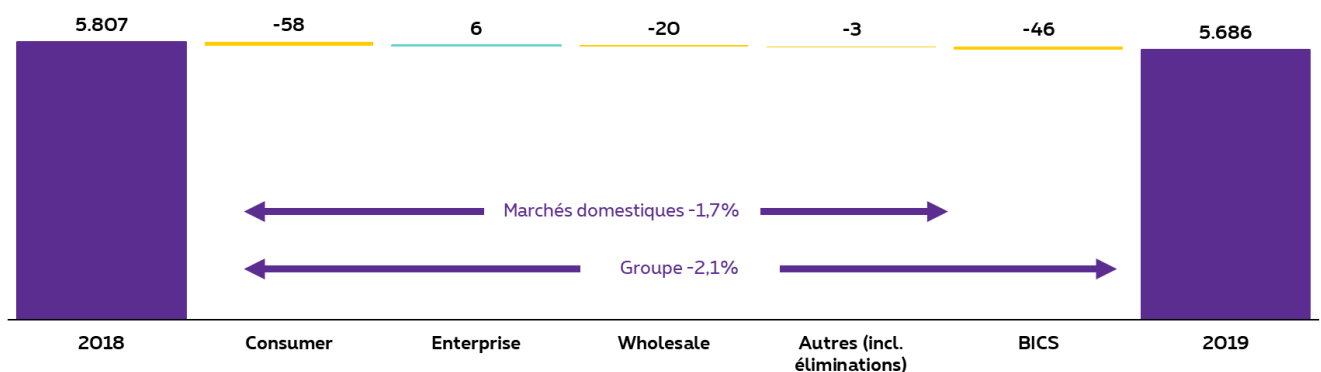
En 2019, le chiffre d'affaires de BICS s'est élevé à 1.301 millions EUR, soit 3,4 % de moins qu'en 2018.

En 2019, BICS a enregistré une solide croissance de son chiffre d'affaires non-voix grâce à une forte augmentation des volumes de messages, TeleSign boostant en particulier les volumes A2P. Une évolution toutefois largement neutralisée par l'érosion constante du chiffre d'affaires pour les services voix traditionnels de BICS, due à une baisse du chiffre d'affaires par unité découlant de la diminution des tarifs de terminaison, de la pression concurrentielle et d'un mix de destinations moins favorable.

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

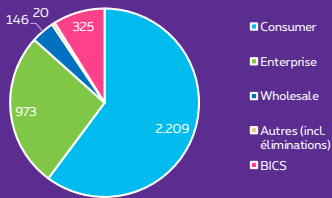


Évolution du chiffre d'affaires par segment (sous-jacent, M€)



Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2019, la marge directe du Groupe Proximus s'élève à 3.673 millions EUR, un résultat stable (-0,2 %) par rapport à 2018.

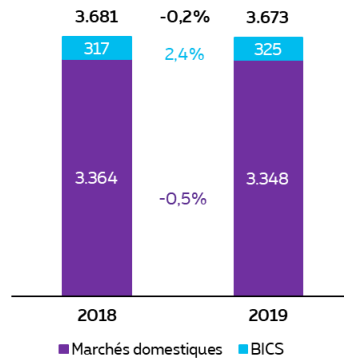


À 3.348 millions EUR, la marge directe domestique de Proximus a diminué de 16 millions EUR par rapport à 2018 (- 0,5 %). L'évolution en glissement annuel a été influencée par un effet négatif de 18 millions EUR dû à l'impact de la réglementation sur les tarifs de terminaison fixe et les tarifs des appels/SMS internationaux, sans compter l'impact défavorable de la législation sur les frais de rappel des clients.

La pression réglementaire a été compensée par l'impact positif de la croissance de la base clients de Proximus et l'augmentation de la marge dans l'ICT et les Advanced Business Services, en ce compris la contribution des entreprises acquises.

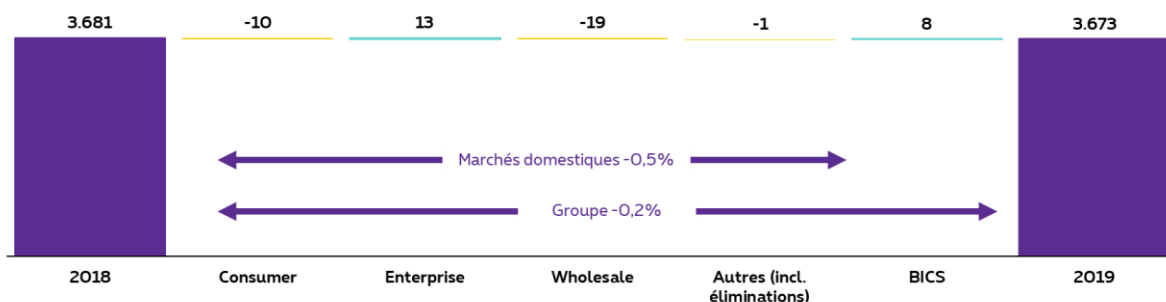
La marge directe de BICS a augmenté de 2,4 % en glissement annuel pour atteindre 325 millions EUR en 2019. Cette évolution s'explique par la marge directe des services non-voix de BICS influencée positivement par l'association BICS-TeleSign, avec une hausse des volumes de SMS A2P et la réalisation de synergies de coûts directs. L'impact de l'internalisation progressive par MTN a été plus lent que prévu et n'a eu qu'un effet limité sur les résultats de BICS.

Marge directe (sous-jacente, M€)



Marge directe sous-jacente du Groupe
3.673 Mio EUR

Marge directe - évolution par segment (sous-jacente, M€)



Dépenses d'exploitation

Sur l'année 2019, les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont atteint 1.802 millions EUR, soit une diminution de 15 millions EUR (-0,8 %) par rapport à l'année précédente.

Proximus a poursuivi ses efforts pour réduire structurellement ses coûts domestiques en privilégiant l'efficacité et la digitalisation. En conséquence, ses dépenses domestiques ont baissé de 23 millions EUR sur l'année, atteignant 1.630 millions EUR pour l'année 2019. Dans le mix, les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont baissé de 2,5 %, les dépenses liées à la force de travail diminuant pour leur part de 0,8 %, malgré une hausse des dépenses liées aux acquisitions ICT en 2018, dont l'effet ne s'est estompé qu'à partir de la mi-2019.

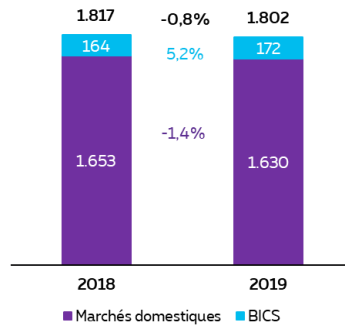
Au cours de l'année 2019, les effectifs domestiques de Proximus ont diminué de 516 ETP. Cette baisse est principalement due aux départs de collaborateurs dans le cadre du plan de départ volontaire préalable à la pension, aux départs à la retraite et aux départs naturels. Elle a été partiellement compensée par les acquisitions dans le domaine ICT et des recrutements dans des fonctions critiques pour l'entreprise. Au total, les effectifs domestiques de Proximus s'élevaient à 12.143 ETP à la fin 2019.

Les efforts d'efficacité en matière de coûts domestiques ont entraîné une économie nette de **23 millions EUR**

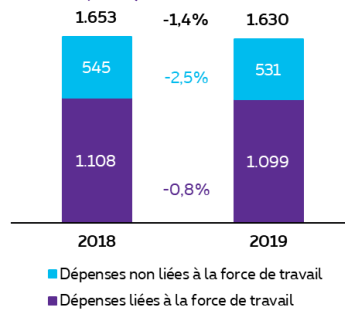
Les dépenses d'exploitation de BICS se sont élevées à 172 millions EUR pour 2019, soit une augmentation de 5,2 %. Ce résultat s'explique

principalement par des recrutements supplémentaires chez TeleSign pour soutenir sa croissance.

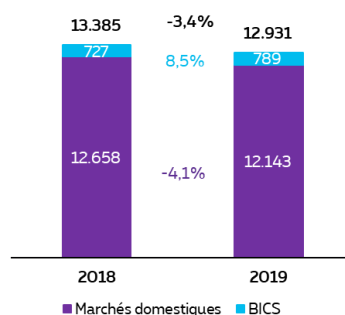
Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)



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



Évolution des effectifs (ETP)

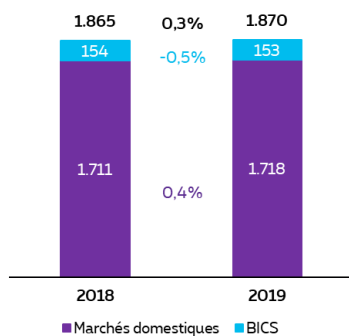


EBITDA sous-jacent

Le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.870 millions EUR en 2019, en hausse de 0,3 % et conforme à ses attentes pour l'année.

Les activités domestiques de Proximus ont généré une hausse de 0,4 % de l'EBITDA, pour un total de 1.718 millions EUR. Ce résultat est dû à la solide maîtrise des coûts de l'entreprise, qui a amplement compensé la légère baisse de la marge directe. Grâce à une structure de coûts plus efficace, la marge EBITDA domestique s'est améliorée, passant de 38,4 % en 2018 à 39,2 % en 2019.

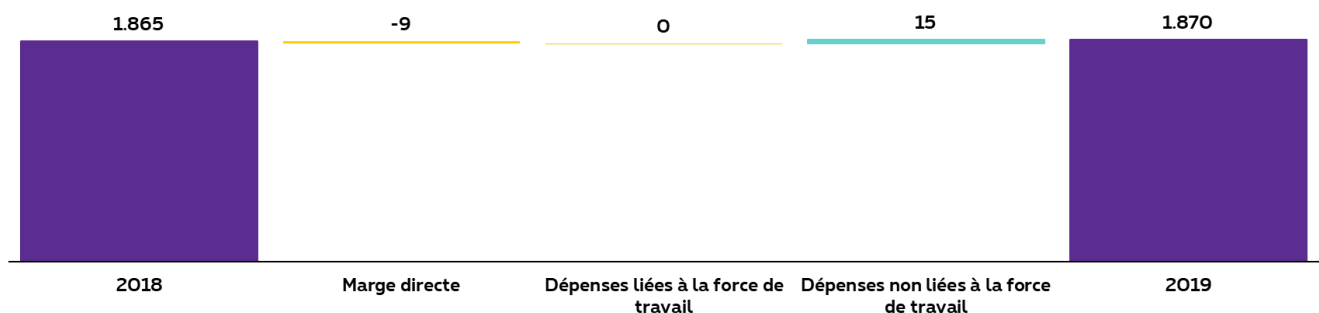
EBITDA (sous-jacent, M€)



En 2019, BICS a réalisé un résultat de segment de 153 millions EUR, soit 0,5 % de moins que l'année précédente. Ce résultat s'explique par l'augmentation de sa base de coûts pour soutenir ses domaines de croissance et l'impact mineur causé par l'internalisation progressive de services par MTN. Pour l'année 2019, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 11,7 %, soit une augmentation de 0,3 p.p. par rapport à l'année précédente.

EBITDA sous-jacent du Groupe
+0,3 %

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



EBITDA rapporté

Éléments occasionnels inclus et abstraction faite du leasing opérationnel, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1.676 millions EUR, contre 1.794 millions EUR l'année précédente. Voir en page 3 plus d'informations sur les éléments occasionnels. En 2019, le Groupe Proximus a enregistré -278 millions EUR nets d'EBITDA en éléments occasionnels, contre -70 millions EUR en 2018. Les éléments occasionnels en 2019 concernaient essentiellement les dépenses de 253 millions EUR enregistrées dans le cadre du plan de transformation Fit for Purpose (couvrant les coûts liés aux indemnités de licenciement réduits par les impacts (gains) qui en résultent sur les pensions complémentaires, les autres avantages postérieurs à l'emploi et la provision pour jours de maladie) et les dépenses liées au plan de départ anticipé préalable à la pension (19 millions EUR).

Les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing pour 2019 s'élevaient à 84 millions EUR. À partir de 2019, à la suite de l'application de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté.

Amortissements

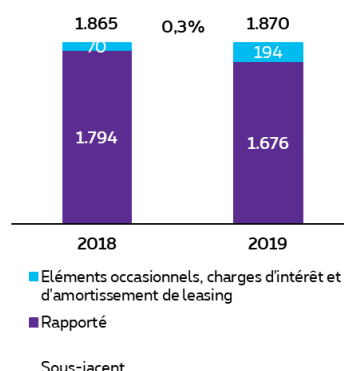
En 2019, les amortissements se sont élevés à 1.038 millions EUR, abstraction faite des charges d'amortissement de leasing, contre 1.016 millions EUR en 2018. Si l'on inclut les charges d'amortissement de leasing, les amortissements se sont élevés à 1.120 millions EUR en 2019.

L'augmentation en glissement annuel est principalement due à une plus grande base d'actifs à amortir en raison de la hausse des niveaux d'investissement ces dernières années, notamment

Coûts financiers nets

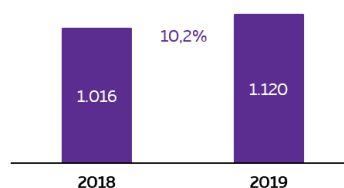
Les coûts financiers nets pour l'année 2019 se sont élevés à 47 millions EUR, soit 9 millions EUR de moins que les 56 millions EUR enregistrés l'année précédente, qui incluaient une augmentation de la charge d'intérêts suite à la réévaluation de la dette liée à la taxe sur les pylônes.

EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)

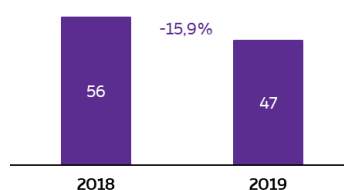


pour le déploiement en cours de la fibre, et à l'amortissement des entreprises acquises.

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



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

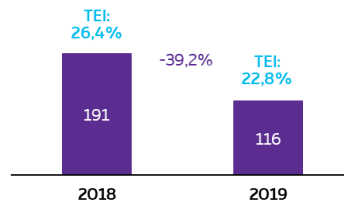


Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2019 s'élève à 116 millions EUR, ce qui correspond à un **taux d'imposition réel de 22,8 %**.

La différence par rapport au taux d'imposition légal belge de 29,58 % résulte de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour produits de brevets et d'autres incitants à la R&D. La diminution par rapport à l'année passée résulte aussi de la diminution de la base imposable avec coûts de restructuration Fit for Purpose

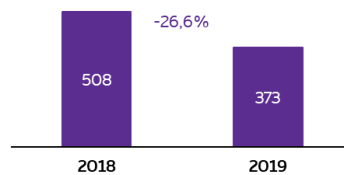
Charges d'impôts et taux d'imposition réel (M€)



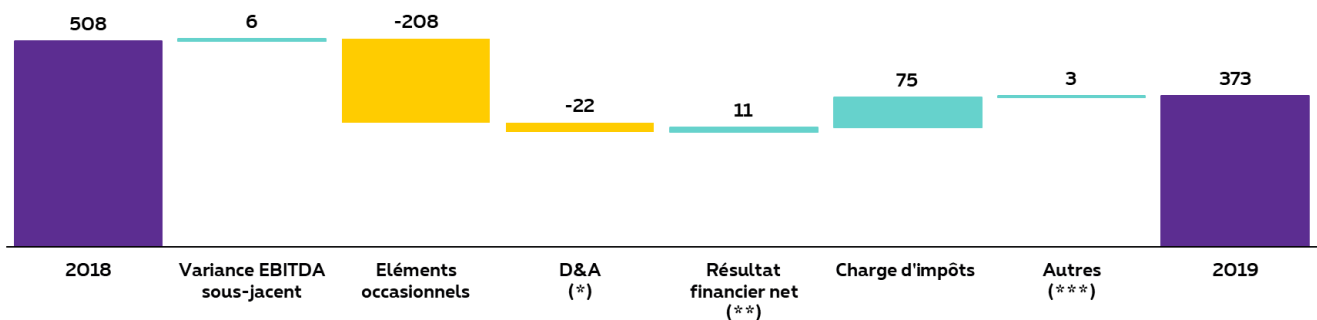
Bénéfice net

En 2019, Proximus a enregistré un **bénéfice net (part du Groupe) de 373 millions EUR**. Ce recul par rapport à l'année précédente s'explique en grande partie par un niveau plus élevé d'éléments occasionnels enregistrés en 2019, **lié notamment aux coûts de restructuration liés au plan de transformation "Fit for Purpose"**. Ce résultat a été partiellement compensé par l'EBITDA sous-jacent du Groupe légèrement positif ainsi que par la baisse des coûts financiers et des charges d'impôts.

Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



Évolution du bénéfice net (M€)



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

CAPEX

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. Conformément à ses attentes, Proximus a investi un montant total de 1.027 millions EUR en 2019, un montant stable par rapport aux 1.019 millions EUR investis en 2018. Vu l'intensification de son projet "La fibre en Belgique", Proximus a utilisé une plus grande part de l'enveloppe CAPEX annuelle. Entamé début 2017, le déploiement de ce réseau du futur s'est poursuivi en 2019. À la fin de l'année, des habitants de 13 villes avaient la possibilité d'être raccordés à la fibre.

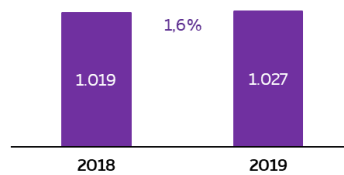
Cash-flow libre

En 2019, Proximus a enregistré un cash-flow libre de 498 millions EUR, ou de 504 millions EUR hors sortie de fonds liée aux acquisitions en 2019. Un résultat plutôt stable par rapport aux 501 millions EUR réalisés en 2018 (montant ajusté pour inclure les dépenses liées à l'acquisition d'ION-IP, d'Umbrio et de Codit).

En 2019, l'augmentation des liquidités nécessaires au fonds de roulement de l'entreprise (très bonne performance en 2018), les paiements effectués dans le cadre du plan de départ volontaire préalable à la pension de 2016 et la diminution des produits de la vente de bâtiments ont été compensés par une diminution des sorties de fonds pour l'impôt sur le revenu et les intérêts, une diminution des liquidités nécessaires pour le

Par ailleurs, Proximus a investi massivement dans ses plateformes IT, dans la modernisation pluriannuelle de son réseau de transport ainsi que dans du contenu attractif pour ses clients TV. Face à l'explosion du trafic de données mobiles, Proximus investit également pour garantir un réseau mobile de qualité supérieure à ses clients mobiles.

CAPEX comptabilisé hors spectre (M€)



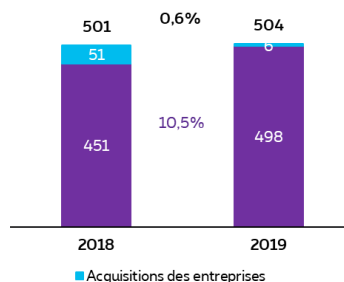
CAPEX et une évolution positive de l'EBITDA sous-jacent.

504

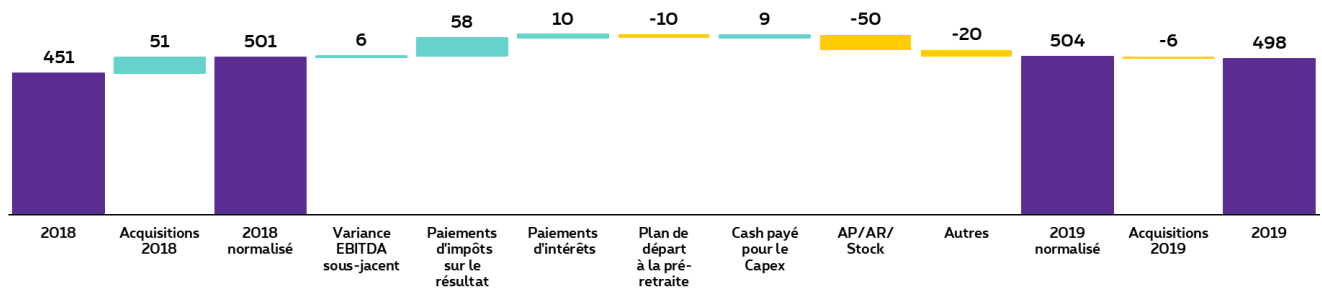
Mio EUR

Cash-flow libre normalisé

Cash-flow libre (M€)



Évolution du cash-flow libre (M€)

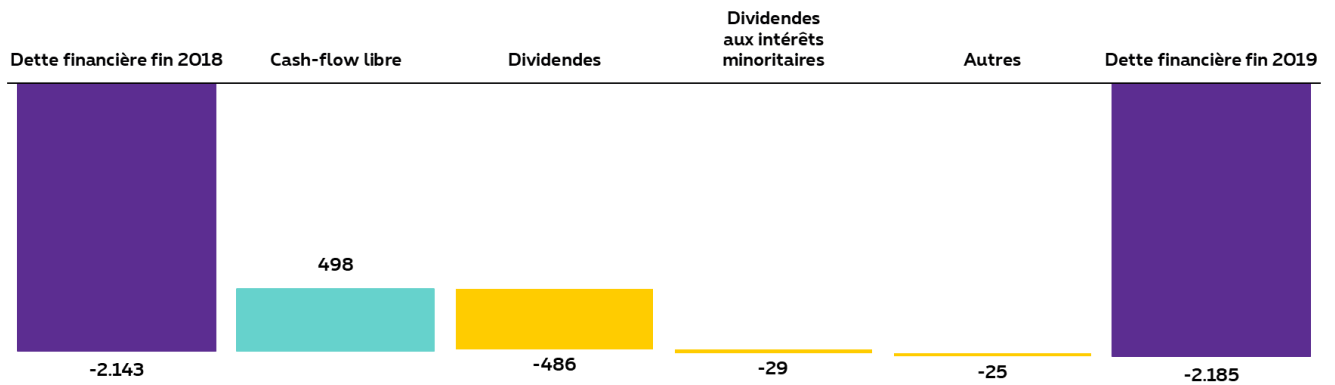


Position financière nette

Proximus a conservé une position financière solide, avec une dette nette ajustée¹ de 2.185 millions EUR fin 2019. L'augmentation de la dette nette par rapport à l'année précédente s'explique par les acquisitions.

En 2019, le niveau de cash-flow libre normalisé a toutefois permis à Proximus de respecter son engagement en matière de dividende envers ses actionnaires.

Évolution de la dette nette ajustée (M€)



¹ Dette nette excluant les dettes de leasing

- Hausse des principales bases clients malgré une concurrence plus intense.
- Mix de clients créateurs de valeur : ARPH positif grâce à la croissance du 4-Play et 3-Play
- Chiffre d'affaires pratiquement stable pour les services fixes : la croissance d'internet et de la TV a presque entièrement compensé l'érosion des services traditionnels de voix fixe.
- Chiffre d'affaires mobile impacté par la réglementation sur les appels internationaux, qui a entraîné une érosion du trafic entrant et prépayé.
- Marge directe pratiquement stable, avec une pression sur le chiffre d'affaires en partie sur les revenus à faible marge.

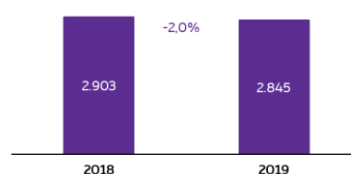
3. Consumer

Chiffre d'affaires

Pour 2019, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total de 2.845 millions EUR, soit une baisse de 2,0 % par rapport à 2018. Ce résultat s'explique en partie par la diminution des ventes de terminaux mobiles standalone à faible marge. Abstraction faite du chiffre d'affaires sur les appareils, le chiffre d'affaires du segment Consumer a diminué de 1,3 %. L'impact positif de l'augmentation de la base clients pour la TV, l'internet et le Mobile postpayé sous les marques Proximus et Scarlet et les changements tarifaires depuis le 1er janvier 2019, n'ont pas pu compenser entièrement la pression sur le chiffre

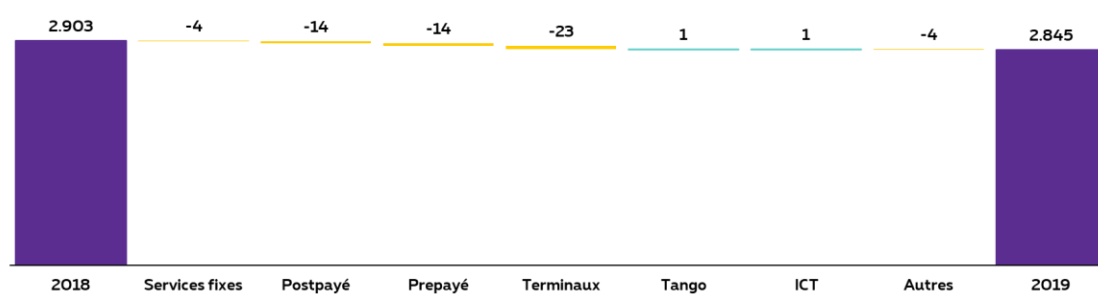
d'affaires causée par l'érosion continue de la voix fixe et du prépayé, et la pression réglementaire sur le chiffre d'affaires sur les appels et SMS internationaux.

Chiffre d'affaires (sous-jacent, M€)



La stratégie de double marque de Proximus et son approche segmentée sur le marché résidentiel ont continué à stimuler la croissance de la base clients, prouvant toute leur pertinence dans un environnement toujours plus concurrentiel. Les bases clients 3-Play et 4-Play sous la marque Proximus sont en croissance, principalement grâce aux offres convergentes telles que Tuttimus/Bizz All-in, Minimus et l'offre Epic pour les Millennials, qui a rencontré un franc succès. Dans le segment des clients sensibles aux prix, la marque Scarlet a maintenu sa croissance grâce à ses offres simplifiées à prix avantageux.

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



Services fixes

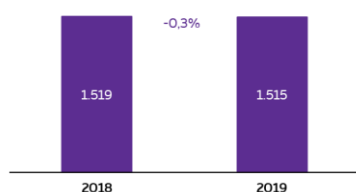
Malgré une concurrence toujours plus intense sur le marché fixe, le segment Consumer de Proximus a réussi à contenir l'impact sur son chiffre d'affaires sur les services fixes, la baisse par rapport à l'année précédente se limitant à 4 millions EUR (-0,3%).

Ce résultat inclut la perte de chiffre d'affaires découlant de la diminution de la base clients pour la voix fixe, en particulier pour le single-play. Cette diminution a toutefois été largement compensée par la croissance d'internet et de la TV, tant pour Proximus que Scarlet. En 2019, le segment Consumer de Proximus a enregistré 28.000 nouveaux abonnements internet pour une base totale de 1.922.000, et 21.000 nouveaux

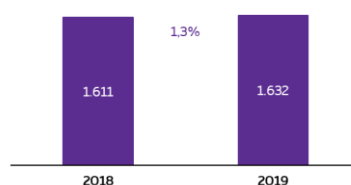
abonnements TV pour un total de 1.632.000 à la fin 2019.

1.922.000
clients internet fixe
1.632.000
abonnés TV

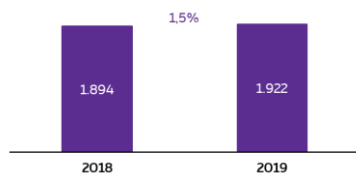
Chiffre d'affaires services fixes (M€)



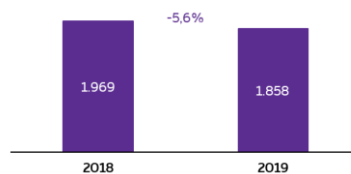
Abonnés TV ('000)



Clients internet fixe ('000)

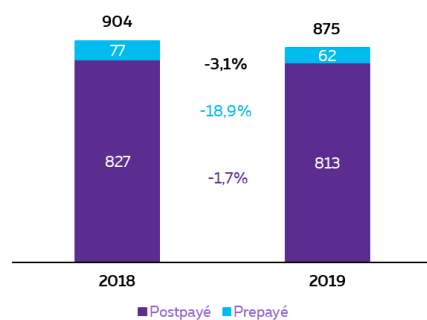


Clients voix fixe ('000)

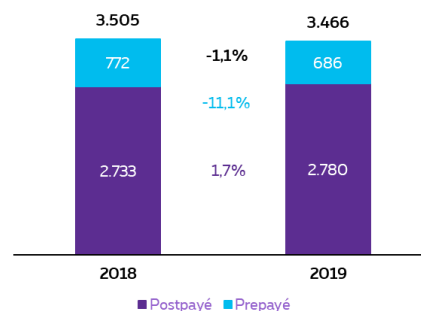


Services mobiles

Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes mobiles ('000)



Mobile postpayé

Le segment Consumer a clôturé l'année 2019 sur un chiffre d'affaires de 813 millions EUR pour les services postpayés, soit une baisse de 1,7 % ou 14 millions EUR par rapport à l'année précédente, dont environ 11 millions EUR de perte de chiffre d'affaires liée à la baisse des tarifs réglementés pour les appels et SMS internationaux. De plus, le chiffre d'affaires pour les services mobiles a été impacté par une perte croissante de chiffre d'affaires sur le trafic entrant (à faible marge) en raison de l'évolution des comportements des clients et d'un recours accru aux OTT.

Proximus est parvenue à compenser partiellement les effets défavorables en faisant croître sa base clients.

Opérant sur un marché dynamique, le segment Consumer a enregistré une croissance nette de sa base postpayée de 47.000 cartes, portant sa base totale à 2.780.000 cartes postpayées à la fin 2019, soit une hausse de 1,7 % par rapport à l'année précédente.

Malgré des initiatives audacieuses de la concurrence, le taux d'attrition en Mobile postpayé est resté limité à 15,6 %, soit 0,2 p.p. de moins que l'année précédente.

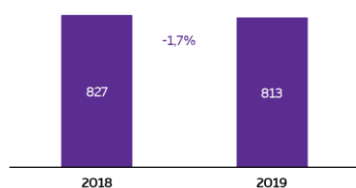
2.780.000

Cartes mobiles postpayées

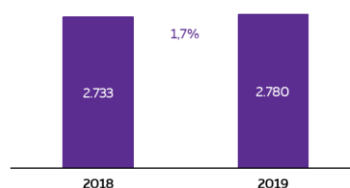
+1,7 % en glissement annuel

L'ARPU postpayé pour 2019 s'est élevé à 24,6 EUR. Cette baisse de 4,0 % en glissement annuel est due à l'impact de réglementation sur les appels et SMS internationaux entrée en vigueur à la mi-mai 2019 combiné à une baisse du chiffre d'affaires sur le trafic entrant.

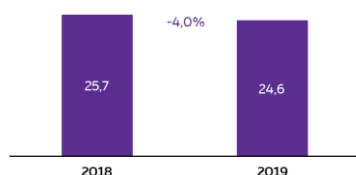
Chiffre d'affaires postpayé (M€)



Cartes postpayées ('000)



ARPU postpayé (€)



Mobile prépayé

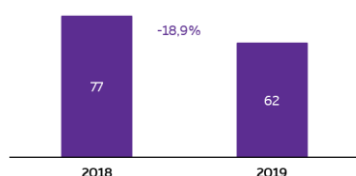
L'érosion du chiffre d'affaires Mobile prépayé s'est poursuivie en 2019, avec un recul de 18,9 % par rapport à l'année précédente. Ce résultat provient d'une diminution continue du nombre de cartes prépayées : en 2019, la base prépayée a baissé de 86.000 cartes contre une perte de 130.000 cartes prépayées en 2018.

Fin 2019, la base prépayée de Proximus s'élevait à 686.000 cartes prépayées. 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.

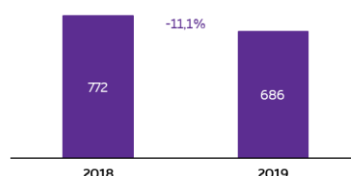
Pour 2019, l'ARPU prépayé s'élevait à 7,2 EUR, en baisse de 6,0 % par rapport à 2018.

-86.000
cartes mobiles prépayées, en
progression par rapport à la
baisse de 130.000 unités en
2018

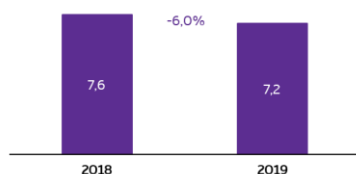
Chiffre d'affaires prépayé (M€)



Cartes prépayées ('000)



ARPU prépayé (€)

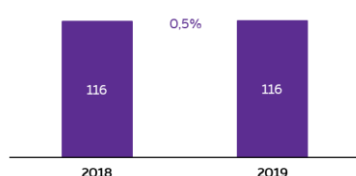


Consumer Tango

Tango, l'opérateur télécom luxembourgeois filiale de Proximus, a enregistré en 2019 un chiffre d'affaires stable de 116 millions EUR pour son segment Consumer, dans un marché très concurrentiel.

Dans le cadre de sa stratégie de convergence, Tango a enregistré une croissance de sa base clients pour la TV et l'internet, grâce à FttH. Sa base mobile postpayée est également en hausse, le prépayé poursuivant pour sa part son érosion.

Chiffre d'affaires Consumer de Tango (M€)



Chiffre d'affaires
Consumer de
Tango stable

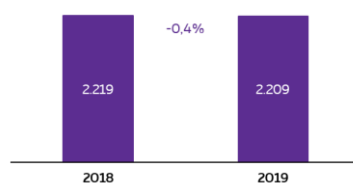
Marge directe Consumer

En 2019, le segment Consumer a enregistré une marge directe de 2.209 millions EUR, soit 0,4 % ou 10 millions EUR de moins qu'en 2018. Ce résultat inclut un impact négatif de la réglementation et un effet défavorable en glissement annuel causé par quelques tendances uniques enregistrées en 2018. Hormis ces éléments, la marge directe a été positivement influencée par une réduction des coûts grâce à l'adoption digitale, notamment sur les commissions, l'augmentation de la base clients TV et internet ainsi que par des changements tarifaires, qui ont compensé la pression dans le domaine de la voix fixe et des services prépayés.

€2.209M

Marge directe Consumer

Marge directe (M€)



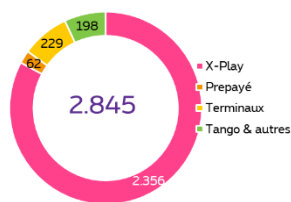
Une partie de la pression sur le chiffre d'affaires n'ayant pas d'impact significatif sur la marge, la marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a augmenté de 1,2 p.p. pour atteindre 77,7 %.

Hausse du chiffre d'affaires convergent grâce aux offres Tuttimus, Minimus et Epic combo

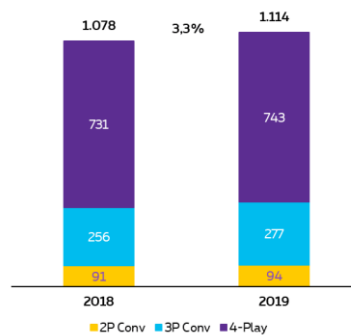
Les progrès réalisés dans le cadre de la stratégie de convergence et de valeur de Proximus ont été mesurés au travers de son reporting "multi-play". À la différence du reporting classique par groupe de produits, le reporting X-Play porte sur des critères de mesure financiers et opérationnels en termes 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) offerts. Le reporting X-Play inclut également les services offerts aux foyers et petites entreprises par Scarlet.

En 2019, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires de 2.845 millions EUR, dont 2.356 millions EUR générés par la base de foyers et petites entreprises de Proximus. Il s'agit d'une augmentation de 0,3 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires dans le segment des foyers et petites entreprises convergents, c'est-à-dire combinant services fixes et mobiles, a particulièrement bien progressé. Sous l'impulsion d'une croissance de 3,3 % du nombre de foyers et petites entreprises convergents, le chiffre d'affaires convergent a augmenté de 3,0 % par rapport à 2018.

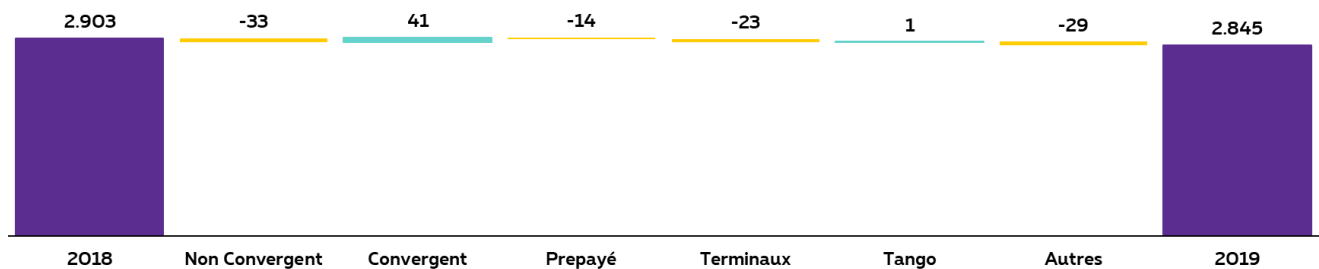
83 % du chiffre d'affaires du segment Consumer généré par les foyers et petites entreprises X-Play



Foyers et petits entreprises convergents ('000)



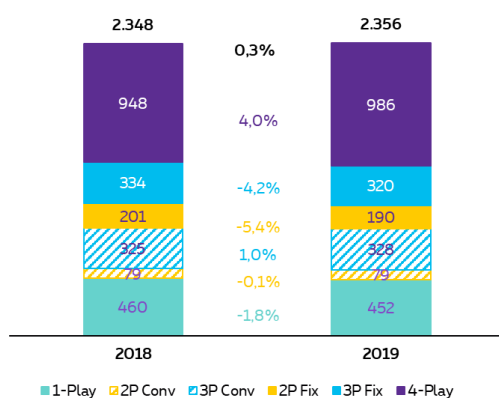
Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits X-Play (sous-jacent, M€ selon la norme IFRS15)



En 2019, le chiffre d'affaires a été positivement influencé par la croissance à la fois de la base de foyers et petites entreprises 4-Play et de la base de foyers et petites entreprises 3-Play convergents, grâce au succès des offres convergentes Tuttimus, Minimus et Epic combo. Fin 2019, Proximus comptait **1.114.000** foyers et petites entreprises convergents, soit une augmentation de 3,3 % par rapport à fin 2018, portant ainsi son taux de convergence à 60,3 % sur le total des foyers et petites entreprises multi-play (+2,0 p.p. par rapport à l'année précédente).

Le chiffre d'affaires tiré des foyers et petites entreprises 1-Play a diminué de 1,8 % par rapport à 2018 en raison de l'érosion continue de la base clients voix fixe single-play. Toutefois, cette baisse a été partiellement compensée par l'augmentation du chiffre d'affaires généré par les foyers et petites entreprises "internet seul", principalement grâce au succès de l'offre internet à prix attractif de Scarlet.

Chiffre d'affaires par foyer et petite entreprise par X-Play (M€)



+3,0 %
Chiffre d'affaires convergent



Vu l'augmentation du nombre de clients passant au 4-Play et à l'offre 3-Play convergente, les RGU moyens par foyer/petite entreprise ont augmenté pour atteindre 2,79 RGU. Un résultat qui a influencé positivement le chiffre d'affaires moyen par foyer, portant ainsi l'ARPH total à 66,6 EUR en 2019, contre 65,9 EUR l'année précédente. L'ARPH pour les foyers et petites entreprises convergents 4-Play et 3-Play s'est élevé respectivement à 111,1 et 103,7 EUR.

Cette légère diminution par rapport à l'année précédente est principalement due à la baisse réglementée des tarifs des appels et SMS internationaux et à l'érosion du chiffre d'affaires provenant du trafic entrant. Dans un paysage plus concurrentiel, le taux de churn complet annualisé s'est élevé à 14,4 % en 2019, en hausse de 0,8 p.p. par rapport à l'année précédente. Bien qu'en légère hausse, le taux d'attrition 4-Play est resté faible, à 4,2 %.

RGU
moyen
2,79

Chiffre d'affaires
moyen
par foyer/petite
entreprise
€ 66,6

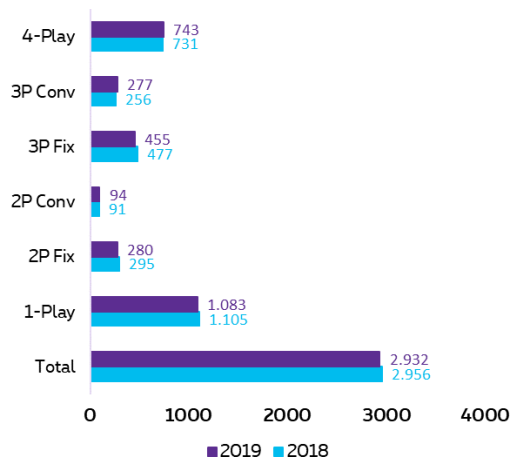
ARPH convergent 3-
Play
€ 103,7

ARPH convergent 4-
Play
€ 111,1

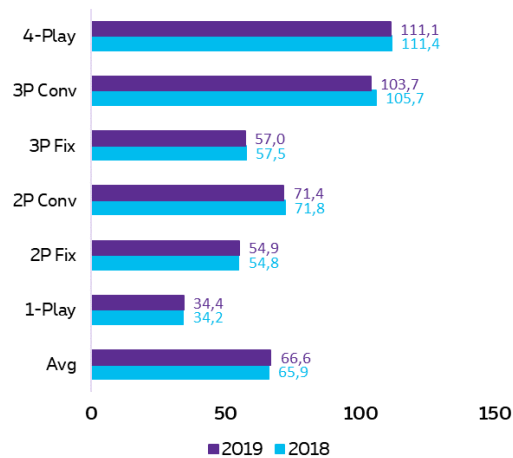
Taux de convergence
60,3 %

Taux de churn
complet pour les
clients 4-Play
4,2 %

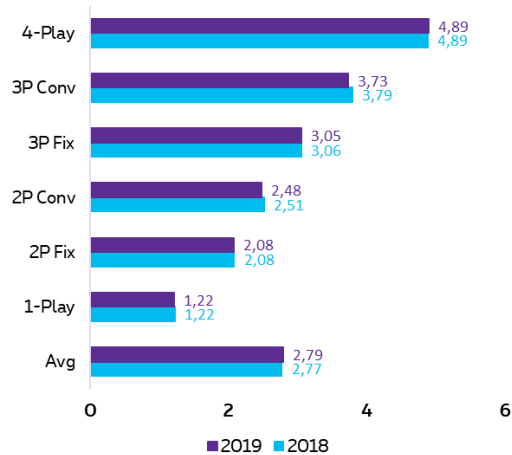
Foyers et petites entreprises Consumer par X-Play ('000)



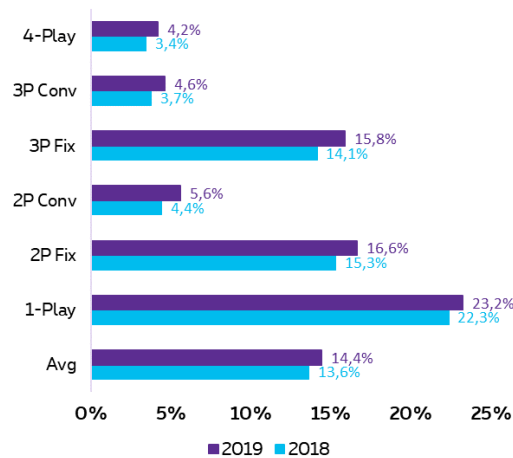
Chiffre d'affaires moyen par foyer et petite entreprise (€)



Revenue Generating Units moyens par foyer/petite entreprise



Taux de churn complet annualisé (%)



- En 2019, le chiffre d'affaires du segment Entreprise a augmenté de 0,4 % dans un environnement de plus en plus concurrentiel.
- Hausse du chiffre d'affaires soutenue par l'ICT et les Advanced Business Services, compensant la pression sur les services traditionnels
- Chiffre d'affaires relativement stable pour les services mobiles, avec une base en croissance et un taux d'attrition sous contrôle, malgré un ARPU sous pression.
- Marge directe en hausse de 0,6 % par rapport à 2018, soit un pourcentage relativement stable du chiffre d'affaires de l'ordre de 68,5 %, avec un mix de chiffre d'affaires passant des produits d'infrastructure traditionnels à des services professionnels de grande valeur

4. Entreprise

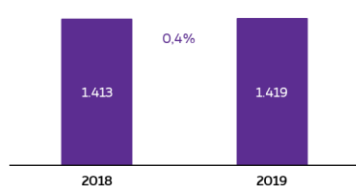
Chiffre d'affaires

En 2019, le segment Entreprise de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 1.419 millions EUR, pratiquement stable (+0,4 %) par rapport à 2018, malgré un marché professionnel plus concurrentiel et l'érosion continue du chiffre d'affaires pour les produits traditionnels de voix fixe et de données. Alors que le chiffre d'affaires pour les services télécoms fixes est en recul en glissement annuel, le chiffre d'affaires pour les services mobiles est resté assez stable, avec une croissance de la base clients compensant pratiquement la pression concurrentielle sur les prix.

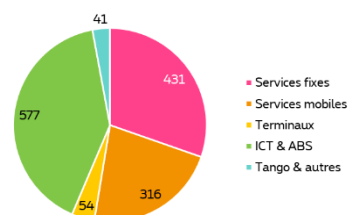
Le segment Entreprise de Proximus a enregistré une nouvelle croissance de son chiffre d'affaires ICT, malgré un déclin des produits d'infrastructure traditionnels. Les entreprises ICT spécialisées acquises y ont contribué, apportant également

une certaine croissance inorganique au cours des six premiers mois. Les Advanced Business Services ont également contribué favorablement au chiffre d'affaires, grâce à une progression du chiffre d'affaires tiré des solutions convergentes et une hausse du chiffre d'affaires de Be-Mobile consécutive à l'acquisition de Mediamobile en novembre 2018.

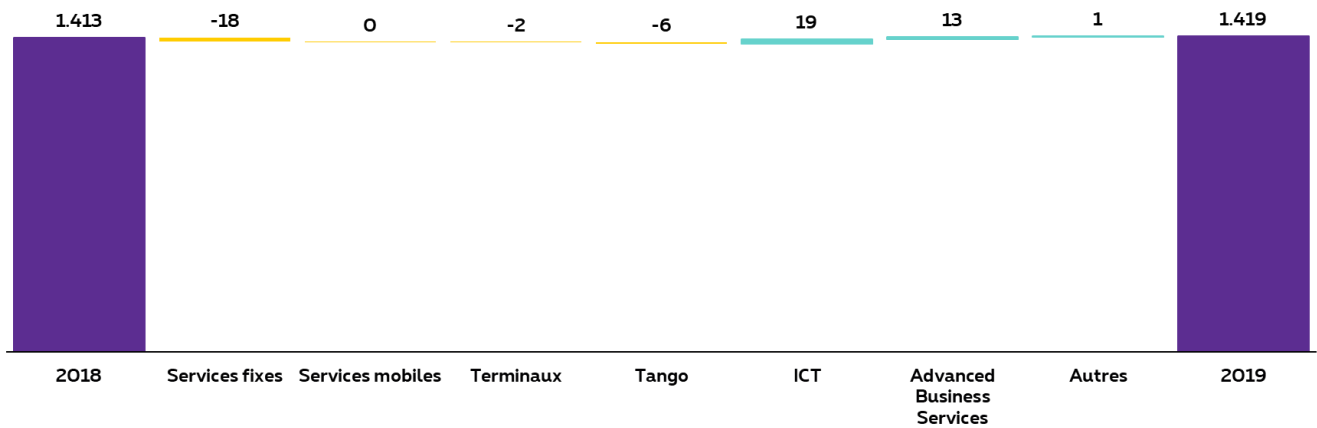
Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



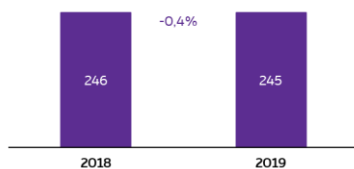
Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacent, M€)



Données fixes

En 2019, le chiffre d'affaires des services de données fixes s'élevait à 245 millions EUR, soit une baisse de 0,4 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires pour les services de connectivité des données, majoritaires dans cette catégorie de produits, a légèrement baissé par rapport à celui de l'année précédente, en raison d'une différence légèrement négative entre l'érosion des services traditionnels et la croissance de nouveaux services de connectivité de données. En 2019, le segment Entreprise a tiré profit de son parc fibre P2P en pleine expansion, sans pouvoir compenser entièrement la suppression progressive et la migration de produits traditionnels dans le cadre des programmes de simplification, qui offrent aux clients de nouvelles solutions à des prix attractifs.

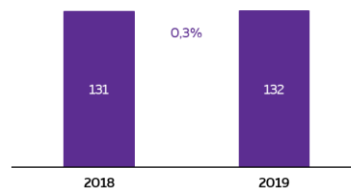
Chiffre d'affaires des données fixes (M€)



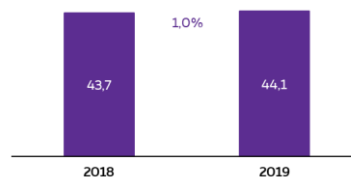
Dans un contexte de plus en plus concurrentiel pour l'internet professionnel, le segment Entreprise de Proximus est parvenu à stabiliser son nombre d'abonnements internet par rapport à

2018, clôturant l'année 2019 sur une base clients internet de 132.000 abonnés et un ARPU de 44,1 EUR.

Parc internet fixe ('000)



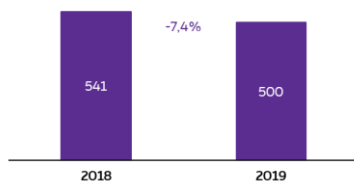
ARPU internet fixe (€)



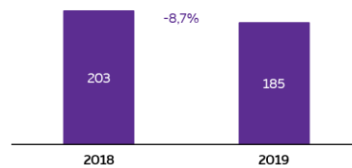
Voix fixe

En 2019, le segment Enterprise a enregistré un chiffre d'affaires de 185 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 8,7 % en glissement annuel. Le segment Enterprise 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 est restée assez stable par rapport aux années précédentes. En 2019, elle s'élevait à 7,4 % en glissement annuel (-40 000 lignes voix fixe), portant ainsi le parc total de lignes voix fixe du segment Enterprise à 500.000 lignes à la fin 2019.

Parc voix fixe ('000)

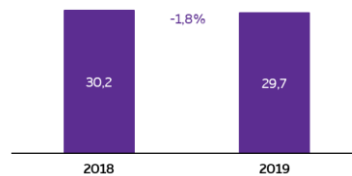


Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



L'érosion de l'ARPU de la voix fixe à 29,7 EUR (-1,8 % par rapport à l'année précédente) est due à la baisse du trafic par ligne et à une plus grande pénétration des options d'appels illimités, compensées en partie seulement par l'indexation limitée des tarifs au 1er janvier 2019.

ARPU voix fixe (€)

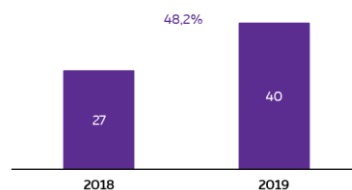


Advanced Business Services

Le chiffre d'affaires des Advanced Business Services a progressé de 48,2%, grâce à la mobilité intelligente, Be-Mobile, filiale de Proximus, ²occupant une position unique sur ce marché. En novembre 2018, Be-Mobile a acquis la société Mediamobile, renforçant ainsi sa position dans le secteur automobile tout en étendant la couverture géographique de ses services de gestion du trafic. Par ailleurs, les solutions convergentes de Proximus pour les entreprises ont connu un franc succès, avec à la clé une

augmentation du nombre de clients Call Connect (PABX dans le cloud).

Chiffre d'affaires Advanced Business Services (M€)



² Be-Mobile est une filiale de Proximus spécialisée dans la mobilité intelligente.

ICT

Dans un environnement concurrentiel, le segment Entreprise a mis en place une stratégie gagnante 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 poursuivi sa croissance : +3,6 % en 2019, grâce à une évolution favorable dans le domaine des services professionnels de grande valeur, qui a compensé la baisse du chiffre d'affaires pour les produits d'infrastructure traditionnels.

Services mobiles

Le chiffre d'affaires du segment Entreprise pour les services mobiles est resté stable par rapport à l'année précédente, atteignant 316 millions EUR en 2019.

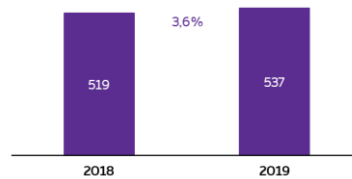
Ce résultat s'explique par la hausse du chiffre d'affaires pour les abonnements, qui a compensé la pression concurrentielle continue sur les prix et la baisse du chiffre d'affaires hors forfait résultant de la transition continue vers des forfaits mobiles. Compte tenu de l'environnement concurrentiel, le taux d'attrition mobile postpayé a légèrement augmenté pour atteindre 11,1 %, contre 9,6 % l'année précédente. Néanmoins, le segment Entreprise de Proximus a encore fait croître sa base de 35.000 cartes mobiles postpayées en 2019, sa base voix mobile atteignant 1.063.000 unités, soit 3,4% de plus que l'année précédente. L'effet positif de la croissance de la base clients a toutefois été neutralisé par une baisse de 4,4 % de l'ARPU postpayé à 24,0 EUR.

Nouvelles cartes mobiles postpayées (hors M2M)

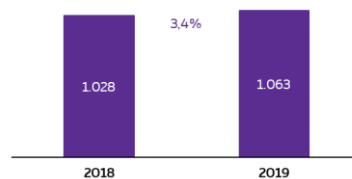
+35.000

Le chiffre d'affaires ICT inclut la contribution des entreprises ³spécialisées acquises, qui ont accéléré l'évolution de contrats de produits à un chiffre d'affaires tiré de la fourniture de services. Ces acquisitions ont été annualisées à la mi-2019.

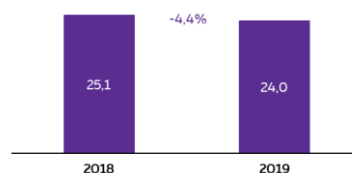
Chiffre d'affaires ICT (M€)



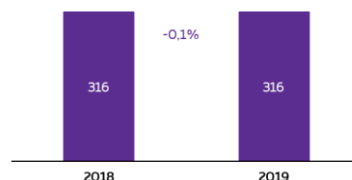
Cartes mobiles postpayées ('000)



ARPU Mobile postpayé (€)



Chiffre d'affaires services mobiles (M€)

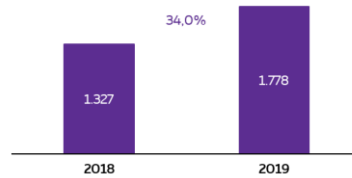


³ Codit, Umbrio et ION IP

Le segment Entreprise de Proximus a enregistré une nouvelle forte augmentation de son parc de cartes M2M, avec 451.000 cartes M2M supplémentaires activées en 2019. Cette hausse est principalement liée au projet de compteurs intelligents mené en collaboration avec Fluvius, dont l'effet s'ajoute à la croissance continue des cartes M2M classiques. Le nombre total de cartes M2M de Proximus s'élevait ainsi à 1.778.000 à la

fin 2019, soit une hausse de 34,0 % par rapport à l'année précédente.

Cartes Machine-to-Machine ('000)

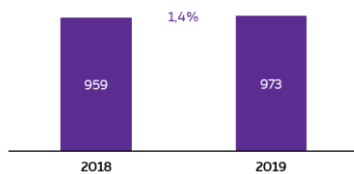


Marge directe Entreprise

En 2019, la marge directe a augmenté de 13 millions EUR (+1,4 %) pour atteindre 973 millions EUR. Cette augmentation s'explique par la contribution à la marge directe des Advanced Business Services, des services mobiles et de l'ICT, y compris l'impact positif des entreprises ICT acquises. La croissance dans ces domaines a amplement compensé l'érosion continue de la

marge pour la voix fixe. En 2019, la marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 68,5 %. Cette baisse de 0,6 p.p. par rapport à l'année précédente est due à l'évolution constante du mix de chiffre d'affaires, passant d'un chiffre d'affaires traditionnel à marge directe supérieure à un chiffre d'affaires ICT impliquant des coûts liés à la force de travail plus élevés.

Marge directe (M€)



€ 973M
Marge directe Entreprise

Wholesale

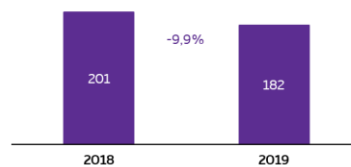
Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 182 millions EUR en 2019, soit une baisse de 9,9 % par rapport à 2018. Ce résultat reflète l'impact de la réglementation : la baisse des tarifs de terminaison fixe entrée en vigueur le 1er janvier 2019 a entraîné une diminution du chiffre d'affaires de 19 millions EUR.

Dans le mix, le chiffre d'affaires du roaming de wholesale a par ailleurs augmenté grâce à l'augmentation des volumes de trafic, compensant l'impact de la baisse des tarifs de roaming de wholesale négociés dans l'intérêt du Groupe. L'augmentation du chiffre d'affaires tiré du trafic de roaming de wholesale a toutefois été neutralisée par la baisse du chiffre d'affaires dans les services de wholesale traditionnels. Cette diminution s'explique en partie par la résiliation de différents contrats avec deux clients Wholesale de Proximus en raison de manquements répétés à leurs obligations contractuelles de paiement.

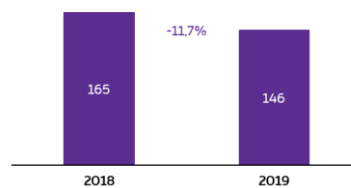
En 2019, la marge directe s'est élevée à 146 millions EUR, soit une baisse de 11,7 % par rapport à l'année précédente. Cette diminution est due

principalement à l'impact sur la marge directe de la baisse des tarifs de terminaison fixe réglementés, partiellement compensée au niveau du Groupe par un impact positif sur les segments Consumer et Entreprise. En outre, la marge a été impactée par l'érosion des services de wholesale traditionnels, y compris la résiliation des contrats susmentionnés, partiellement compensée seulement par une hausse de la marge de roaming découlant de la hausse des volumes.

Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe (M€)



5. BICS

Chiffre d'affaires

BICS est active sur le marché international des communications, extrêmement concurrentiel. Le mix du chiffre d'affaires de BICS a continué à évoluer de la voix vers les données.

En 2019, BICS a enregistré une baisse de 3,4 % de son chiffre d'affaires, qui s'élève à 1.301 millions EUR. Le chiffre d'affaires provenant des produits non-voix a augmenté de 19,1 % pour atteindre 486 millions EUR, grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires provenant du service de messagerie. Le volume global des messages a augmenté de 27,7 % en 2019, en raison de la forte augmentation des volumes A2P de TeleSign.

La tendance à la baisse s'est poursuivie pour le chiffre d'affaires des services voix, en recul de 13,2 % en glissement annuel en 2019. La détérioration continue du chiffre d'affaires voix résulte principalement de la baisse du chiffre d'affaires par unité découlant de la diminution des tarifs de terminaison, de la pression concurrentielle et d'un mix de destinations moins favorable.

Marge directe

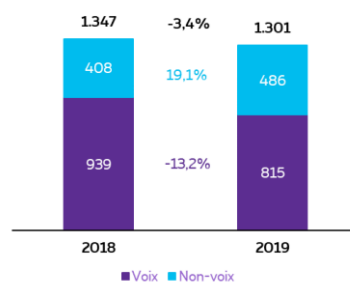
En 2019, BICS a enregistré une marge directe de 325 millions EUR, en hausse de 2,4 % par rapport à l'année précédente.

La croissance de la marge directe est entièrement due à la marge directe non-voix, en hausse de 7,5 % par rapport à l'année précédente en raison d'une forte croissance des volumes A2P et de roaming. La marge voix a diminué de 4,4 % en raison de la baisse du chiffre d'affaires. De plus, en raison d'un calendrier décalé, l'internalisation progressive par MTN n'a eu qu'un impact très limité en 2019.

Solide augmentation des SMS A2P Impact de l'internalisation par MTN plus lente que prévu

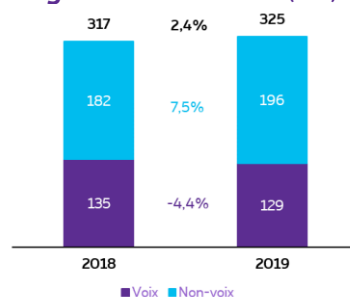
En 2019, l'internalisation progressive prévue, par MTN, du transport et de la gestion de son trafic dans les régions du Moyen-Orient et de l'Afrique a commencé, mais dans une moindre mesure que prévu en raison d'un calendrier décalé. Dans l'ensemble, les volumes de trafic voix transportés par BICS sont restés stables en glissement annuel, en hausse de 0,8 %, pour atteindre 25 milliards de minutes en 2019.

Chiffre d'affaires de BICS (M€)



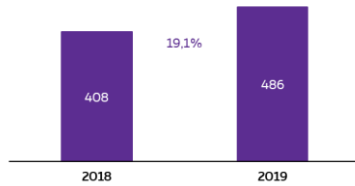
La marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a progressé de 1,4 p.p. par rapport à l'année précédente, pour atteindre 25 % en 2019.

Marge directe de BICS (M€)

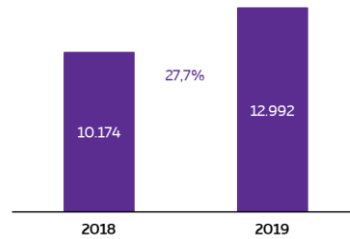


Non-voix

Chiffre d'affaires non-voix (M€)

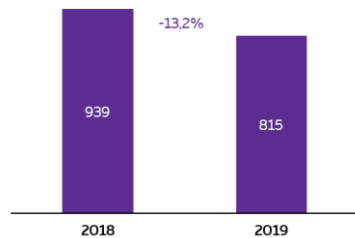


Volumes non-voix (millions de messages)

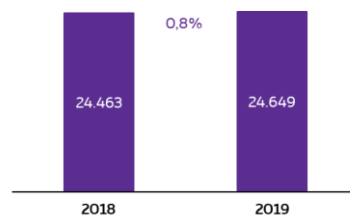


Voix

Chiffre d'affaires voix (M€)



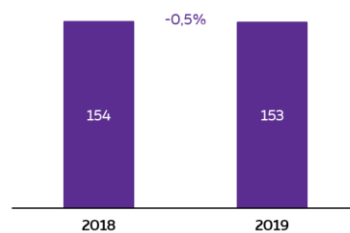
Volumes voix (millions de minutes)



Résultat de segment

BICS a réalisé un résultat de segment de 153 millions EUR, un résultat presque stable par rapport à l'année précédente. L'augmentation de la marge directe a été partiellement neutralisée par une hausse des dépenses liées à la force de travail à la suite de l'inflation des salaires et des recrutements supplémentaires par TeleSign pour soutenir sa croissance. La marge de segment exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a encore progressé de 0,3 p.p pour atteindre 11,7 %.

Résultat de segment de BICS (M€)



6. Définitions

- **Position financière nette** : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie, à l'exception des dettes de leasing.
- **Advanced Business Services** : désignent les nouvelles solutions proposées en dehors des solutions Telco et ICT traditionnelles, telles que Road User Charging, des solutions convergentes, Big Data et des solutions smart mobility.
- **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** : correspond au nombre total annualisé de cartes SIM désactivées du réseau mobile de Proximus (y compris le nombre total de port-outs dus à la portabilité du numéro mobile) pendant la période considérée, divisé par le nombre moyen de clients au cours de la même période.
- **ARPH** : désigne le chiffre d'affaires moyen sous-jacent par foyer (y compris les petites entreprises).
- **ARPU** : désigne le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.
- **Consommation moyenne de données mobiles** : correspond à la consommation totale de données du dernier mois du trimestre divisée par le nombre d'utilisateurs de données au cours du dernier mois du trimestre.
- **ARPU mobile mixte** : correspond au total du chiffre d'affaires voix et données mobiles (entrants et sortants) pour les clients prépayés et postpayés, divisé par le nombre moyen de clients prépayés et postpayés actifs pour cette période, divisé par le nombre de mois de cette même période. Ce nombre inclut également les MVNO, mais pas les cartes M2M.
- **Canaux d'accès large bande** : désignent les lignes ADSL, VDSL et Fibre. Pour le segment Consumer, les lignes de Scarlet sont également comprises.
- **ARPU large bande** : correspond au chiffre d'affaires sous-jacent total pour internet, à l'exclusion des frais d'activation et d'installation, divisé par le nombre moyen de lignes internet pour la période considérée, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.
- **BICS** : 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.
- **CAPEX** : correspond aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, à l'exception des actifs au titre du droit d'utilisation (leasing).
- **Consumer** : désigne le segment ciblant le marché résidentiel et des petites entreprises (moins de 10 employés) et comprenant la Customer Operations Unit.
- **Taux de convergence** : foyers/petites entreprises convergents souscrivant des services aussi bien fixes que mobiles chez Proximus. Le taux de convergence désigne le pourcentage de foyers et petites entreprises convergents par rapport au nombre total de foyers et petites entreprises multi-play.
- **Coûts liés aux ventes** : représentent les coûts de matériel et de services liés aux ventes.
- **Marge directe** : correspond au résultat des coûts liés aux ventes déduit du chiffre d'affaires, exprimé en valeur absolue ou en % du chiffre d'affaires.
- **Domestique** : renvoie aux activités du Groupe Proximus, à l'exclusion de BICS.
- **EBITDA** : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization (bénéfice avant intérêts, impôts, amortissements). L'EBITDA correspond au chiffre d'affaires moins les coûts liés aux ventes et moins les dépenses liées à la force de travail ainsi que sur les autres dépenses.
- **EBIT** : Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts). L'EBIT correspond à l'EBITDA moins les amortissements.
- **Enterprise** : segment ciblant le marché professionnel, y compris les petites entreprises de plus de 10 employés.

- **Chiffre d'affaires des services fixes** : total du chiffre d'affaires sous-jacent tiré des services fixes (voix fixe, large bande et TV).
- **Canaux d'accès voix fixe** : désignent les lignes PSTN, ISDN et IP. Pour le segment Entreprise en particulier, ils comprennent également le nombre de lignes Business Trunking (solution d'intégration du trafic voix et données sur un seul réseau de données).
- **Cash-flow libre** : désigne le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après les paiements de leasing à partir de 2019.
- **ICT** : "Information and Communications Technology". Expression étendue d'"Information Technology (IT)" qui souligne le rôle des communications unifiées et de l'intégration des télécommunications (lignes téléphoniques et signaux sans fil), des ordinateurs ainsi que des logiciels, intergiciels, systèmes de stockage et systèmes audiovisuels nécessaires, qui permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations, de les stocker, de les transmettre et de les manipuler. Les solutions ICT de Proximus couvrent entre autres la sécurité, le cloud, les "Network & Unified Communications", l'"Enterprise Mobility Management" ainsi que le "Servicing & Sourcing".
- **Éléments occasionnels** : ajustements pour éléments matériels (*) y compris les gains et pertes liés à la vente d'entreprises consolidées, des amendes et pénalités imposées par les autorités de la concurrence ou par le régulateur, les coûts des programmes de restructuration des 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 si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.
- **Clients mobiles** : font référence aux cartes voix et données actives, à l'exclusion des cartes de données gratuites. Les clients postpayés payant un abonnement mensuel sont actifs par défaut. Les clients prépayés sont considérés comme actifs s'ils ont établi ou reçu au moins un appel, ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois. Une carte Machine-to-Machine est considérée comme active si au moins une connexion de données a été établie au cours du mois écoulé.
- **ARPU mobile** : correspond au total du chiffre d'affaires des services mobiles voix et données (entrants et sortants, à l'exception du roaming visiteur) des clients prépayés et postpayés, divisé par le nombre moyen de clients prépayés et postpayés actifs pour cette période, divisé par le nombre de mois de cette même période. Ce nombre inclut également les MVNO, mais pas les cartes M2M.
- **Foyer multi-play (y compris les petites entreprises)** : compte au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.
- **Position financière nette** : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie.
- **Dépenses non liées à la force de travail** : désignent toutes les charges opérationnelles à l'exclusion des dépenses liées à la force de travail, des amortissements et des charges non récurrentes.
- **Autres produits d'exploitation** : désignent les produits provenant, par exemple, de remboursements à la suite de dommages, de collaborateurs, d'assurances, de bénéfices réalisés sur une vente, etc.

- **Play** : correspond à un abonnement voix fixe, internet fixe, TV digitale ou Mobile prépayé (cartes mobiles payantes). Un client 4-Play est abonné à ces quatre services.
- **Revenue Generating Unit (RGU)** : par exemple, un foyer possédant l'internet fixe et 2 cartes mobiles postpayées est considéré comme un foyer "2 play" avec 3 RGU.
- **Chiffre d'affaires rapporté** : correspond au Revenu total.
- **Terminaux** : correspondent aux appareils voix fixe, données et mobiles, et les accessoires connexes. À l'exclusion des PABX, des produits ICT et des CPE pour la TV.
- **Sous-jacent** : renvoie au chiffre d'affaires et à l'EBITDA ajustés (revenu total et bénéfice d'exploitation avant amortissements) ajustés pour les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing à partir de 2019 et pour les éléments occasionnels, en vue d'une évaluation correcte de la performance opérationnelle en cours.
- **Wholesale** : entité de Proximus dédiée au marché wholesale des télécoms, y compris les autres opérateurs télécoms MVNO inclus) et les fournisseurs de services internet.
- **Dépenses liées à la force de travail** : désignent les dépenses liées au personnel propre (frais de personnel et de pensions) et au personnel externe.
- **X-Play** : correspond à la somme du single play (1-Play) et du multi-play (2-Play + 3-Play + 4-Play).

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

Les risques d'entreprise 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. Toutefois, il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management de Proximus (ERM) offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Proximus. La politique de gestion des risques d'entreprise du Groupe couvre le spectre des risques ("événements 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 politique en matière d'acceptation de risques.

En 2019, 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 tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, 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 en 2019, les catégories suivantes ont été priorisées :

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

Évolution 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.

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus individualisée du service fourni à ses clients. Par exemple, en ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre. Sur le marché professionnel, Proximus développe et renforce davantage ses capacités afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et du support adapté à leur secteur, tout en combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée.

Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, pays de taille réduite qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en croissance (réseaux de campus d'entreprises, sécurité, mobilité intelligente et plateformes API), en maturation (smartphones 4G), saturés (internet fixe, mobile postpaid, téléphonie fixe), voire en déclin (mobile prepaid, solutions vocales d'entreprise).

Le marché est en constante évolution, avec une dynamique concurrentielle en jeu (par exemple, lancement fréquent de nouveaux produits, entrée de concurrents dans de nouveaux segments du marché qui pourraient avoir un impact sur la valeur du marché à l'avenir. En décembre, la validation de la vente de 51% de Voo (la société de câble opérant dans la majeure partie de la Wallonie et une partie de Bruxelles), à la société de capital-investissement Providence Equity Partners a été annoncée. Cette transaction devrait être finalisée dans le courant de l'année 2020. Elle modifiera probablement les perspectives et la stratégie de Voo à l'avenir. En outre, dans les mois ou années à venir, la structure du marché pourrait encore évoluer avec l'entrée éventuelle d'un nouvel opérateur mobile, en plus des trois opérateurs existants. De plus, elle pourrait être appuyée par des conditions favorables fixées lors de la prochaine vente aux enchères du spectre. La fédération sectorielle Agoria estime que l'arrivée éventuelle d'un 4e opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6.000 à 8.000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'État de 200 à 350 millions EUR. Le timing de cette arrivée reste incertain vu que la prochaine mise aux enchères du spectre a été maintes fois reportée.

La substitution des services de ligne fixe par des services internet / Over-The-Top (notamment par des applications et médias sociaux comme Skype, Facebook et WhatsApp) et du contenu TV (notamment Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) pourrait accroître la pression au niveau du chiffre d'affaires et des marges à mesure que ces services OTT 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 grâce à l'accord conclu avec Studio 100). Proximus développe par ailleurs une stratégie multicanal et améliore ses interfaces digitales clients (lancement de la nouvelle plateforme Pickx). Proximus a construit une position concurrentielle solide et avantageuse qui lui donne d'autres leviers que seulement le prix et qui lui permettent de réduire le risque d'attrition et son exposition à la guerre des prix. Après le lancement de l'offre

mobile Epic en 2018, Proximus a lancé avec succès en 2019 une nouvelle offre convergente, Epic combo, ciblant le segment des Millennials et spécifiquement adaptée à leurs besoins télécoms. 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 avec 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 2019, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres sans superflu à moindre prix.

Sur le marché des grandes entreprises, le morcellement du paysage concurrentiel entraîne une lutte des prix qui pourrait influencer encore tant le chiffre d'affaires que 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. En outre, Proximus collabore avec ses clients pour répondre à leurs besoins commerciaux et aux exigences spécifiques de leur secteur en proposant des solutions combinant les atouts de base d'opérateur Telecom avec des technologies innovantes (comme l'IoT, le cloud, la sécurité et le Big Data) ce qui permet de sauvegarder de la valeur.

Expérience client

Pour Proximus, fournir une expérience client supérieure est une mission stratégique essentielle. La priorité donnée à l'orientation client ne se limite pas à mettre l'accent mis sur le client. Il s'agit de créer une expérience sans effort, intuitive et personnalisée pour chaque client.

Pourquoi un prospect choisirait-il Proximus plutôt qu'un autre opérateur télécom ? Pourquoi un client existant nous recommanderait-il à sa famille et à ses amis ? Pourquoi un client serait-il ravi de la façon dont ses produits et services sont transférés ? Tout est dans l'expérience que nous lui offrons.

Une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions dans tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant, des produits et services faciles à utiliser et un indice de recommandation élevé. Pour atteindre cet objectif, des initiatives de transformation clés comme "End-to-End Journey Evolution", "Voice of the Customer" et "Customer Service Lighthouse addressing root cause of pain points" ont été mises en place pour mener à bien les projets de transformation s'inscrivant dans la promesse de marque de Proximus : 'Think Possible'.

Fournir une expérience client supérieure est un défi crucial, mais aussi un domaine à risque permanent, vu :

- L'évolution rapide des attentes des clients et du marché
- L'influence accrue d'acteurs comme les GAAFA et OTT
- Le risque toujours présent d'une initiative audacieuse de la part de la concurrence

Nous sommes bien conscients de ces risques. Par exemple, les réalisations suivantes ont été accomplies l'an dernier pour y faire face :

- Un processus "Close-the-loop" a été mis en place afin de recontacter en priorité les clients qui signalent, via nos enquêtes, que leur question reste sans réponse ou que leur problème n'est toujours pas résolu, afin de trouver une solution.
- Des équipes multidisciplinaires dédiées à agir sur les causes premières identifiées des problèmes opérationnels et ceux des clients, ont été mises en place. Celles-ci ont pour but de promouvoir

l'amélioration continue afin d'optimiser l'expérience client et de saisir la valeur financière. Cinq thèmes prioritaires sont examinés de bout en bout (à savoir la facturation, le paiement et le recouvrement, les commandes, la communication non commerciale et l'expérience d'utilisation). Cet examen permettra de résoudre les points problématiques et de nouer des contacts utiles avec les clients, dans le but de réduire leurs efforts. Les équipes dédiées sont soutenues dans leur mission par une équipe d'analyse de l'expérience client dont la mission consiste à quantifier et qualifier les causes premières et à mesurer l'impact des améliorations adoptées.

- Nous avons lancé le projet Digiline permettant un suivi du parcours digital et une visualisation des principales interactions pour les nouveaux clients.
- Proximus n'est plus un prestataire de services. Nous créons un véritable lien avec nos clients et mettons tout en œuvre pour que leur expérience avec Proximus soit "sans effort et agréable".

Motivation et compétences du personnel

À l'ère du digital, les travailleurs experts en technologie de l'information constituent un véritable avantage concurrentiel lorsqu'ils disposent des compétences et de l'état d'esprit adéquats. Proximus pourrait potentiellement faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines spécifiques tels que la sécurité, le digital front-end, l'analyse des données, l'IT agile... Cette insuffisance pourrait freiner la réalisation de notre ambition visant à devenir une organisation véritablement orientée client et pourrait retarder une partie de nos objectifs d'innovation. En outre, d'autres fonctions, dont celles en contact direct avec la clientèle, doivent renforcer leurs compétences afin de 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 ainsi qu'à son 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.

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 a considérablement accru ses efforts en matière de requalification et de perfectionnement afin d'accélérer l'évolution des compétences. Proximus se concentre également davantage sur l'identification, le développement et le partage des talents 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.

Flexibilité RH et 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 clairement 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 cinq 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 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 2019. 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, nous avons pris différentes initiatives (simplification fondamentale et/ou automatisation des produits, services, processus et systèmes de Proximus) pour optimiser et préserver l'équilibre entre les effectifs et la charge de travail (aussi bien en termes de nombre de collaborateurs que de compétences). L'objectif sera d'adapter les coûts de main-d'œuvre et les réglementations RH aux besoins futurs de Proximus, pour rester concurrentiels et évoluer au rythme des besoins des clients.

À cet égard, en janvier 2019, Proximus a annoncé la nécessité de réduire le nombre de ses employés, en ligne avec la réduction de la charge de travail principalement liée à la digitalisation. Le plan de transformation a été approuvé lors de la Commission Paritaire du 9 décembre 2019, et sa mise en œuvre a commencé par l'information des employés de manière individuelle.

Le contenu du plan de transformation consiste en :

- Une meilleure adéquation entre la main-d'œuvre et la charge de travail, en lien avec les initiatives d'entreprise principalement liées à la digitalisation. La réduction des effectifs convenue sera gérée par un processus spécifique, commençant par une phase de départ volontaire, la majorité des collaborateurs concernés quittant l'entreprise le 1er mars 2020. Tous les autres départs auront lieu avant la fin de l'année 2020.
- Une simplification des règles RH en ce qui concerne la mobilité fonctionnelle, la flexibilité RH et l'équilibre entre internalisation et sous-traitance.
- De nouvelles conditions de travail pour les collaborateurs engagés à partir du 1er janvier 2020.
- Une augmentation significative des efforts de requalification et de perfectionnement afin de répondre aux besoins en termes de transformation des compétences.

Les trois parties du plan amélioreront notre productivité, notre flexibilité et notre agilité sur le marché.

BICS

Le bouleversement du marché télécom traditionnel de vente en gros entre opérateurs s'est accélérée en 2019, sous l'effet de la digitalisation croissante des communications (pénétration des smartphones, développement d'apps sociales/de communication) et de l'émergence de nouveaux acteurs (basés sur le cloud). Les volumes de communications classiques (voix, messagerie de personne à personne) ont enregistré un recul de 5 à 10 %, avec des prix à la baisse. Les segments de marché en croissance (signalisation LTE, données de roaming IPX, services de roaming à valeur ajoutée) ont enregistré une croissance continue des volumes, mais sont soumis à une forte pression concurrentielle, avec d'importantes répercussions sur les prix.

Sur ce marché chahuté, BICS est parvenue en 2019 à renforcer sa position parmi les principaux opérateurs voix internationaux et sa place de fournisseur numéro un de services de signalisation et de données de roaming. L'année 2019 a également vu la mise en œuvre progressive du nouveau contrat entre BICS et le

Groupe MTN, en vertu duquel MTN tirera parti de ses actifs en Afrique et au Moyen-Orient, tandis que BICS reste le fournisseur privilégié de MTN pour le reste du monde. Pour compenser l'érosion des activités héritées du passé, BICS a bien progressé dans la vente de nouveaux produits sur les marchés de la communication en cloud et en IOT.

TeleSign, le principal fournisseur de services d'authentification et de sécurité basé aux États-Unis, acquis par BICS en 2017, a réussi à doubler son chiffre d'affaires et à tripler son EBITDA depuis son acquisition, malgré la forte concurrence d'entreprises opérant selon une logique différente (forte croissance du chiffre d'affaires, cash-flows négatifs). En 2019, TeleSign a créé une forte dynamique sur le marché de l'identité mobile, sur laquelle l'entreprise va continuer à capitaliser dans les années à venir.

Risques opérationnels

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

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

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

- Résilience et continuité des activités
- 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

Résilience et 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.

Construire et assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques reste une priorité absolue. 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
- Se préparer aux risques qui sont en dehors de notre contrôle
- Intervenir et restaurer l'activité en cas d'incident ou de crise

Chaque année, les Business Units définissent ou revoient le temps de reprise - Recovery Time Objective - RTO) de chaque produit, service et processus d'entreprise critique. Les équipes opérationnelles procèdent à une évaluation des manquements, les Business Continuity Coordinators de chaque division assurent le suivi des plans d'action qui en résultent et rendent compte des progrès réalisés au Business Continuity Manager.

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 un processus de gestion de crise appelé PERT (Proximus Emergency Response Team).

Sécurité

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

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

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 de 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.

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 trois dernières années, Proximus a accéléré le déploiement de la fibre sur son réseau fixe.

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.

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

En 2019, Proximus a poursuivi son projet de mise en œuvre du RGPD lancé en 2017. 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. Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple le registre des activités de traitement.

En outre, Proximus s'est efforcée d'améliorer continuellement son processus de protection de la vie privée dès la conception. Afin de rendre plus efficace le traitement des demandes des personnes concernées, Proximus étudie la possibilité d'utiliser davantage des solutions semi-automatiques. Dans le cadre de la sécurisation des données à caractère personnel, Proximus a mis en place des mesures supplémentaires pour assurer une protection adéquate des données à caractère personnel dans un environnement hors production.

Risque environnemental et changement climatique

Risque environnemental

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

À ce jour, Proximus n'a pas identifié de risques physiques chroniques. Les risques de conditions météorologiques extrêmes telles que les fortes pluies et les vents violents, les inondations, la foudre et les vagues de chaleur sont considérés comme des événements aigus et temporaires et traités comme suit :

- Le risque d'inondation concerne principalement les équipements placés à l'extérieur dans des armoires ou des unités. Toutes les armoires sont placées sur un socle en béton et un second en métal. Les armoires de type récent pourvues de la technologie d'accès cuivre utilisent une unité scellée et résistante à l'eau contenant l'équipement actif.
- Les plus anciens types de câbles en cuivre à gaine de plomb sont plus vulnérables à l'excès d'eau dans le sol. Il existe deux projets d'investissement très importants qui visent à éliminer progressivement ces vieux câbles en cuivre. Le programme Mantra+ éliminera progressivement la plupart des câbles d'alimentation en cuivre dans un délai de 15 ans. Un vaste programme de déploiement de la fibre optique permettra d'éliminer progressivement 50 % des câbles de distribution en cuivre au cours des prochaines décennies. Il n'y a pas d'équipement actif dans le réseau extérieur de fibre optique, le fait qu'il s'agisse d'une solution totalement passive et résistante à l'eau limitera le risque d'impact sur les clients en cas d'inondation.
- En 2013, la réglementation relative à la protection contre la foudre a été modifiée en Belgique. Toutes les installations techniques sont conformes. La base installée des sites du réseau d'accès radio a été adaptée pour la rendre conforme à la norme NBN EN 62305, ce qui implique une analyse de risque détaillée de chaque site.
- Les vents violents représentent surtout un risque pour les pylônes et les structures qui portent les antennes mobiles. Les normes actuelles impliquent la résistance de la structure aux charges de vent qui sont bien plus importantes que les conditions normales en Belgique. Les installations extérieures de Proximus sont moins vulnérables que l'OSP dans des pays comme la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, ... qui utilisent énormément les réseaux aériens du dernier kilomètre, en cuivre ou en fibre. Proximus a traditionnellement déployé des réseaux câblés entièrement souterrains (par opposition aux réseaux aériens) et les récentes solutions FttH en façade sont également fixées sur des objets solides (bâtiments), ce qui limite l'exposition.
- Plusieurs précautions sont prises pour limiter l'effet des conditions de chaleur extrême sur les bornes de répartition. Celles-ci sont (presque toujours sauf si les communes en décident autrement) d'une couleur très claire et placées à l'abri de la lumière directe du soleil. Les échangeurs de chaleur font l'objet de nombreuses études techniques. À chaque changement de technologie, ou d'ajout d'une technologie dans ces armoires, les flux de chaleur sont étudiés et optimisés.

Changement climatique

Le changement climatique est une priorité en raison de la prise de conscience croissante à propos du réchauffement de la planète. Pour preuve, les marches pour le climat organisées le jeudi et le débat politique sur les voitures de société en Belgique.

Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat. Proximus a une politique claire de réduction des émissions de CO2 et s'est clairement engagée à devenir circulaire.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2019, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à cinq reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

- Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques.
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de 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 indépendants. Dès lors, les objectifs en matière d'audit interne basés sur les normes COSO et d'autres normes professionnelles doivent garantir :

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

L'Audit interne aide 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 Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) rapporte au Président du Comité d'Audit.

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

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) et BGAAP. C'est pourquoi Proximus a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques portant sur son système de reporting financier en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

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

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

Ethique

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

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

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

Règles et procédures

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

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les 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 'Risques et incertitudes majeurs'.

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

Les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont repris dans la rubrique 'Risques et incertitudes majeurs'.

Information et communication

Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

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

Reporting et validation des résultats financiers

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

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

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- Le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.
- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

Évolution des activités de recherche et de développement

Permettre une vie digitale meilleure

Nous croyons en une société digitale connectée. Nous encourageons l'adoption digitale en développant une infrastructure du futur hautement performante et en co-crédant des solutions et des services innovants. Nous suscitons également la confiance dans le digital grâce à nos solutions de cybersécurité et nos initiatives de sensibilisation et de protection des données et de la vie privée.

Infrastructure digitale du futur

Être connecté fait partie du quotidien de chaque citoyen et de chaque entreprise. À la maison, au travail et en déplacement. Notre ambition : donner accès aux citoyens et entreprises à des réseaux fixe et mobile de première qualité, afin qu'ils puissent tirer parti des opportunités du monde digital. Avec environ 1 milliard EUR d'investissements par an, Proximus est le plus gros investisseur en Belgique dans une infrastructure digitale du futur.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Couverture 4G intérieure (1)	99,6% (2)	99,6% (2)
Couverture 4G extérieure (3)	100% (2)	100% (2)
Vitesse Internet fixe 70 Mbit/s et plus	76%	73%
Vitesse VDSL2 moyenne	79,2 Mbit/s	75,8 Mbit/s
Couverture Vectoring en Belgique	90,1%	88,6%

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

(2) Les résultats reposent sur des chiffres publiés par l'IBPT au quatrième trimestre et représentent le pourcentage de couverture de la population basé sur une simulation fournie par les opérateurs et calibrée sur la base de drive tests de l'IBPT.

(3) Het bereik buitenshuis verwijst naar het 4G-bereik buiten gebouwen.

La fibre en Belgique

Le trafic de données et les services digitaux connaissent une croissance exponentielle, principalement en raison du volume accru utilisé par les vidéos, les apps dans le cloud et l'Internet des Objets. Avec "La fibre en Belgique", un plan d'investissement de plusieurs milliards d'euros, Proximus prépare son infrastructure aux besoins futurs de ses clients en déployant la fibre optique dans la majorité des entreprises et centres-villes en Belgique.

La fibre offre une connectivité haut débit stable et à faible latence. Aujourd'hui de 1 Gbit/s, les vitesses de chargement et de téléchargement atteindront demain les 10 Gbit/s. Le déploiement de "La Fibre en Belgique" représente l'un de nos investissements clés pour une économie et une société digitales. Notre offre commerciale propose aujourd'hui à nos clients des vitesses de téléchargement jusqu'à 220 Mbit/s pouvant être boostées à 400 Mbit/s.

La fibre pour les villes

Grâce à la fibre, les villes accèdent aux services digitaux les plus avancés et deviennent des "Smart Cities". Équipée de milliers d'appareils et de capteurs, la fibre permet de concevoir des solutions intelligentes qui améliorent la mobilité, la sécurité publique et la qualité de l'air, tout en stimulant la croissance et l'emploi dans la ville. À l'avenir, la fibre optique deviendra un élément essentiel de l'infrastructure de chaque ville, au même titre que le réseau électrique ou de distribution d'eau.

En 2019, nous avons accéléré le rythme de déploiement de la fibre, grâce à des efforts d'industrialisation accrus. Le déploiement de cette nouvelle technologie est en cours dans 13 villes belges : Alost, Anvers, Bruxelles, Charleroi, Courtrai, Gand, Hasselt, Knokke-Heist, Liège, Louvain, Namur, Roulers et Vilvorde (4 nouvelles villes en 2019).

La fibre pour les entreprises

La fibre permet aux entreprises d'exploiter toutes les possibilités de l'économie digitale. Une technologie résolument tournée vers l'avenir, fiable et évolutive pour rester compétitif, agile et innovant. Son débit élevé facilite l'adoption de nouvelles façons de travailler et technologies, comme l'intelligence artificielle, les Data Analytics, les objets connectés ou la réalité virtuelle.

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. Nous offrons la connectivité fibre à tout client professionnel qui en fait la demande. Notre couverture dans les segments de marché Business et Corporate a dès lors fortement augmenté. Fin 2019, la fibre était disponible pour 64 % des entreprises situées dans des zonings industriels (contre 48 % en 2018).

La fibre pour les clients résidentiels

Avec la fibre, tous les membres de la famille surfent, regardent des vidéos HD en streaming, jouent en ligne et travaillent en même temps, avec très peu de latence ou perte de qualité. Ils bénéficient aussi de l'image la plus nette sur tous les écrans.

En 2020, nous continuerons à accroître notre couverture fibre afin d'atteindre notre objectif de couverture de 50 % dans les années à venir. Nous adopterons une stratégie marketing ambitieuse axée sur la fibre, qui permettra de faire fructifier la valeur commerciale sur les marchés résidentiel, professionnel et de gros. Nous réalisons des économies au niveau des coûts opérationnels en poursuivant le démantèlement de notre réseau en cuivre et en gérant nos réseaux à distance. Dans le même temps, nous prenons des mesures d'efficacité pour réduire nos coûts de déploiement.

Réseau mobile : en route vers la 5G

Alors que la consommation de données mobiles ne cesse d'augmenter, Proximus souhaite continuer à offrir à ses clients la meilleure expérience de réseau mobile.

Ces deux dernières années, nous avons non seulement élargi la couverture de notre réseau 4G (100 % de la population couverte à l'extérieur et 99,6 % à l'intérieur), mais nous avons aussi investi dans un réseau plus rapide – la 4,5G – en injectant plus de capacité dans le réseau.

Fin 2019, Proximus et Orange Belgique ont signé un accord avec l'intention de mettre en place d'un réseau d'accès mobile partagé. Cet accord nous permettra d'accélérer et de densifier le déploiement de la 5G, tout en améliorant la capacité et la couverture du réseau mobile au bénéfice de nos clients.

En 2019, les premières démos pré-commerciales de la 5G ont montré à nos clients professionnels et résidentiels que nous sommes prêts pour la 5G. Des exemples d'utilisation de la 5G ont été présentés aux entreprises lors de notre événement ThinkThings ainsi qu'au public de gaming lors de l'ESL Proximus Gaming Championship.

En 2019, notre filiale Proximus Luxembourg a été le premier opérateur luxembourgeois à connecter la 5G en live sur son réseau mobile.

En 2019 également, le consortium SAFIR (dont Proximus est membre) a mené avec succès un projet pilote avec des drones survolant la ville et le port d'Anvers. La connectivité 5G offrira une grande valeur ajoutée pour les applications de drones.

En 2020, Proximus se concentrera sur la mise en œuvre du réseau d'accès mobile partagé et investira dans la préparation de bout en bout du déploiement du réseau 5G. Nous procéderons à un lancement commercial dès que le spectre sera disponible.

Optimisation de notre réseau fixe

Pour simplifier notre réseau, nous avons lancé le projet Mantra+ destiné à remplacer les bâtiments techniques par un nouveau concept innovant de conteneurs Optimus, compacts et moins énergivores. Notre projet Titan visant à augmenter la capacité de notre réseau backbone de 10 à 100 Gbit/s, a été achevé avec succès en 2019.

Les nouveaux outils et technologies nous permettent de poursuivre l'optimisation de nos performances wi-fi. Nous avons activé une solution Smart Wi-Fi dans nos passerelles : elle offre à nos clients la meilleure connexion wi-fi en choisissant le canal wi-fi optimal et la meilleure bande wi-fi (2,4 GHz ou 5 GHz) pour tous leurs appareils.

Nous avons également lancé le Wi-Fi Booster, qui étend la couverture à la maison pour que nos clients aient un accès wi-fi partout dans la maison. Grâce à l'application Proximus Home Optimizer, nos clients peuvent trouver le bon endroit pour installer le Booster. La solution Smart Wi-Fi fonctionne également sur le Booster de sorte que les clients savent à quel point d'accès se connecter, peu importe où ils se trouvent dans la maison.

Zones blanches : améliorer la couverture

Les zones blanches et rurales sont moins attrayantes d'un point de vue économique. Toutefois, nous voulons rendre les opportunités du monde digital accessibles à tous, partout, à l'aide de nouvelles technologies et en co-investissement avec les pouvoirs publics.

Nous avons ainsi investi 18,5 millions EUR supplémentaires en 2017-2019 pour offrir des services large bande fixes à haut débit et la télévision digitale en qualité HD et pour augmenter la couverture mobile 4G extérieure en Wallonie.

En 2019, nous avons installé et mis à niveau 43 sites mobiles pour booster la couverture mobile 4G en Wallonie. Nous avons également collaboré avec Tessares afin d'élaborer des solutions innovantes pour connecter des zones rurales. Nous implémentons la technologie ROP micro-ondes qui connecte les bornes VDSL2 en rue via une technologie micro-ondes sans fil et avons installé 97 Remote Optical Platforms (ROP) dans les zones blanches pour augmenter considérablement la couverture VDSL2. Grâce aux investissements que nous avons réalisés, 35 communes sur 39 atteignent au moins 60 % de couverture en haut débit (plus de 30 Mbit/s), dont 10 communes avec une couverture supérieure à 80%.

En 2020, nous augmenterons la couverture du haut débit fixe et explorerons davantage les possibilités d'accroître la couverture mobile dans les zones blanches.

Confiance digitale

S'il offre de nombreuses opportunités, le monde digital d'aujourd'hui s'accompagne également de nouvelles 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, Proximus est activement impliquée dans le développement d'une société digitale plus sûre grâce à des initiatives de sensibilisation et de protection des données et de la vie privée.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Certifications internationales reconnues en matière de cybersécurité (ISO 27001 et Trusted Introducer)	5*	6
Exercice de phishing - résultats de la sensibilisation des collaborateurs : employés ayant informé le CSIRT	2.480	1.113

* Notre certificat ISO "Workplace-as-a-Service" est devenu superflu en 2019 en raison de l'adoption de la certification Microsoft.

Cybersécurité : la sécurité avant tout

Dans le cadre du développement de l'infrastructure et des services digitaux, la sécurité est notre priorité absolue. C'est pourquoi nous fournissons des solutions de protection à nos clients et informons nos collaborateurs à propos des dernières pratiques en matière de sécurité. Les menaces digitales ne connaissent pas de frontières. Nous travaillons dès lors en étroite collaboration avec les cyber-autorités nationales et internationales.

Au sein de notre entreprise

En 2019, Proximus a investi 10 millions EUR dans son programme de cybersécurité d'entreprise. Avec cet investissement, nous voulons renforcer notre cyber-résilience et offrir à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure pour protéger les données, les réseaux et les serveurs d'entreprise ainsi que les utilisateurs finaux.

Notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT¹) surveille en permanence les alertes de sécurité et coordonne la réaction aux cybermenaces. En 2019, nos analystes du CSIRT ont traité 1.261 incidents (contre 2.087 en 2018) et 23.111 alarmes (contre 15.348 en 2018). Aucun n'a eu d'impact majeur sur nos activités.

Nous sommes fiers de détenir cinq certifications ISO, couvrant nos centres de données (incluant le housing et le hosting), notre Security Operations Center, ainsi que nos services de connectivité et services gérés du réseau d'entreprise Explore, qui ont été recertifiés en 2019.

¹ 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 lorsqu'ils surviennent.

L'amélioration de la cybersécurité reste une priorité absolue pour 2020. Nous continuons à investir dans notre programme de cybersécurité d'entreprise afin de renforcer nos capacités et conserver nos certifications ISO 27001 et Trusted Introducer.

Pour nos clients

En 2019, nous avons lancé un service à la pointe de la technologie, utilisé par certaines des plus grandes organisations en Belgique, comme les SPF Finances et Justice : Managed Security & Threat Intelligence.

Grâce à l'acquisition d'Umbrio et ION-IP, nous avons continué à développer avec succès nos solutions de cybersécurité aux Pays-Bas et aidons ainsi les villes néerlandaises à protéger les données de leurs citoyens.

Le Security Operations Center de Proximus surveille quotidiennement plus de 3 milliards d'événements, alerte les clients professionnels en cas d'incidents et résout ces incidents.

En 2020, nous continuerons à investir dans des pistes d'amélioration continue pour nos services de sécurité gérés.

Pour le grand public et les institutions

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

Nous avons prolongé notre collaboration avec les équipes de cyberdéfense de l'OTAN en 2019 et 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 menaces et attaques observées au niveau national et européen via la plateforme ETIS.

En 2020, nous continuerons à étendre notre réseau de collaboration via une participation active à la Cyber Security Coalition, via une collaboration étroite avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique, avec d'autres opérateurs télécoms européens via la plateforme ETIS, avec des entreprises internationales via le Centre pour la Cybersécurité du Forum Economique Mondial, avec le Centre européen de lutte contre la cybercriminalité d'Europol et via des partenariats solides nouveaux et existants, comme avec l'OTAN.

Éducation à la cybersécurité : miser sur la sensibilisation

Nous avons un rôle important à jouer dans la sensibilisation de la société au digital. Tout le monde n'est pas "digital native" et ceux qui le sont ne discernent pas toujours les dangers du monde digital.

Éduquer nos collaborateurs

En 2019, nous avons organisé une Semaine de la sécurité pour nos collaborateurs avec un vaste programme de sensibilisation. Nous avons également organisé des formations dédiées, des séances de sensibilisation et plusieurs exercices de phishing en situation réelle pour accroître les capacités de détection de nos collaborateurs. Nous avons pleinement soutenu la campagne nationale de sensibilisation au phishing pendant le mois européen de la cybersécurité. La nette diminution du nombre de collaborateurs victimes de phishing montre que les initiatives de sensibilisation ont un impact positif.

Nous voulons également permettre aux collaborateurs de faire carrière dans le domaine de la cybersécurité. En 2019, 10 collaborateurs ont suivi une formation approfondie d'un an en cybersécurité.

Sensibiliser les clients professionnels et ceux du secteur public

Les clients professionnels et leurs cyber-experts sont toujours à la recherche de conseils pointus et des dernières tendances. C'est pourquoi nous organisons deux fois par an la Proximus Cyber Security Convention. En 2019, notre Proximus Corporate University (PCU) a également organisé des programmes de formation en sécurité pour des clients du secteur public et des entreprises.

La Cyber Security Coalition, dans laquelle nous sommes activement impliqués en tant que co-fondateur et membre, a organisé cinq événements de networking et d'information d'une journée. Chacun de ces événements est axé sur un thème spécifique : applications sécurisées, renseignement sur les cybermenaces, services de confiance, évaluation et assurance des cyber-risques, sécurité des drones... Actuellement, 9 groupes de focus, réunissant les meilleurs experts des organisations membres de la Coalition, sont actifs : sensibilisation, loi sur la cybersécurité, NIS, protection de la vie privée, sécurité du cloud, cryptographie, CSIRT-SOC, architecture de sécurité d'entreprise et gouvernance et risques & conformité.

Sensibiliser la société

Deux fois par an, nos collaborateurs, formés par notre partenaire Child Focus, se rendent dans des écoles primaires pour sensibiliser les enfants à une utilisation sûre et responsable d'internet. En 2019, ils ont formé 10.300 enfants dans 185 écoles (contre 10.259 enfants dans 212 écoles en 2018).

Pour atteindre les étudiants, le CSIRT de Proximus a organisé en 2019, pour la troisième année consécutive, "Capture The Flag". Ce concours d'une journée s'adresse à 50 étudiants suivant le nouveau master interuniversitaire en cybersécurité (regroupant l'ULB, l'UCLouvain, l'U-Namur et l'École Royale Militaire) et 25 étudiants de l'HOWEST suivant le bachelier professionnel en informatique appliquée (Computer & Cyber Crime Professional).

En 2019, Proximus a traité 94 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Nous coopérons étroitement avec les autorités judiciaires et les aidons dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie. 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. En 2019, nous avons été confrontés à 210 attaques de phishing contre nos clients.

Fervents défenseurs de l'apprentissage permanent, nous collaborons avec CyberWayFinder, qui permet aux femmes désireuses de changer de carrière de rejoindre le monde de la cybersécurité (par une expérience sur le terrain). En 2019, nous avons accueilli deux participantes au sein de nos équipes de cybersécurité.

En 2020, nous souhaitons étendre la portée de nos programmes de formation et partenariats d'apprentissage à de nouvelles écoles et universités. Via notre Safer Internet Day, nous nous sommes fixé l'objectif d'atteindre 12.000 écoliers dans l'année qui vient. Nous continuerons également à optimiser les processus internes afin de permettre une approche efficace en matière de protection de la vie privée dès la phase de conception des projets.

Sécurité et confidentialité des données : un gardien digne de confiance

En tant qu'entreprise télécom et fournisseur de services digitaux, nous traitons d'énormes quantités de données à caractère personnel. Il va sans dire que ces données doivent rester confidentielles et sécurisées. Pour ce faire, nous appliquons au sein de notre entreprise des polices et règles strictes qui respectent le RGPD.

Proximus a encore renforcé les paramètres de confidentialité de MyProximus dans l'app et sur le site web afin de permettre à ses clients de faire les bons choix en ce qui concerne le traitement de leurs données à caractère personnel par l'entreprise.

Tout au long de l'année 2019, plusieurs initiatives de sensibilisation internes via des blogs et des vidéos internes ont souligné l'importance de la protection de la vie privée, par exemple pendant la Semaine de la sécurité 2019 ou via l'outil d'apprentissage digital "Data and analytics at Proximus".

Pour montrer notre engagement à protéger les données à caractère personnel et la vie privée, nous avons pris une série de mesures :

- la désignation d'un Data Protection Officer (DPO) ;
- le développement d'un système de gestion des autorisations ;
- la mise en œuvre de processus relatifs aux droits des personnes concernées, d'un processus de protection de la vie privée dès la conception, d'exams de sécurité et de mesures correctrices pour nos applications IT.

Une mission d'audit interne dédiée à l'utilisation et à l'acquisition des données au sein de la Business Unit Consumer a été menée en 2019.

Innovation digitale

Les innovations digitales façonneront l'avenir de notre économie et de notre société. Nous voulons non seulement augmenter les possibilités digitales de nos clients, mais aussi avoir un impact sur les défis sociaux et écologiques. C'est pourquoi nous optons pour l'innovation ouverte : en collaborant avec le monde académique, en soutenant les start-ups et en cocréant des solutions avec des partenaires d'innovation.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Connexions IoT	1,82 Mio	1,36 Mio
Nombre de projets avec des universités/établissements d'enseignement	20	39

Soutenir les jeunes entreprises, les start-ups et les scale-ups

En tant que catalyseur de jeunes entreprises, de start-ups et de scale-ups, nous partageons notre savoir-faire, notre expérience et notre infrastructure et collaborons sur des projets concrets. C'est notre façon de stimuler l'innovation et booster l'économie digitale.

Co.Station

Depuis 2017, Proximus est partenaire de Co.Station. Installé à Gand, Bruxelles et Charleroi, cet écosystème d'innovation a pour ambition de porter le secteur technologique belge à un niveau supérieur en réunissant des entreprises établies, des start-ups, des scale-ups et des experts afin qu'ils puissent travailler ensemble et s'inspirer mutuellement.

Imec.istart

Nous collaborons avec Imec.istart, le hub belge de R&D et d'innovation de renommée mondiale en matière de nanoélectronique et de technologies digitales. Nous travaillons ensemble sur des programmes et des technologies, comme les villes intelligentes et l'intelligence artificielle.

ThinkChallenges

ThinkChallenges est un portail sur lequel les start-ups et les instituts académiques peuvent se présenter pour être sélectionnés en vue d'une cocréation avec Proximus. Proximus partage avec la communauté les défis commerciaux et opérationnels ainsi que les challenges en matière de durabilité pour lesquels elle recherche des solutions. En 2019, nous nous sommes associés à iReachm pour développer notre solution Voice Assist, destinée aux clients professionnels.

FinTech

Nous soutenons l'écosystème des start-ups et entreprises FinTech offrant des solutions innovantes pour le monde financier. Le FinTech représente la digitalisation des services financiers de prochaine génération, avec des services moins chers, plus rapides et fortement centrés sur le client. En tant que membre actif de l'écosystème FinTech, Proximus permet aux clients du secteur financier de se digitaliser grâce à des solutions de pointe comme DigitalKYC, Blockchain, l'intelligence artificielle et les services de cloud.

En tant que membre actif de la Luxembourg House of Financial Technology, Proximus Luxembourg conçoit des services qui répondent aux besoins spécifiques du secteur au profit de l'ensemble du Groupe Proximus et de ses clients.

Microsoft Innovation Center

Proximus est partenaire structurel du Microsoft Innovation Center (MIC) Belgique. Ce partenariat public-privé avec la Région wallonne et Microsoft inspire, encourage et sensibilise à l'entrepreneuriat digital. En 2019, nous avons participé conjointement à "Hack in the Woods", un festival de codage qui rassemble des développeurs autour de plusieurs objectifs sociétaux.

Proximus API Solutions

Proximus API Solutions répond aux nouveaux défis de l'économie digitale sur le marché des entreprises B2B avec des solutions innovantes basées sur des API pour aider les entreprises dans leur transformation digitale. Toute entreprise peut profiter de cet environnement lié à tout un écosystème d'affiliés et de partenaires, pour construire facilement de nouvelles solutions.

Collaboration académique : façonner ensemble l'avenir digital

Proximus collabore intensivement avec de hautes écoles et des universités. Le but : accéder à des solutions innovantes et à une expertise académique. En échange, nous mettons à disposition nos données, notre infrastructure et nos ressources pour qu'elles puissent concrétiser leurs idées.

Pour travailler plus efficacement, nous avons mis en place en 2019 un organe de gouvernance central : le Conseil académique. Sa mission est d'aligner les parties prenantes internes et évaluer les projets proposés ainsi que la disponibilité des ressources et du budget pour les exécuter.

Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB, la VUB, l'UCLouvain, la KULeuven et l'UGent dans le domaine de la sécurité, l'intelligence artificielle, les réseaux fixe et mobile, l'IoT.

En collaboration avec l'UGent, nous créons des projets dans le domaine des télécoms et de l'ICT et collaborons à des recherches et thèses de doctorat. Nous collaborons actuellement sur divers projets, comme l'étude de l'exposition à la pollution de l'air ou la réalisation d'une analyse prédictive d'infractions pénales, toutes deux basées sur des données provenant de notre réseau mobile.

La demande de collaborateurs armés de solides compétences digitales est en augmentation. C'est pourquoi nous envisageons de coopérer encore plus étroitement avec le monde académique dans des domaines spécifiques tels que l'intelligence artificielle ou la cybersécurité et sur l'alignement des formations sur les exigences du marché du travail en rapide évolution.

En 2019, 149 jeunes ont effectué un stage chez Proximus. Il leur donne la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances digitales et envisager de commencer une carrière chez Proximus.

Des solutions innovantes pour répondre aux défis sociétaux

Nous sommes convaincus que nous avons un rôle important à jouer dans la création d'une Belgique digitale forte. Nous voulons accompagner les entreprises dans leur transformation digitale, pour construire une économie digitale robuste en Belgique et aborder ensemble les problèmes sociétaux qui se posent en termes de mobilité, de sécurité, d'énergie et de climat.

Pour y parvenir, nous investissons massivement dans nos infrastructures et réseaux actuels et futurs, avec le déploiement de la fibre et l'amélioration continue de notre réseau mobile en prévision de la 5G. Par ailleurs, nous continuons à investir lourdement dans les compétences et services qui boostent l'économie digitale : l'IoT, les Data Analytics et l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la transformation du cloud et l'intégration et développement d'applications.

Ces initiatives sont largement soutenues par Proximus Accelerators, notre écosystème de filiales IT, en plus de développements en interne et de partenariats spécifiques au secteur. Cet écosystème nous fournit une combinaison unique d'atouts pour créer des solutions et applications créatrices de valeur pour les entreprises, les différents secteurs économiques et les utilisateurs finaux.

Chaque année, nous organisons l'événement ThinkThings à destination de nos partenaires et clients professionnels, afin de présenter les innombrables possibilités de l'IoT et des Data Analytics.

De nombreuses solutions intelligentes grâce à l'IoT

Proximus est le principal fournisseur de connectivité IoT en Belgique, avec plus de 1,8 million de connexions, utilisant différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NbloT) et offrant des plateformes de gestion performantes. Un élément essentiel dans bon nombre des solutions intelligentes que nous développons.

Énergie intelligente et climat

Dans le cadre de l'initiative d'innovation ouverte IO.Energy, lancée par l'écosystème belge des fournisseurs d'énergie, Proximus cocrée une solution avancée destinée à améliorer radicalement l'efficacité énergétique des grands bâtiments. Notre plateforme IoT nous permet également de déployer les compteurs intelligents au niveau national en Belgique.

Bâtiments et sites intelligents

En collaboration avec Besix, l'une des principales entreprises de construction en Belgique, nous développons une variété de solutions de bâtiments intelligents dans différents domaines : efficacité énergétique, accueil, gestion avancée de l'espace de travail et services de sécurité physique. Proximus propose également des expériences uniques aux visiteurs et aux propriétaires de grands sites tels que des espaces d'exposition, des installations sportives ou des hôpitaux. Pour ce faire, nous fournissons des applications mobiles et des plateformes digitales pour l'aide au stationnement et l'optimisation des places de parking, l'accueil des visiteurs et l'accompagnement sur place, ainsi que des services avancés d'analyse des visiteurs. À ce titre, nous avons collaboré en 2019 à la transformation digitale du site de Tour & Taxis à Bruxelles.

Mobilité et logistique intelligentes

Notre filiale Be-Mobile, l'une des principales entreprises de mobilité intelligente, aide à résoudre des problèmes de mobilité complexes grâce à des solutions de stationnement, de péage et de mobilité multimodale. Un exemple bien connu est le 4411, une solution de stationnement utilisée par 58 villes en Belgique. En 2019, Be-Mobile a lancé un projet pilote de prévisions météorologiques locales en utilisant les données de véhicules en mouvement, en collaboration avec imec, Verhaert, Inuits, bpost et l'Institut Royal Météorologique (IRM) de Belgique. Notre ambition commune consiste à améliorer la sécurité routière en avertissant les conducteurs en temps utile en cas de conditions météorologiques dangereuses.

Villes intelligentes et sécurité

En Flandre, nous participons au projet City of Things, dans le cadre duquel nous collaborons avec le centre de recherche imec, le monde académique et de nombreuses villes pour tester de nouveaux outils et solutions de communication en réseau. Nous cocréons des services innovants de ville intelligente avec les citoyens et un écosystème de partenaires commerciaux.

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 dispose d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. La Présidente du Comité d'audit et de supervision, Madame Catherine Vandendorpe est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. Monsieur Paul Van de Perre est titulaire d'un master en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle. La Présidente 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.

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:

- 38% des membres du Conseil d'Administration
- 14% des membres du Comité Exécutif
- 24% des membres de la Direction
- 33% de la population totale des employés.

Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 48 nationalités.

Proximus soutient les activités et initiatives internes et externes des réseaux de diversité tels que le AfroPean Network (APN). Nous avons un parrainage « Diamant » dans l'organisation "Women on Board" et nous avons commencé un partenariat avec l'asbl KliQ, une organisation ayant une expertise dans les domaines de la diversité sexuelle et de la diversité des genres. Nous continuerons à nous concentrer sur la création de groupes de réseautage de support afin que chacun puisse renforcer son sentiment d'appartenance à notre communauté.

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 2019

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

Utilisation des instruments financiers

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

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

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du rapport de Gestion intitulées « Gestion des risques » et « Les systèmes de contrôle interne ».

Actions propres

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

Gestion du capital

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

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

Événements postérieurs à la clôture


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

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 20 Février 2020.



Guillaume Boutin
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration