



# Rapport financier



2017

Groupe Proximus Rapport Annuel

# Table des matières

2	<b>Discussion de la direction et analyse des résultats financiers</b>	62	<b>Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'audit &amp; de supervision</b>
2	1. Remarques préalables		
5	<b>Chiffres clés - aperçu sur 10 ans</b>	62	<b>Déclaration de diversité</b>
7	2. Groupe Proximus	62	Orientation stratégique en matière de stratégie et d'inclusion
17	3. Segment Consumer	63	Diversité et inclusion au sein de la direction et parmi nos employés
26	4. Segment Enterprise	63	Créer une culture respectueuse des activités de chacun aux différents moments de la vie
32	5. Wholesale	64	La diversité intégrée dans notre Code de conduite
33	6. International Carrier Services – BICS		
35	7. Résultats trimestriels		
44	<b>Gestion des risques</b>	65	<b>Autres informations</b>
44	Les risques d'entreprise	65	Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2017
47	Risques opérationnels	65	Utilisation des instruments financiers
49	Comité de gestion des risques et conformité	65	Événements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement du Groupe
50	Audit Interne	65	Actions propres
50	Risques liés au reporting financier	66	Gestion du capital
52	<b>Les systèmes de contrôle interne</b>	66	Événements postérieurs à la clôture
52	Environnement de contrôle		
54	Analyse de risque		
54	Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle		
54	Information et communication		
55	Supervision et évaluation du contrôle interne		
56	<b>Évolution des activités de recherche et de développement</b>		
56	Construire l'avenir		

# Rapport de gestion consolidé

## 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 pour l'allocation des ressources et l'évaluation des performances.**

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

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

Vous trouverez les définitions à partir de la page 42 de ce document.



(En millions EUR)	Chiffre d'affaires			EBITDA		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Rapporté</b>	6.012	5.873	5.802	1.646	1.733	1.772
<b>Sous-Jacent</b>	5.994	5.871	5.778	1.733	1.796	1.823
<b>Total Eléments occasionnels</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>-87</b>	<b>-63</b>	<b>-51</b>
Plan de départ anticipé et convention collective	0	0	0	0	-103	-70
Autre: en 2016 principalement la suppression de la clause d'anticipation favorable	0	0	0	2	8	0
Plus-value sur réalisation de bâtiments	17	3	23	17	3	23
Vente de Telindus UK & FR	0	0	1	-1	0	1
Extourne de la provision pour taxes sur pylones 2014 & 2015	0	0	0	0	29	0
Règlement de litiges sur les tarifs mobiles	0	0	0	-116	0	0
Règlement de litige sur le réseau	0	0	0	10	0	0
Coûts liés aux fusions et acquisitions	0	0	0	0	0	-6
Extourne de la provision pour location UK	0	0	0	0	0	1

# Changements apportés au reporting à partir de 2017

## Changements au niveau des chiffres «sous-jacents»

Les changements suivants s'appliquent à partir de 2017. L'impact sur les résultats financiers totaux du Groupe a été nul et tout impact sur les résultats financiers de Consumer ou d'Enterprise est resté très limité. L'impact sur Wholesale ou BICS a été nul.

Les chiffres de 2016 et 2015 ont été ajustés en conséquence afin de permettre une comparaison correcte.

Précédemment	À partir de 2017	Impact?		
		Groupe	Consumer	Enterprise
Chiffres de la filiale Tango entièrement rapportés sous le segment Consumer	Chiffres de Tango rapportés dans les divisions clients respectives : Consumer et Enterprise	Pas d'impact	Une partie du chiffre d'affaires de Tango est passé de Consumer à Enterprise	
Le chiffre d'affaires d'Enterprise sous "Autre" incluait le chiffre d'affaires pour les segments nouveaux et en croissance comme Be Mobile, les solutions de convergence, le Big Data et le projet Road User Charging	Un nouveau groupe de produits a été créé pour le reporting du chiffre d'affaires d'Enterprise : "Advanced Business services"	Chiffre d'affaires sous "Autre" passé sous "Advanced Business services"	Pas d'impact	Chiffre d'affaires sous "Autre" passé sous "Advanced Business services"
"Full Control" (abonnement mobile pour un budget limité) était rapporté dans le parc Prepaid	Abonnements Full Control rapportés dans le parc mobile Postpaid et le reporting HH	Montant minime du chiffre d'affaires passant du chiffre d'affaires pour les services Mobile Prepaid à celui pour les services Mobile Postpaid, avec un léger impact sur l'ARPU		Pas d'impact
Le nombre total de cartes mobiles rapportées correspondait à : • Postpaid - Dont des cartes payantes - Dont des cartes gratuites Internet Partout - Dont M2M • Prepaid	Fin du reporting des cartes de données mobiles gratuites. Le nombre total de cartes mobiles rapportées correspond désormais à : • Postpaid (actives, payantes) • M2M (pour Enterprise) • Prepaid	Parc mobile : • Cartes gratuites désormais exclues (pas d'impact sur l'ARPU) + ajustement minime des cartes payantes • Part de marché mobile recalculée	Parc total	Parc total
Le nombre total d'abonnements TV rapportés correspondait aux : - Clients uniques - Décodeurs multiples	Seuls les clients TV uniques seront rapportés.	Parc TV total	Parc TV total	Pas d'impact

## Changements au niveau des chiffres «rapportés»

Proximus a adapté la présentation du compte de résultats. La rubrique "non récurrents" a été supprimée et les éléments concernés ont été classés en fonction de leur nature. Ces éléments restent exclus des chiffres<sup>1</sup> "sous-jacents".

Les charges non récurrentes incluses dans le compte de résultats en 2016 ont été reclassées sous les dépenses liées à la force de travail.

# Autres remarques relatives au rapport

## Impact des normes IFRS sur le chiffre d'affaires par produit

Conformément à la stratégie de Proximus, la plupart des produits sont vendus en Packs multi-play, une tendance qui s'est renforcée avec le lancement, mi-octobre 2016, des offres convergentes Tuttimus et Bizz All-in. Les Packs sont des offres commerciales regroupant plusieurs produits. Le chiffre d'affaires est alloué aux différents produits tels que la TV, l'internet, la voix fixe et le mobile, en fonction de leur juste valeur relative. L'allocation du chiffre d'affaires par produit, tel que rapporté ci-dessous, peut donc être impac-

tée par des changements dans la composition des offres multi-play.

Les ARPU résultants par produit tels que rapportés dans le présent document pour la TV, l'internet, la voix fixe et le mobile, ainsi que les différences par rapport aux périodes précédentes sont donc en partie la conséquence purement mathématique de l'application de cette méthode comptable à un changement dans la composition des Packs.

## 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.

1 Voir Définitions P42

# Chiffres clés - aperçu sur 10 ans<sup>1</sup>

Compte de résultats(en millions EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Revenus totaux	5.986	6.065	7.040	6.417	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802
Revenus - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24
<b>Chiffre d'affaires sous-jacent</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>5.864</b>	<b>5.994</b>	<b>5.871</b>	<b>5.778</b>
EBITDA rapporté (1)	1.905	1.967	2.428	1.897	1.786	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772
EBITDA - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51
<b>EBITDA sous-jacent (1)</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>1.653</b>	<b>1.733</b>	<b>1.796</b>	<b>1.823</b>
Dépréciations et amortissements	-743	-706	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963
<b>Bénéfice opérationnel (EBIT)</b>	<b>1.161</b>	<b>1.261</b>	<b>1.619</b>	<b>1.141</b>	<b>1.038</b>	<b>917</b>	<b>933</b>	<b>777</b>	<b>816</b>	<b>809</b>
Revenus / (coûts) financiers nets	-109	-117	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	0	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>1.053</b>	<b>1.144</b>	<b>1.517</b>	<b>1.035</b>	<b>907</b>	<b>822</b>	<b>835</b>	<b>655</b>	<b>715</b>	<b>738</b>
Charges d'impôts	-254	-241	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185
Intérêts minoritaires	-1	-1	17	17	19	22	27	17	25	30
<b>Bénéfice net (part du groupe)</b>	<b>800</b>	<b>904</b>	<b>1.266</b>	<b>756</b>	<b>712</b>	<b>630</b>	<b>654</b>	<b>482</b>	<b>523</b>	<b>522</b>
<b>Flux de trésorerie (en millions EUR)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Cash flow net d'exploitation	1.552	1.406	1.666	1.551	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470
Cash payé pour le Capex	-764	-597	-734	-757	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989
Cash flow net des autres activités d'investissement	-380	-12	48	-7	-16	38	180	22	0	-189
<b>Cash flow libre (2)</b>	<b>409</b>	<b>797</b>	<b>980</b>	<b>788</b>	<b>691</b>	<b>505</b>	<b>711</b>	<b>408</b>	<b>559</b>	<b>292</b>
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-570	-1.030	-728	-1.051	-809	-353	-364	-608	-764	-256
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-161	-233	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36
<b>Bilan (en millions EUR)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Total du bilan	7.782	7.450	8.511	8.312	8.243	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527
Actifs non courants	5.564	5.505	6.185	6.217	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	618	408	627	356	285	415	710	510	302	338
Capitaux propres	2.271	2.521	3.108	3.078	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857
Intérêts minoritaires	5	7	235	225	211	196	189	164	162	156
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	777	677	565	479	570	473	504	464	544	515
Position financière nette	-1.835	-1.716	-1.451	-1.479	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088

1 Les chiffres reportés sont ceux rapportés pour leurs années respectives, sauf si un retraitement a été nécessaire ultérieurement en raison de l'introduction de nouvelles normes comptables. Ceci peut donc affecter la comparabilité dans le temps.

<b>Action Proximus - chiffres clés</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	326.179.820	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	<b>322.777.440</b>
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR)	2,45	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	<b>1,62</b>
Dividende total par action (en EUR)	2,18	2,08	2,18	2,18	2,49	2,18	1,50	1,50	1,50	<b>1,50</b>
Rachat d'actions (en millions EUR)	352	0	0	100	0	0	0	0	0	<b>0</b>

<b>Données sur le personnel</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nombre d'employés (équivalents temps plein) (en fin de période)	17.371	16.804	16.308	15.788	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	<b>13.391</b>
Nombre moyen d'employés sur la période	17.465	16.878	16.270	15.699	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	<b>13.179</b>
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	410.746	426.958	425.997	<b>438.413</b>
Revenus totaux par employé (en EUR)	342.746	359.322	432.685	408.760	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	<b>440.240</b>
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	111.923	123.467	130.315	<b>138.325</b>
EBITDA (1) par employé (en EUR)	109.058	116.551	149.247	120.834	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	<b>134.483</b>

<b>Ratios - en base sous-jacente</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Return on Equity	NA	NA	NA	NA	NA	NA	21,8%	18,9%	19,4%	<b>19,2%</b>
Marge brute	NA	NA	NA	NA	NA	NA	57,8%	59,6%	61,8%	<b>62,5%</b>
Position financière nette / EBITDA avant éléments non récurrents	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1,09	1,11	1,04	<b>1,15</b>

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

2 Cash flow avant activités de financement.

3 i.e. actions propres exclues

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

- En 2017, le chiffre d'affaires domestique de Proximus a augmenté de 1,1 %, malgré une forte pression réglementaire sur le chiffre d'affaires généré par le roaming et une concurrence plus intense sur le marché belge des télécoms.
- En 2017, l'EBITDA domestique de Proximus a augmenté de 2,0 %, grâce principalement à une structure de coûts plus efficace compensant la pression sur la marge directe.
- Dans un contexte où les données se substituent progressivement à la voix, l'EBITDA de BICS est en recul de 4,2 % en 2017.
- L'EBITDA du Groupe Proximus a progressé de 1,5 % sur une base sous-jacente.
- En 2017, Proximus a dégagé un cash-flow libre de 292 millions EUR (511 millions EUR hors acquisition de TeleSign).



## 2. Groupe Proximus

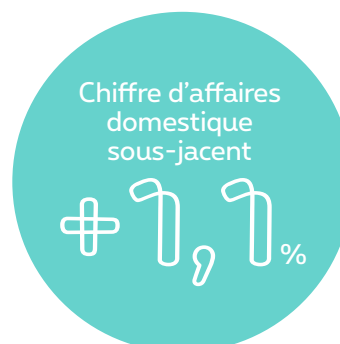
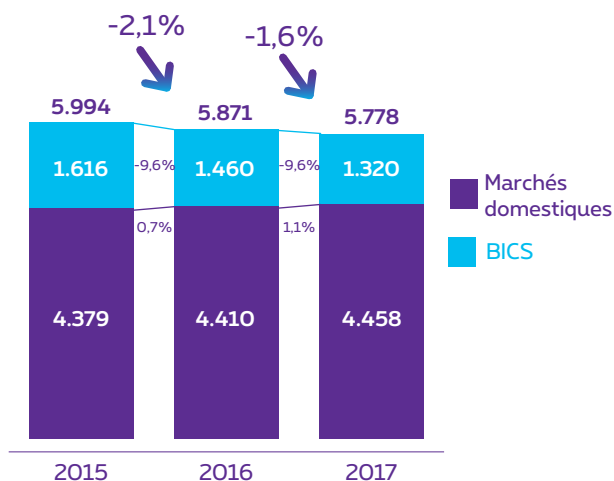
### Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a terminé l'année 2017 avec un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.778 millions EUR, en recul de 1,6 % par rapport à l'année précédente. La baisse du chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe résulte d'une diminution du chiffre d'affaires de BICS, la Business Unit International Carrier de Proximus. Celle-ci a été partiellement compensée par l'activité domestique de Proximus, dont la croissance s'est poursuivie en 2017, malgré une concurrence plus intense sur le marché belge et une forte pression réglementaire.

Proximus a enregistré un chiffre d'affaires domestique de 4.458 millions EUR, soit 1,1 % de mieux qu'en 2016. La croissance du chiffre d'affaires a été principalement stimulée par l'augmentation continue du nombre de clients TV, internet et Mobile Postpaid et par une solide croissance du chiffre d'affaires ICT. À cela s'ajoute, en 2017, une augmentation du chiffre d'affaires des appareils mobiles et une évolution positive du chiffre d'affaires pour les « Advanced business services<sup>1</sup> » aux entreprises. Le segment Wholesale de Proximus a également clôturé l'année sur des résultats positifs, grâce à une hausse du trafic de roaming-in. Ces augmentations ont amplement compensé la pression sur le chiffre d'affaires de la voix fixe et le net recul du Prepaid provoqué par la législation sur l'identification des cartes prépayées.

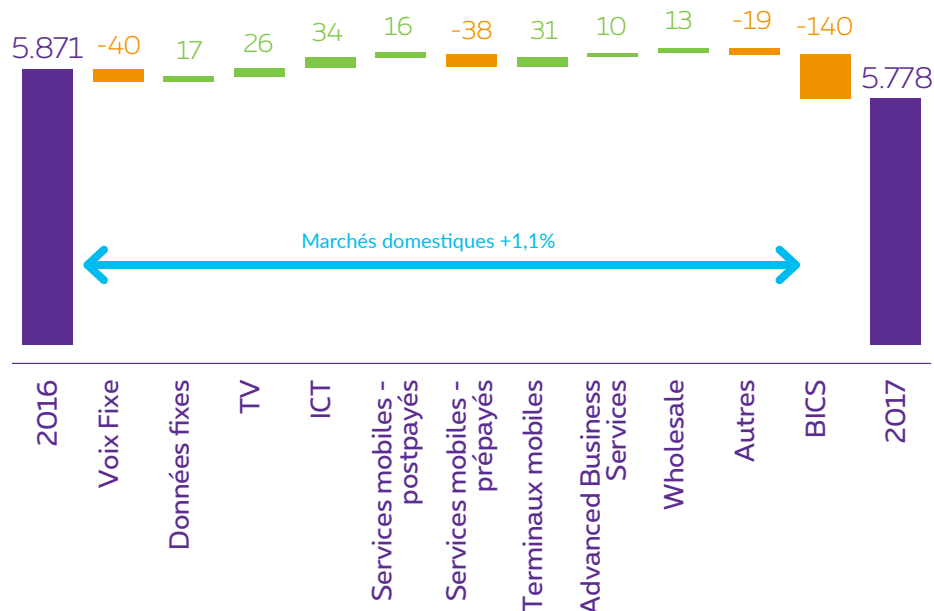
1 Les Advanced Business services regroupent de nouvelles solutions autres que les solutions télécoms et ICT traditionnelles, comme le projet Road User Charging, les solutions de convergence, le Big Data et les solutions de mobilité intelligente. Cette dernière est offerte par le biais de Be-Mobile. Actionnaire majoritaire, Proximus consolide le chiffre d'affaires.

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





Chiffre d'affaires évolution par groupe de produits  
(sous-jacent, M€)



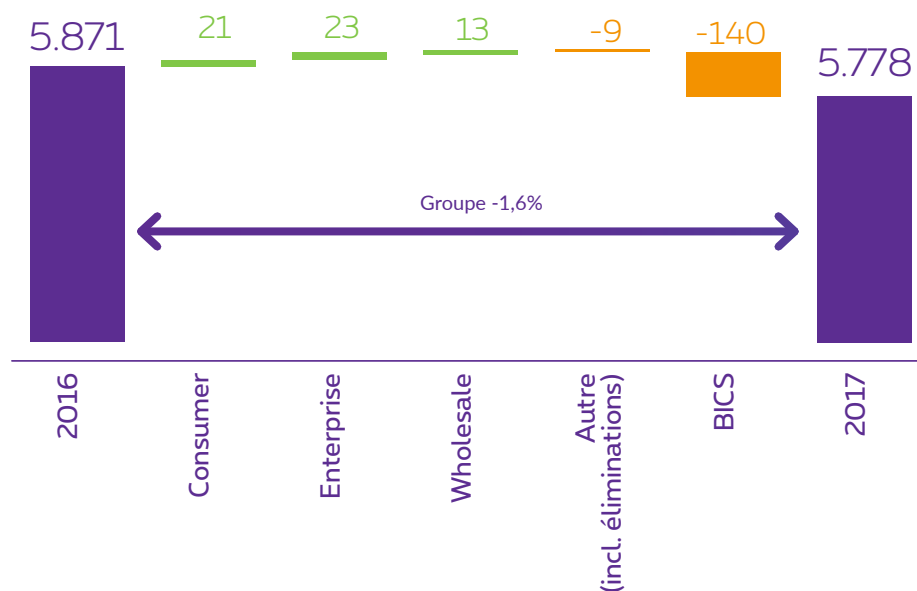
En 2017, le chiffre d'affaires de BICS a continué à s'éroder, clôturant l'année à 1.320 millions EUR, soit 9,6 % de moins qu'en 2016. Cette tendance reflète la transition en cours sur le marché des services internationaux de carrier, où la consommation voix cède progressivement la place aux données. En 2017, BICS a enregistré

de nouvelles pertes de volumes de trafic voix, cumulées à un mix de destinations moins favorable et à un effet négatif des taux de change par rapport au dollar américain. Ce recul a cependant été partiellement compensé par une forte augmentation des volumes A2P<sup>1</sup>, entraînant une solide hausse du chiffre d'affaires non-voix de 8,6 %.

1 Application to Person



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



Le **segment Consumer** a enregistré un chiffre d'affaires de 2.910 millions EUR, soit une hausse de 0,7 %. Cette progression résulte de la croissance continue de la base clients pour les produits clés, soutenue par les offres all-in de marque Proximus et par Scarlet, notre marque à bas prix. Proximus a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires pour la TV, internet et le Mobile Postpaid (malgré la pression réglementaire sur le roaming)<sup>1</sup> grâce à l'augmentation du nombre de clients. En revanche, le chiffre d'affaires pour la voix fixe est en recul sous l'effet cumulé de la baisse de la base clients et de la diminution de la consommation. Quant au chiffre d'affaires Mobile Prepaid, il est en net recul sous l'impact de la législation relative à l'identification des cartes prépayées<sup>2</sup>.

Proximus récolte les fruits des nombreux efforts qu'elle consacre au niveau de l'orientation client et de sa stratégie

de convergence. Avec 360.000 abonnés à Tuttimus et Bizz All-in, ses offres all-in, Proximus a continué d'améliorer son mix de clients, de les fidéliser davantage et d'en accroître la valeur.

Le **segment Enterprise** de Proximus a enregistré une hausse de 1,7 % de son chiffre d'affaires sous-jacent en 2017 pour atteindre 1.399 millions EUR. Cette progression résulte essentiellement d'une solide hausse continue du chiffre d'affaires de l'ICT et des « Advanced Business services », y compris les avantages liés à l'intégration de Be-Mobile. En mettant l'accent sur ces domaines de croissance, Proximus a plus que compensé la perte de chiffre d'affaires due à l'érosion des services traditionnels de voix fixe et de données, ainsi que la pression réglementaire sur les services mobiles.

1 Conformément à la réglementation de l'Union européenne sur le roaming, Proximus a diminué, fin avril 2016, ses tarifs de roaming en Europe, et applique depuis le 12 juin 2017 la réglementation Roam-Like-At-Home, qui permet à ses clients de surfer, d'appeler et d'envoyer des SMS dans l'Union européenne sans frais de roaming, dans les limites d'une « politique d'utilisation raisonnable » (« Fair Use Policy »).

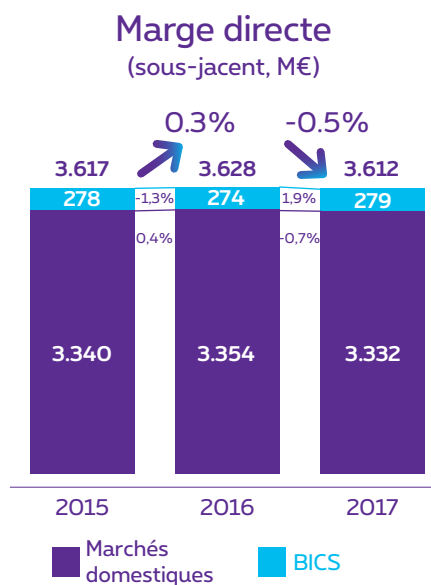
2 L'identification des anciennes et nouvelles cartes mobiles prépayées est devenue une obligation légale en Belgique. Depuis le 7 juin 2017, Proximus identifie toutes les cartes Prepaid actives. Le 7 septembre 2017, les cartes non identifiées restantes ont été supprimées du parc de cartes de Proximus.

## Marge directe

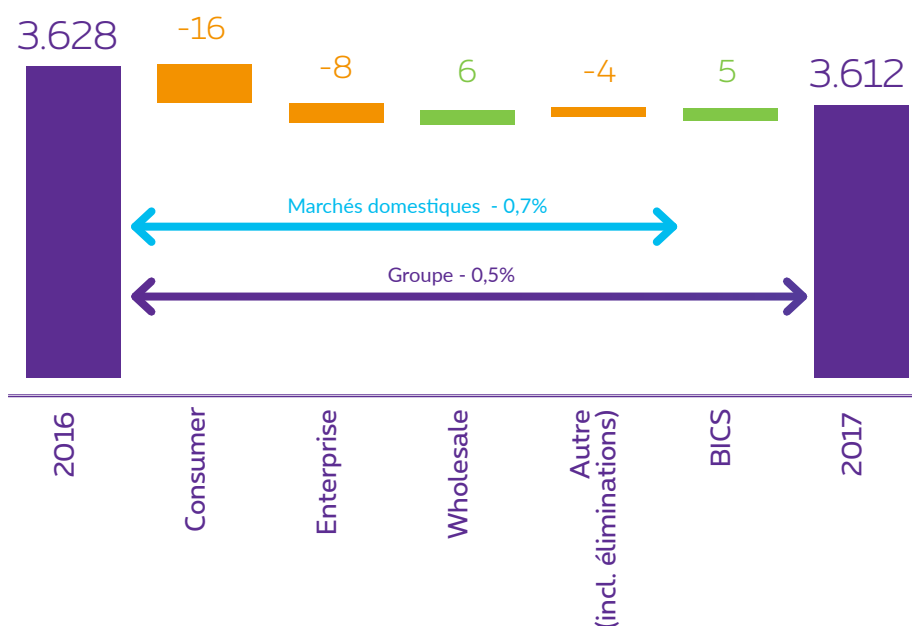
La marge directe sous-jacente du Groupe Proximus en 2017 a atteint 3.612 millions EUR.

Il s'agit d'une baisse de 0,5 % par rapport à l'année précédente.

La marge directe domestique a diminué de 0,7 % pour atteindre 3.332 millions EUR, en raison notamment d'une perte nette de marge sur le roaming de l'ordre de 41 millions EUR. L'impact positif des volumes de roaming visiteur n'a pas compensé totalement l'effet de la réglementation sur les tarifs de roaming-out. Malgré un chiffre d'affaires fortement sous pression, BICS a limité l'impact sur sa marge directe, en recul de 0,6 % sur une base organique. En 2017, la marge directe totale de BICS a augmenté de 1,9%. Ce résultat tient compte de la consolidation de TeleSign depuis le 1er novembre 2017.



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



## Dépenses d'exploitation

La réduction structurelle des coûts reste un objectif prioritaire pour Proximus. Sur l'année 2017, les dépenses totales du Groupe Proximus ont diminué de 44 millions EUR, soit -2,4 %, pour atteindre 1.789 millions EUR.

En 2017, Proximus a ramené ses dépenses domestiques à 1.652 millions EUR, soit une baisse de 3,2 %. Grâce à cette solide réduction des coûts en 2017 qui vient s'ajouter à celle déjà enregistrée en 2016, Proximus est toujours en bonne voie pour réaliser son plan de réduction des coûts, qui vise une diminution nette de 150 millions EUR sur quatre ans, entre 2016 et 2019.

Outre les améliorations enregistrées en termes d'efficacité et de productivité, les principaux leviers de cette baisse des coûts résident dans la simplification du réseau, dans un réseau de distribution physique plus efficace grâce à l'amélioration des interactions client (First Time Right), dans de meilleures solutions digitales qui encouragent le self-care et dans la digitalisation continue de la facturation et des commandes.

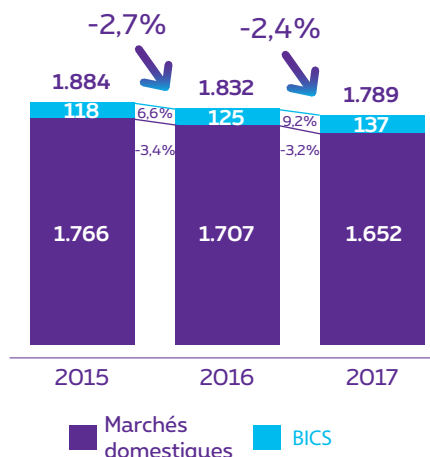
Les dépenses d'exploitation de BICS ont augmenté de 12 millions EUR en 2017 compte tenu de l'acquisition de TeleSign et d'un impact défavorable des taux de change. Abstraction faite de ces éléments, les dépenses organiques de BICS sont restées relativement stables sur l'année.

Les dépenses liées à la force de travail chez Proximus ont diminué de 1,1% par rapport à l'année passée grâce à une baisse des effectifs pour s'élever à 1.146 millions EUR. Fin 2017, Proximus employait au total 13.391 ETP, y compris les effectifs de TeleSign (+238 ETP), consolidés depuis novembre 2017 et intégrés dans les dépenses liées à la force de travail chez BICS. Sur base organique, les effectifs de BICS ont diminué de 30 ETP.

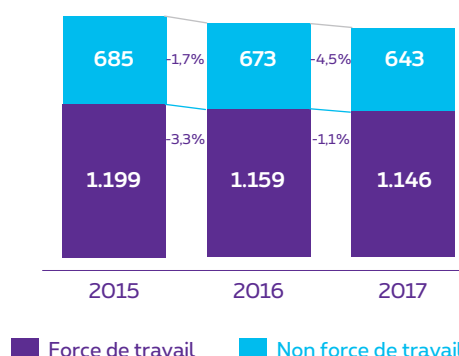
La diminution des coûts domestiques liés à la force de travail résulte d'une baisse des effectifs internes par rapport à fin 2016, en recul de 450 ETP sur l'année, dont 373 ETP ayant quitté l'entreprise dans le cadre du plan de départ volontaire préalable à la pension. Les effectifs domestiques ont également diminué à la suite de départs à l'âge légal de la pension et de départs naturels, en partie neutralisés par des recrutements externes dans des fonctions critiques, principalement pour soutenir la croissance dans le domaine ICT.

L'effet favorable de la baisse des effectifs sur les coûts de Proximus a toutefois été partiellement neutralisé par l'impact de la hausse des salaires liée à l'inflation et au glissement naturel des salaires.

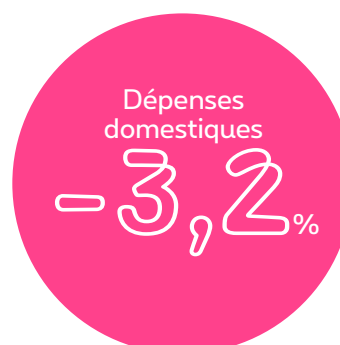
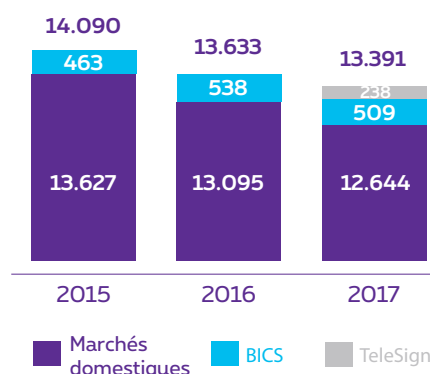
### Dépenses d'exploitation (1) (sous-jacent, M€)



### Dépenses d'exploitation (2) (sous-jacent, M€)



### Évolution des effectifs (en ETP)

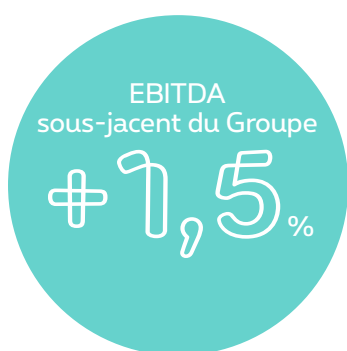
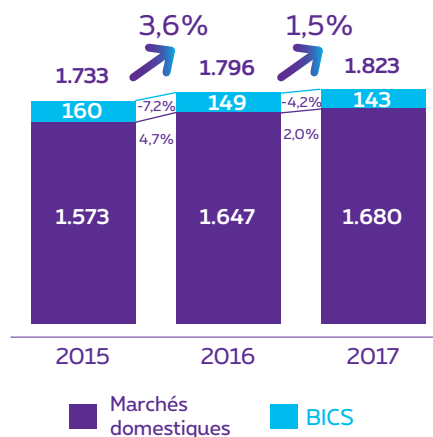


## EBITDA sous-jacent

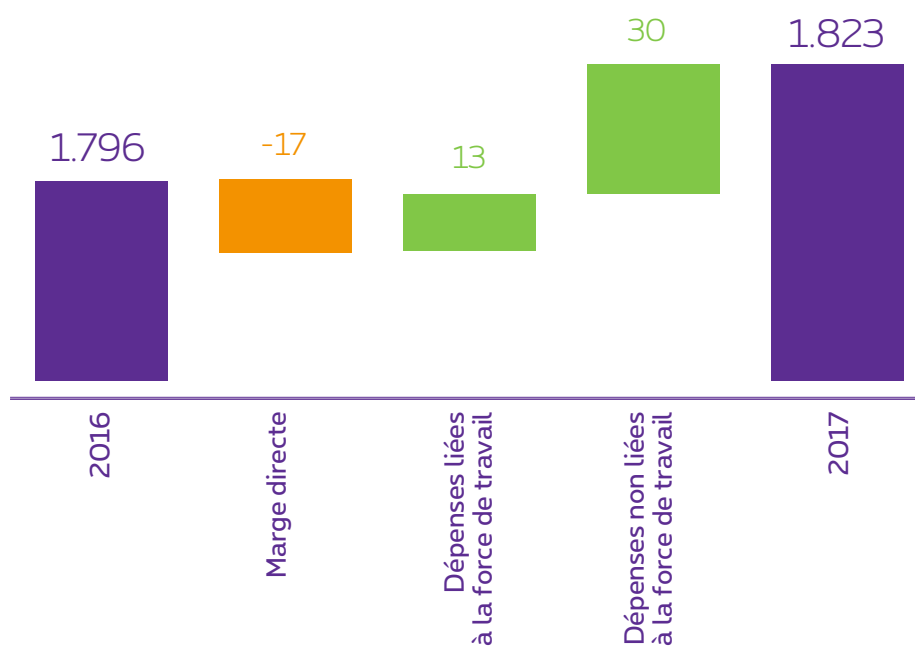
Le Groupe Proximus a enregistré en 2017 un EBITDA sous-jacent de 1.823 millions EUR (+1,5 % par rapport à 2016). Les activités domestiques de Proximus ont généré une hausse de 2 % de l'EBITDA, pour un total de 1.680 millions EUR, malgré une perte nette de marge de roaming de l'ordre de 41 millions EUR. L'impact positif des volumes sur la marge de roaming-in n'a que partiellement compensé l'effet de la réglementation sur les tarifs. Abstraction faite de cette perte, l'EBITDA domestique a augmenté de 4,5 % en 2017 par rapport à 2016.

En 2017, BICS a réalisé un résultat de segment de 143 millions EUR, soit 4,2 % de moins qu'en 2016. Pour l'année 2017, la marge sous-jacente du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'élevait à 10,8 %, soit une augmentation de 0,6 p.p. par rapport à l'année précédente.

EBITDA  
(sous-jacent, M€)



EBITDA évolution  
(sous-jacent, M€)

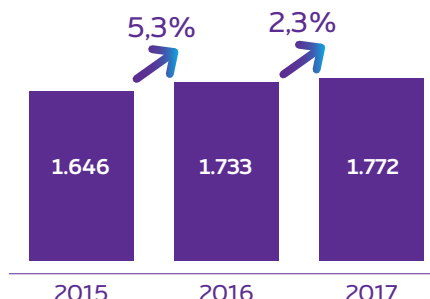


## EBITDA rapporté (y compris éléments occasionnels)

En 2017, le Groupe Proximus a enregistré **-51 millions EUR nets d'EBITDA en éléments occasionnels, contre -63 millions EUR en 2016**. En 2017, les éléments occasionnels concernaient essentiellement les dépenses occasionnelles par le plan en cours en matière d'effectifs (plan de départ anticipé préalable à la pension), partiellement compensées par des plus-values réalisées sur la vente de bâtiments.

En incluant ces éléments occasionnels, l'**EBITDA rapporté** du Groupe Proximus s'est élevé à **1.772 millions EUR**, soit une hausse de 2,3 % par rapport aux 1.733 millions EUR de l'année précédente. Voir section 1 pour plus d'informations sur les éléments occasionnels.

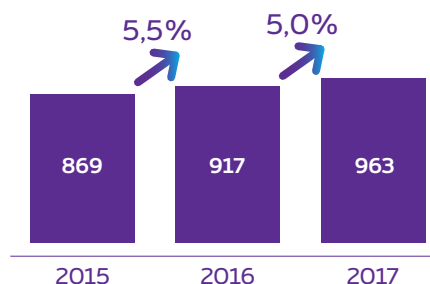
EBITDA rapporté  
y compris les éléments occasionnels (M€)



## Amortissements

En 2017, les **amortissements** se sont élevés à **963 millions EUR**. L'augmentation par rapport aux 917 millions EUR de 2016 est principalement due à une plus grande base d'actifs à amortir.

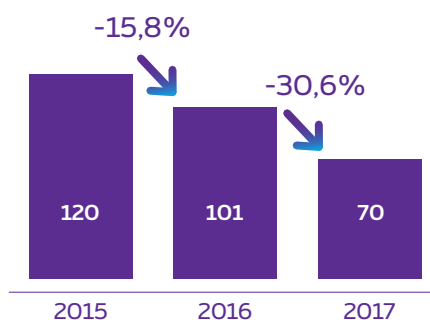
Amortissements (M€)



## Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'année 2017 se sont élevés à 70 millions EUR, soit 31 millions de moins que l'année précédente, en raison principalement d'un refinancement à un taux d'intérêt plus favorable.

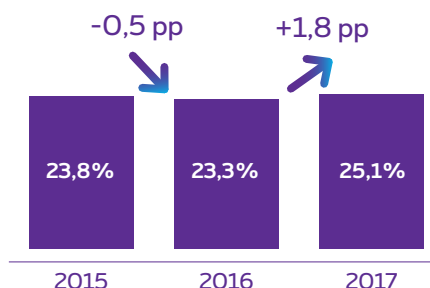
Coûts financiers nets (M€)



## Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2017 s'élève à 185 millions EUR, ce qui correspond à un taux effectif d'imposition de 25,1%. Le taux effectif 2017 est plus élevé que celui de 2016 qui était de 23,3%. Cette augmentation du taux effectif d'imposition est principalement due à la diminution de la déduction pour intérêts notionnels causée par la faiblesse des taux d'intérêts, en comparaison avec 2016; année qui avait aussi bénéficié de l'utilisation de pertes fiscales non reconnues. Cette augmentation a cependant été partiellement compensée par l'effet positif des réformes fiscales belge et américaine sur les impôts différés à la clôture de 2017.

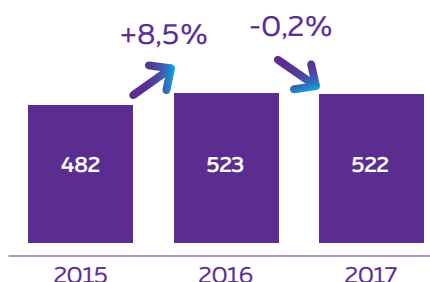
Taux d'imposition effectif



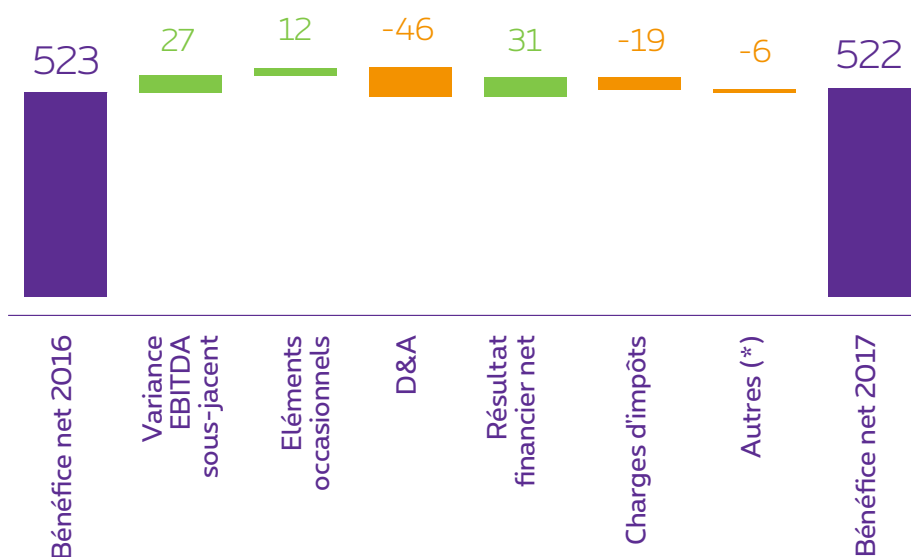
## Bénéfice net

En 2017, Proximus a enregistré un bénéfice net (part du Groupe) de 522 millions EUR. Ce résultat relativement stable par rapport à 2016 s'explique par l'augmentation de l'EBITDA sous-jacent du Groupe et la baisse des coûts financiers, partiellement neutralisées par une hausse des amortissements ainsi que des charges d'impôts.

### Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



### Évolution du bénéfice net (M€)



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



## Capex

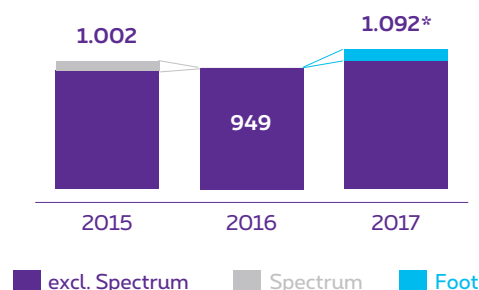
Le niveau de CAPEX reflète la stratégie du Groupe visant à investir massivement dans l'optimisation de ses réseaux et l'amélioration de l'expérience client globale. En 2017, Proximus a investi un montant total de 1.092 millions EUR, soit 143 millions EUR de plus qu'en 2016. Cette augmentation s'explique dans une large mesure par le renouvellement des contrats de 3 ans relatifs aux droits de diffusion du football, avec la signature, respectivement à la mi-2017 et fin 2017, d'un contrat de renouvellement des droits pour la Jupiler Pro League et l'UEFA Champions League. Hormis ces investissements, les investissements en 2017 ont dépassé le niveau de 2016, en raison du lancement du projet «La fibre en Belgique» par Proximus. Le déploiement de ce réseau du futur a par ailleurs commencé dans plusieurs grandes villes du pays<sup>1</sup>. Proximus a également finalisé la mise à niveau de son réseau fixe par la technologie Vectoring. Avec une couverture de 83 %, la plus vaste au monde, le Vectoring améliore sensiblement l'expérience large bande des clients. Les clients mobiles de Proximus peuvent eux aussi compter sur un réseau de qualité supérieure, grâce au déploiement complet de la 4G, offrant un taux de couverture extérieure de 99,8 % et une couverture intérieure de 98,1 %.

D'autres investissements ont été réalisés dans les systèmes IT, dans l'enrichissement du contenu TV ainsi que dans ses efforts continus de simplification et de transformation, qui ont contribué à la baisse des coûts.

## Cash-flow libre

En 2017, Proximus a enregistré un cash-flow libre de 292 millions EUR, incluant une sortie de fonds de 219<sup>2</sup> millions EUR liée à l'acquisition de TeleSign. Sur une base identique, le cash-flow libre s'est élevé à 511 millions EUR en 2017. Cette baisse par rapport aux 559 millions EUR de 2016 s'explique principalement par l'augmentation des montants versés au titre de l'impôt sur le revenu, y compris une hausse des versements anticipés à la suite de l'augmentation à 59 % du pourcentage légal de versement anticipé. De plus, le montant payé pour le CAPEX et pour le plan en cours de départ préalable à la pension a été supérieur à celui de 2016. Le besoin en fonds de roulement a par ailleurs légèrement augmenté, après un net recul durant la période 2015-2016. Cette hausse a été partiellement compensée par la croissance de l'EBITDA sous-jacent et par la baisse des versements d'intérêts sur la dette à long terme.

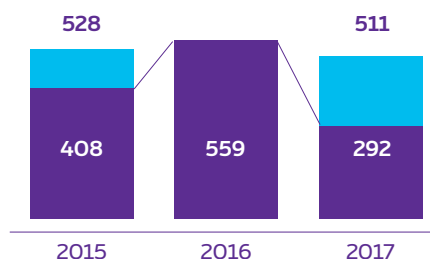
### Capex (M€)



\* Incluant les droits de diffusion des matchs de la Jupiler Pro League acquis et de la Champions League pour une période de 3 ans.



### Cash-flow libre (M€)



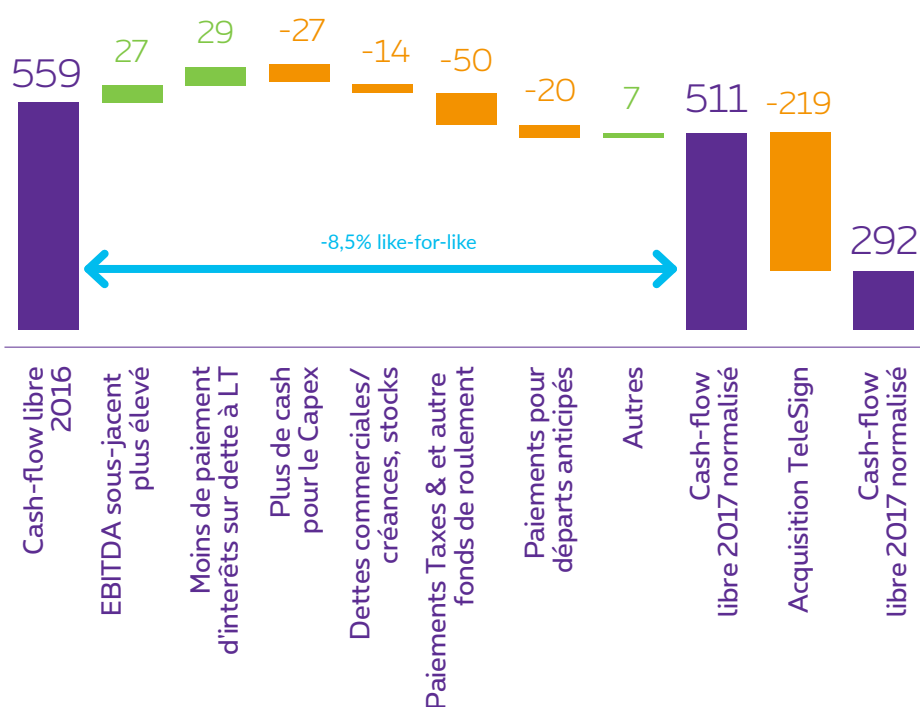
■ Cash-flow libre normalisé  
(2017: Acquisition de TeleSign et 2015: Règlement du litige lié aux tarifs mobiles)

1 Anvers, Bruxelles, Charleroi, Gand, Hasselt, Liège, Namur et Roulers

2 Inclus les coûts d'instruments de couverture liés à la transaction



Cash-flow libre évolution (M€)

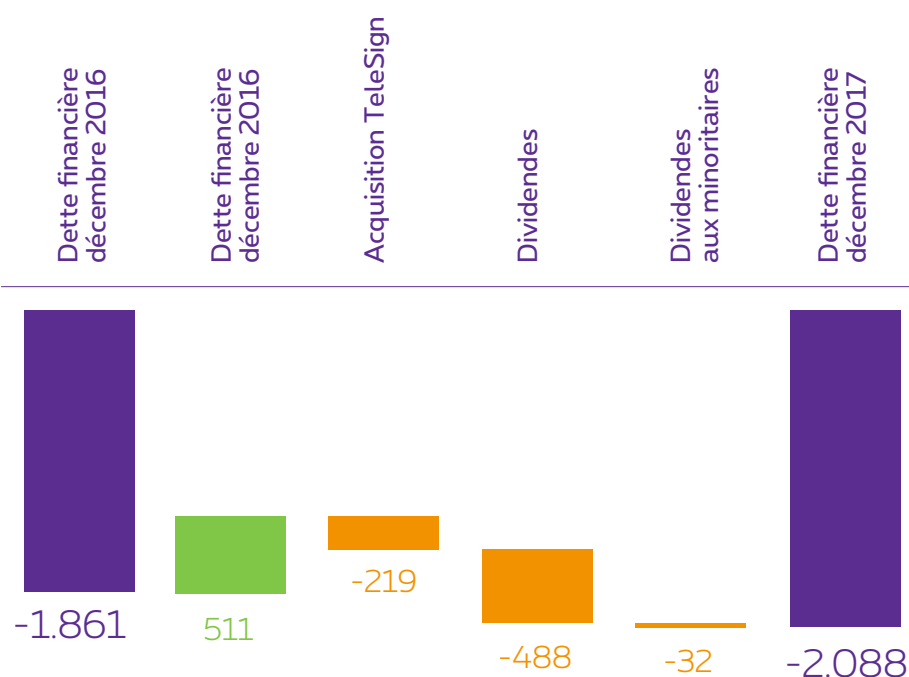


Position financière nette

Proximus a conservé une position financière solide, avec une dette financière de 2.088 millions EUR fin 2017. L'augmentation de la dette nette par rapport à l'année précédente s'explique par l'acquisition de TeleSign. En 2017, le

niveau de cash-flow libre normalisé a toutefois amplement permis à Proximus de respecter son engagement en matière de dividende.

Dette financière évolution (M€)



- Le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total de 2.910 millions EUR, en hausse de 0,7 % malgré l'impact de la réglementation sur le roaming.
- Base clients en hausse et augmentation du chiffre d'affaires pour la TV et internet grâce à la stratégie de double marque et aux offres convergentes
- Solide progression du nombre d'abonnés Tuttimus et Bizz All-in : 360.000 clients à la fin 2017
- Base clients en hausse pour le Mobile Postpaid, mais ARPU impacté par la réglementation européenne sur le roaming
- Baisse de la marge directe, incluant une hausse des coûts en raison d'une nette augmentation des volumes de roaming

### 3. Segment Consumer

#### Revenus

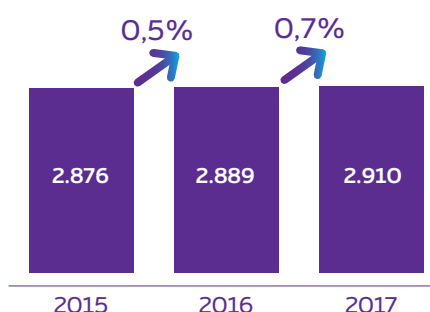
**Pour 2017, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total sous-jacent de 2.910 millions EUR, soit une hausse de 0,7 % par rapport à 2016.**

La stratégie de double marque de Proximus a clairement porté ses fruits, surtout dans un environnement toujours plus concurrentiel. En 2017, le segment Consumer a attiré de nouveaux clients sous les deux marques Proximus et Scarlet, entraînant une augmentation du chiffre d'affaires pour la TV et internet compensant amplement l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe. La solide croissance de la base clients Mobile Postpaid a également entraîné une hausse du chiffre d'affaires, malgré une forte pression due à la réglementation sur le roaming.

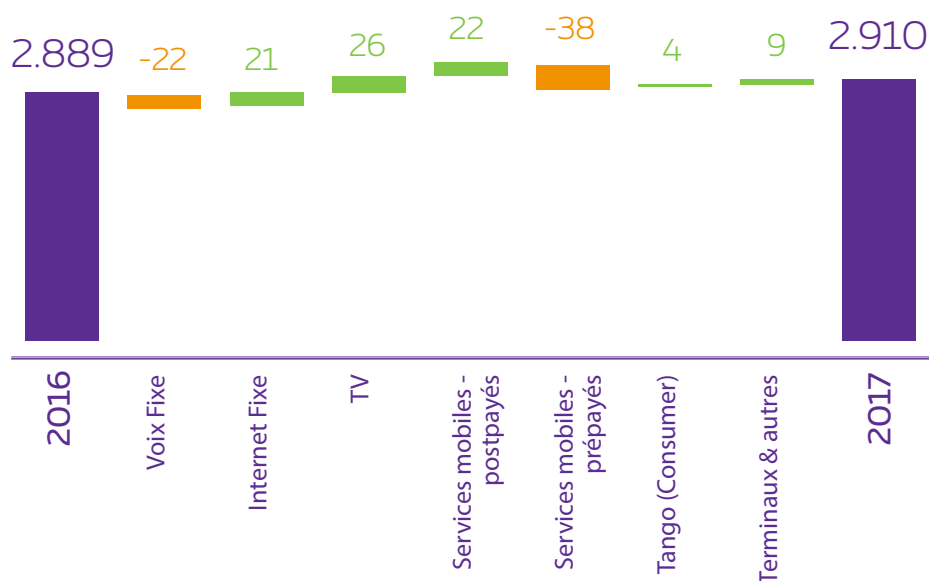
Le Mobile Prepaid a pour sa part enregistré une importante perte de chiffre d'affaires sous l'impact de la procédure légale d'identification des cartes prépayées entrée en vigueur en décembre 2016. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires total de Consumer pour les services mobiles a diminué de 1,7 % par rapport à 2016.

Le chiffre d'affaires du segment Consumer a été largement influencé par le succès de la stratégie de convergence de Proximus, qui a permis de proposer des services supplémentaires aux clients. Cette stratégie a été renforcée par le lancement de Tuttimus et Bizz All-in, l'offre all-in de Proxi-

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



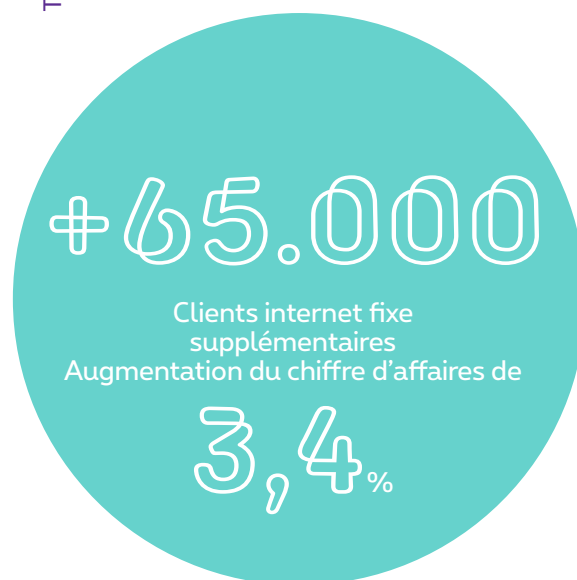
Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits  
(sous-jacent, M€)



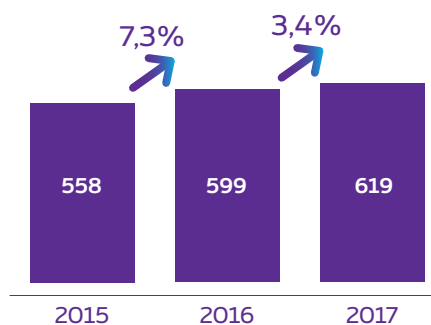
mus, qui a accéléré le succès du quadruple play. Proximus a clôturé l'année avec 687.000 foyers quadruple play<sup>1</sup>, soit une hausse de 13,5 % par rapport à l'année précédente. Avec un chiffre d'affaires moyen par foyer jouissant du quadruple play de 115,9 EUR et un taux faible d'attrition globale de 2,8 %, la base clients de Consumer a progressé en valeur et en fidélisation en 2017.

Pour l'année complète 2017, le **chiffre d'affaires** Consumer de **Tango**, la filiale luxembourgeoise de Proximus, **s'est élevé à 115 millions EUR, soit 3,4 % de plus que l'année précédente**. Malgré des conditions de marché agressives, la législation sur l'identification des cartes prépayées et l'application de la réglementation Roam-Like-At-Home, Tango est parvenue à augmenter son chiffre d'affaires Consumer. Une croissance qui s'explique principalement par le succès commercial du nouveau portefeuille Smart et l'efficacité de la stratégie de convergence appliquée par Tango pour les services fixes (voix, internet et TV).

**En 2017, le chiffre d'affaires du segment Consumer pour l'internet fixe a augmenté de 3,4 % sur base annuelle pour atteindre 619 millions EUR.** Ce résultat s'explique par une augmentation de la base clients internet, en progression de 65.000 unités (+3,7 %) sur l'année. À la fin 2017, le nombre total de clients internet s'élevait à 1.847.000. Le chiffre d'affaires moyen par client est resté relativement stable, avec un ARPU à 28,4 EUR en 2017, en raison d'une proportion plus importante de clients Scarlet, avec des offres internet à des prix plus bas. Les abonnements internet étant généralement vendus dans des packs, l'ARPU de l'internet fixe a également été influencé par l'allocation comptable du chiffre d'affaires par produit.

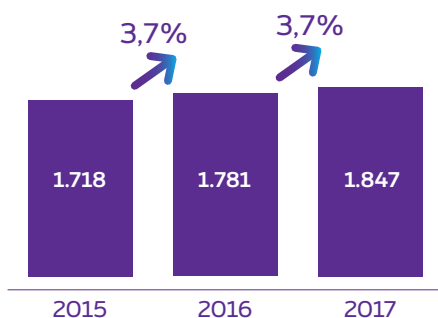


Chiffre d'affaires pour l'internet fixe (M€)

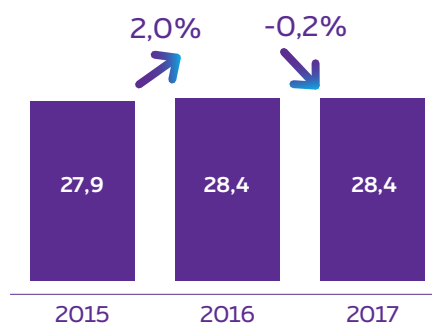


1 Y compris les foyers résidentiels et les petites entreprises (moins de 10 employés)

Clients internet fixe (en '000)

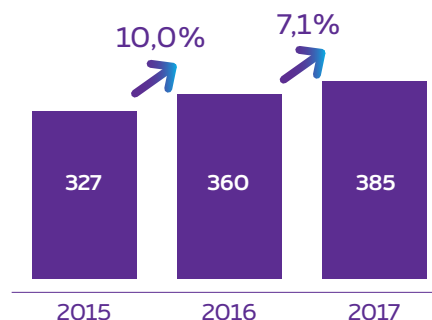


ARPU internet fixe (en €)

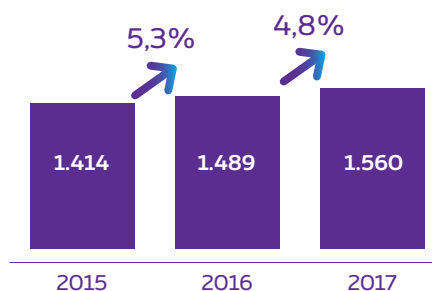


En 2017, Proximus a continué à attirer de nouveaux clients sur sa plateforme TV. La croissance de la base clients TV est restée une importante source de revenus pour le **segment Consumer : en 2017, le chiffre d'affaires total pour la TV s'est élevé à 385 millions EUR, soit une hausse de 7,1 % par rapport à 2016.** En un an, les marques Proximus et Scarlet ont attiré ensemble 71.000 nouveaux clients TV. Le nombre total de foyers TV s'élève ainsi à 1.560.000, soit une croissance annuelle de 4,8 %. Outre une base clients en hausse, le chiffre d'affaires TV a également été positivement influencé par l'enrichissement du contenu TV proposé aux clients, en particulier dans les nouvelles offres Tuttimus et Familus. Proximus a amélioré son offre de contenu en ajoutant Netflix comme bonus TV pour les clients Tuttimus, en renouvelant ses droits de diffusion du football et en enrichissant ses chaînes de télévision de base. Autant d'éléments qui ont influencé positivement l'ARPU TV, qui s'est élevé, en 2017, à 20,9 EUR, soit 1,9 % de plus qu'en 2016.

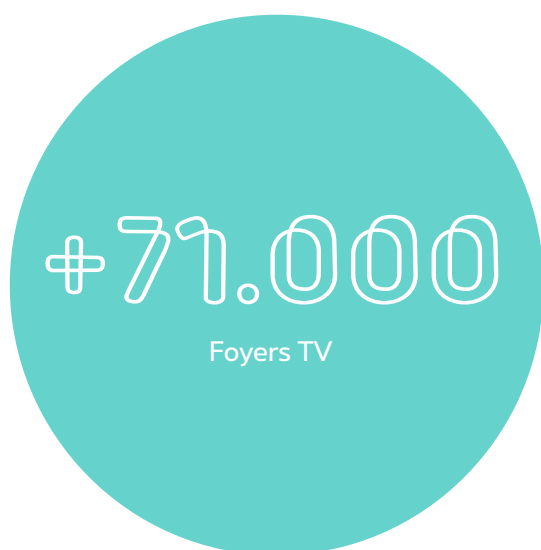
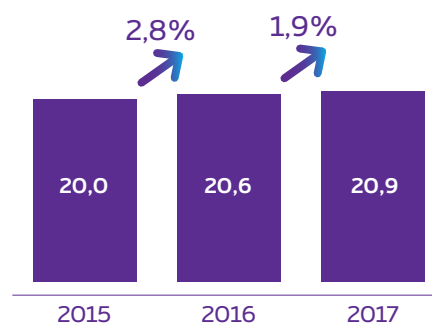
Chiffre d'affaires TV (M€)



Foyers TV (en '000)



ARPU TV (en €)



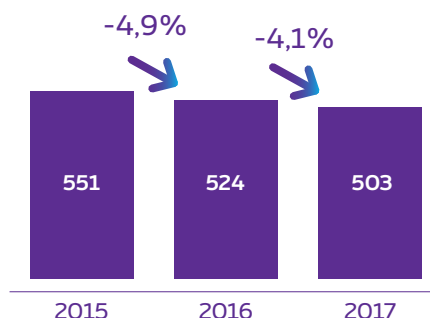
En 2017, le chiffre d'affaires du segment Consumer pour la voix fixe a continué à s'éroder sous l'effet combiné de la base clients en diminution et de la baisse du trafic par ligne.

**En 2017, le segment Consumer a généré 503 millions EUR pour la voix fixe, soit un recul de 4,1 % par rapport à 2016.** Le segment Consumer a terminé l'année 2017 avec un parc de 2.036.000 lignes fixes, soit un recul de 24.000 lignes (-1,1%) par rapport à l'année précédente. La situation s'est toutefois bien améliorée par rapport à la perte de lignes en 2016 (-52.000), grâce à l'offre de packs multi-play incluant la voix, et surtout à l'influence positive des offres Tuttimus et Familus.

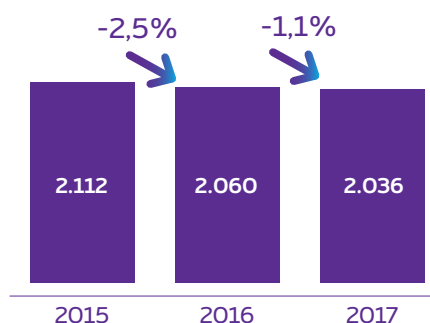
L'ARPU de la voix fixe est resté sous pression en raison de la baisse de trafic pour la voix fixe et du succès des offres multi-play à prix avantageux, dont une proportion plus importante de l'offre Trio de Scarlet. En 2017, l'ARPU pour la voix fixe a atteint 20,4 EUR, soit une baisse de 3,1% par rapport à 2016.



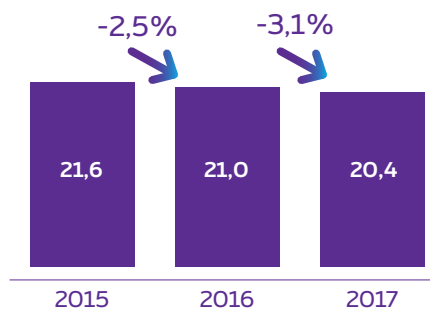
## Chiffre d'affaires Voix Fixe (M€)



## Clients Voix Fixe (en '000)



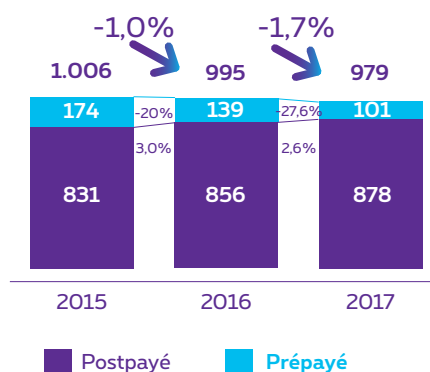
## ARPU Voix Fixe (en €)



**Pour l'ensemble de l'année 2017, le segment Consumer a réalisé un chiffre d'affaires de 979 millions EUR pour les services mobiles, soit 1,7 % de moins qu'en 2016.** Au sein du mix, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a enregistré un net recul, tandis que le chiffre d'affaires Mobile Postpaid a augmenté par rapport à l'année précédente, malgré l'impact significatif de la réglementation sur le roaming.

Le chiffre d'affaires du segment Consumer pour les services mobiles est sous pression depuis l'adoption, par l'Union européenne, de la réglementation sur le roaming. Après une baisse significative des tarifs de roaming dès la fin avril 2016, Proximus a appliqué le principe Roam-Like-At-Home à la mi-juin 2017. Cette nouvelle réglementation

## Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



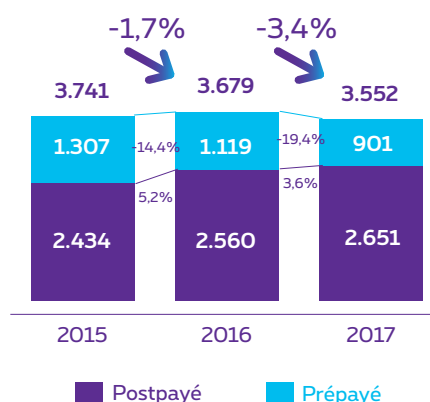
qui permet aux clients de surfer, d'appeler et d'envoyer des SMS dans l'Union européenne comme s'ils étaient à la maison, sans frais de roaming, pèse sur les revenus issus du roaming de Proximus.

L'impact de la réglementation s'est reflété dans l'ARPU Mobile Postpaid. En 2017, il était de 28,0 EUR, soit 2,7 % de moins par rapport à l'année précédente. Proximus a malgré tout réussi à **augmenter son chiffre d'affaires Consumer Postpaid de 2,6 %**, grâce principalement à l'augmentation de sa base clients Mobile Postpaid (+91.000 clients en 2017). En conséquence, Consumer a clôturé l'année 2017 avec une base totale de 2.651.000 clients Postpaid, soit 3,6 % de plus que l'année précédente. Les résultats de Proximus ont par ailleurs été influencés positivement par la hausse de la pénétration des smartphones, l'augmentation de la consommation de données mobiles, l'amélioration de l'échelonnement des clients et l'adaptation de ses tarifs mobiles suivant le concept «more for more».

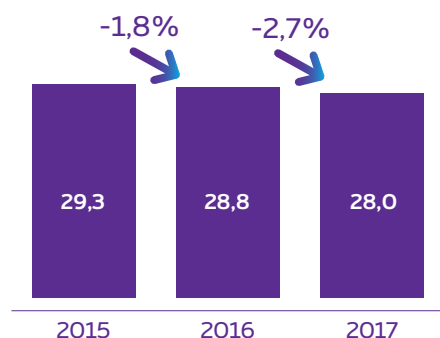
En revanche, le chiffre d'affaires Mobile **Prepaid a enregistré un très net recul de 27,6 % par rapport à l'année précédente**. Dans un marché Prepaid déjà baissier, la législation relative à l'identification des cartes Prepaid, publiée au Moniteur belge le 7 décembre 2016, a encore intensifié l'érosion du nombre de cartes Prepaid, en recul de 218.000 unités en 2017. Ce chiffre tient compte de la désactivation et de la suppression des cartes Prepaid non enregistrées restantes<sup>1</sup>. Fin 2017, Proximus comptait 901.000 cartes Prepaid, soit 19,4 % de moins que l'année précédente, avec un ARPU de 8,5 EUR.

Le succès des offres conjointes mobiles a entraîné une hausse de la pénétration des smartphones dans la base clients de Proximus (73 % fin 2017), cette hausse se répercutant à son tour sur la consommation globale de données : au dernier trimestre de 2017, la consommation de données mensuelles mixtes a augmenté de 50 % sur base annuelle, pour atteindre une moyenne de 1,4 GB. Sur la même période, la consommation des utilisateurs 4G a augmenté de 36 % pour atteindre en moyenne 1,6 GB par mois.

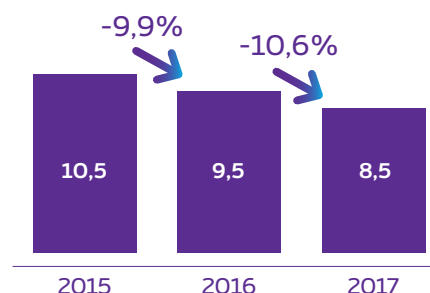
## Clients mobiles (en '000)



## ARPU Mobile Postpaid (en €)



## ARPU Mobile Prepaid (en €)

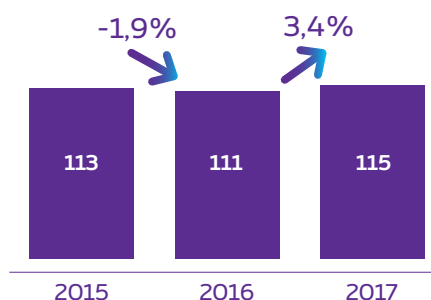


<sup>1</sup> Après la période de validation qui prenait fin le 7 septembre 2017

Dans un marché pourtant concurrentiel, Tango, l'opérateur télécom luxembourgeois filiale de Proximus, a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires en 2017. Pour l'ensemble de l'année 2017, **le segment Consumer de Tango a généré un chiffre d'affaires de 115 millions EUR, soit 3,4 % de plus qu'en 2016**. Cette croissance est principalement due au succès commercial du nouveau portefeuille Smart et à l'efficacité de la stratégie de convergence appliquée par Tango pour les services fixes. Elle compense ainsi l'impact de la législation sur l'identification des cartes prépayées et de l'application du règlement Roam-Like-At-Home.

Chiffres d'affaires  
Consumer  
de Tango  
**+3,4%**

Chiffre d'affaires Consumer de Tango (M€)



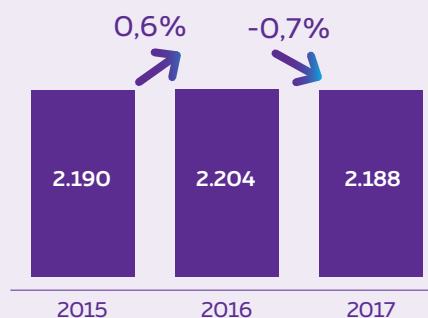
## Marge directe Consumer

En 2017, la marge directe sous-jacente pour le segment Consumer s'est élevée à 2.188 millions, soit 0,7 % de moins que l'année précédente. Suite à l'introduction du règlement Roam-Like-At-Home, la marge directe a été impactée par des coûts wholesale supplémentaires dus

à la hausse importante du trafic de roaming. De plus, avec l'érosion du chiffre d'affaires de la voix fixe, le mix de produits est devenu moins favorable pour le segment Consumer.



Marge directe (sous-jacente, M€)



## Succès de la stratégie de convergence, avec une solide croissance du quadruple play soutenue par les offres all-in

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

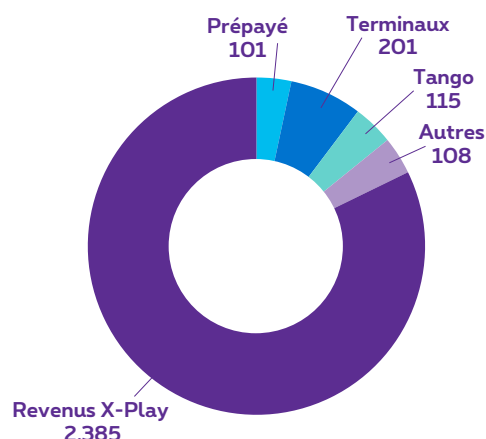
82%

du chiffre d'affaires Consumer est généré par des foyers 1 à 4-Play

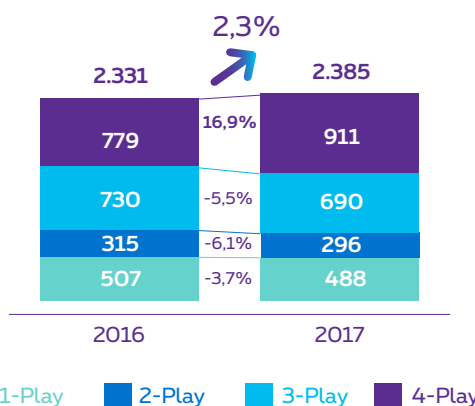
Sur les 2.910 millions EUR de chiffre d'affaires générés en 2017 par le segment Consumer, 2.385 millions EUR proviennent de clients ayant souscrit une offre de 1 à 4-plays (X-Play). Il s'agit du chiffre d'affaires généré par les 2.937.000 foyers enregistrés chez Proximus et Scarlet. En 2017, le chiffre d'affaires X-Play a augmenté de 2,3 % par rapport à 2016, malgré le lourd impact de la réglementation sur le roaming sur le chiffre d'affaires mobile. La hausse du chiffre d'affaires est due à un meilleur mix de produits, avec une proportion plus élevée de foyers quadruple play dans le total. Cette progression a entraîné une augmentation générale du nombre de RGU moyen, en hausse de 3,2 % pour atteindre 2,74 en 2017, ainsi qu'une croissance de 2,5 % du chiffre d'affaires moyen général par foyer, qui passe à 67,5 EUR. Fin 2017, 56,8 % de tous les foyers étaient abonnés à la fois aux services fixes et mobiles (foyers convergents), soit 1.9 p.p. de plus que l'année précédente.

Grâce aux offres all-in de Proximus, Tuttimus et Bizz All-in, le segment Consumer de Proximus a clôturé l'année 2017 sur un chiffre d'affaires quadruple play de 911 millions EUR, en progression de 16,9 % par rapport à l'année précédente. Ce résultat s'explique par une solide croissance du nombre de foyers quadruple play : fin 2017, leur nombre s'élevait à 687.000, soit 82.000 de plus que l'année précédente. Le chiffre d'affaires moyen par foyer a également évolué favorablement, avec un quadruple play générant en moyenne 115,9 EUR par mois. C'est 1,1 % de plus qu'en 2016, grâce à l'augmentation de 0,3 % du RGU, qui s'élève ainsi à 4,86 pour un foyer quadruple play. L'augmentation du nombre de foyers quadruple play présente un autre avantage : il

Chiffre d'affaires Consumer en 2017 (M€)

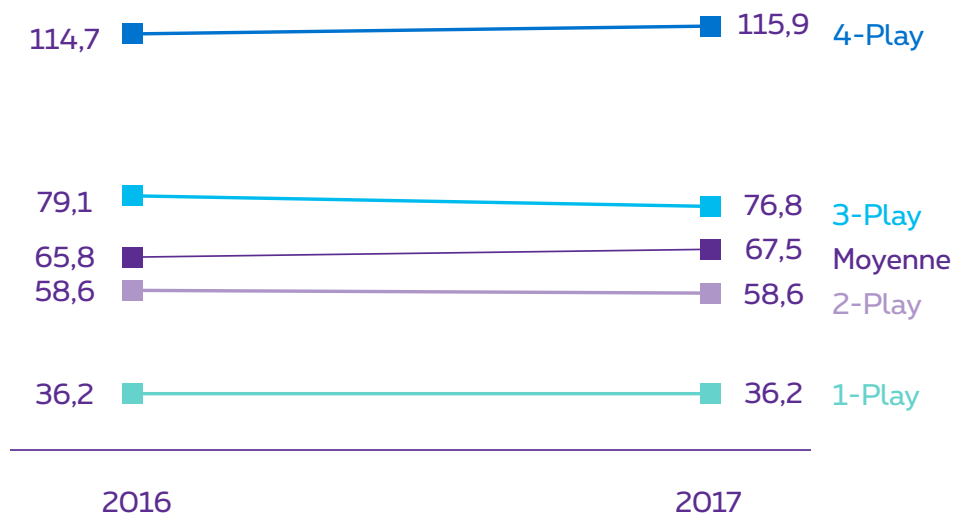


Chiffre d'affaires par foyer et petite entreprise par X-Play (M€)





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

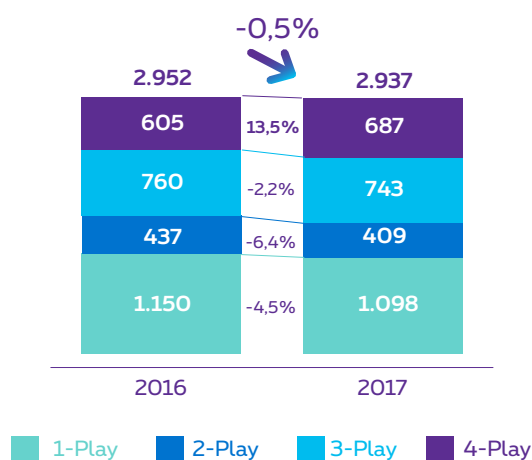


influence positivement les niveaux d'attrition globale, avec une attrition globale pour le quadruple play de 2,8 %, un pourcentage nettement inférieur à celui des autres «Plays».

Le nombre de foyers 3, 2 ou 1-Play diminue à mesure que Proximus migre avec succès des clients vers ses offres quadruple play. Fin 2017, Proximus comptait 743.000 foyers triple play, une réduction nette de 17.000 foyers par rapport à l'année précédente. L'impact net a toutefois été at-

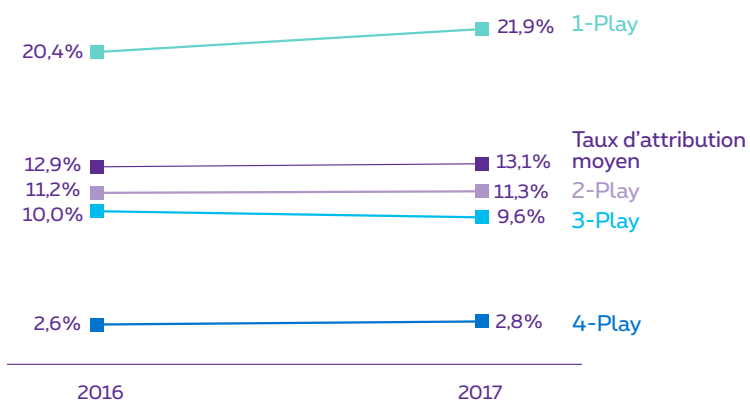
ténué par le succès de l'offre Trio de Scarlet, qui a alimenté la base clients triple play. En effet, la marque à bas prix de Proximus est active sur un marché davantage sensible aux prix. Au cours de l'année 2017, la proportion de Scarlet Trio dans le nombre total de foyers triple play a dès lors continué d'augmenter. Les prix de Scarlet étant par nature plus avantageux, le chiffre d'affaires moyen par foyer pour le triple play a diminué de 2,9 % par rapport à 2016 pour atteindre 76,8 EUR.

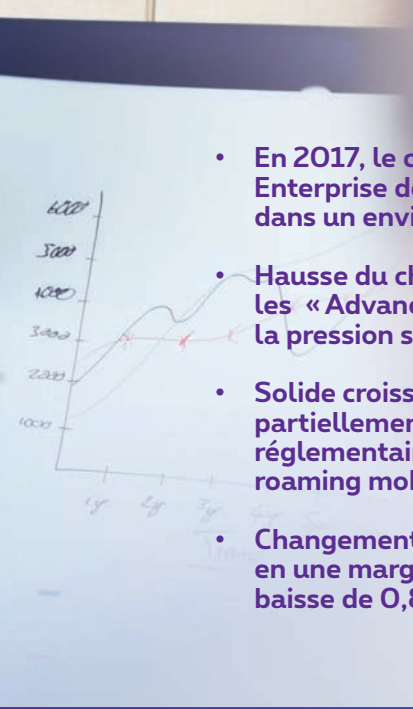
Foyers Consumer et petites entreprises par X-Play ('000)



2,74  
RGU moyen  
+ 3,2% en glissement  
annuel

### Taux d'attrition globale annualisé





- En 2017, le chiffre d'affaires du segment Entreprise de Proximus a augmenté de 1,7 % dans un environnement concurrentiel.
- Hausse du chiffre d'affaires soutenue par l'ICT et les « Advanced Business Services », compensant la pression sur les services traditionnels
- Solide croissance de la base de clients mobiles, partiellement neutralisée par l'impact réglementaire sur le chiffre d'affaires du roaming mobile
- Changement dans le mix de produits résultant en une marge directe de 956 millions EUR, en baisse de 0,8%.

## 4. Segment Entreprise

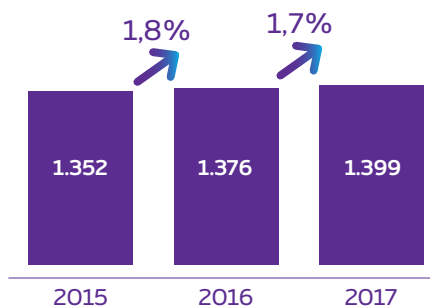
### Chiffre d'affaires

La stratégie fructueuse de convergence et d'innovation menée par Proximus pour le segment Entreprise, supportée par un réseau reconnu de haute qualité, a conduit à une augmentation de 1,7 % du chiffre d'affaires par rapport à 2016, atteignant 1.399 millions EUR.

En 2017, la solide croissance du chiffre d'affaires enregistrée dans le domaine ICT et dans les « Advanced Business Services »<sup>1</sup> a de nouveau été favorable au segment Entreprise de Proximus.

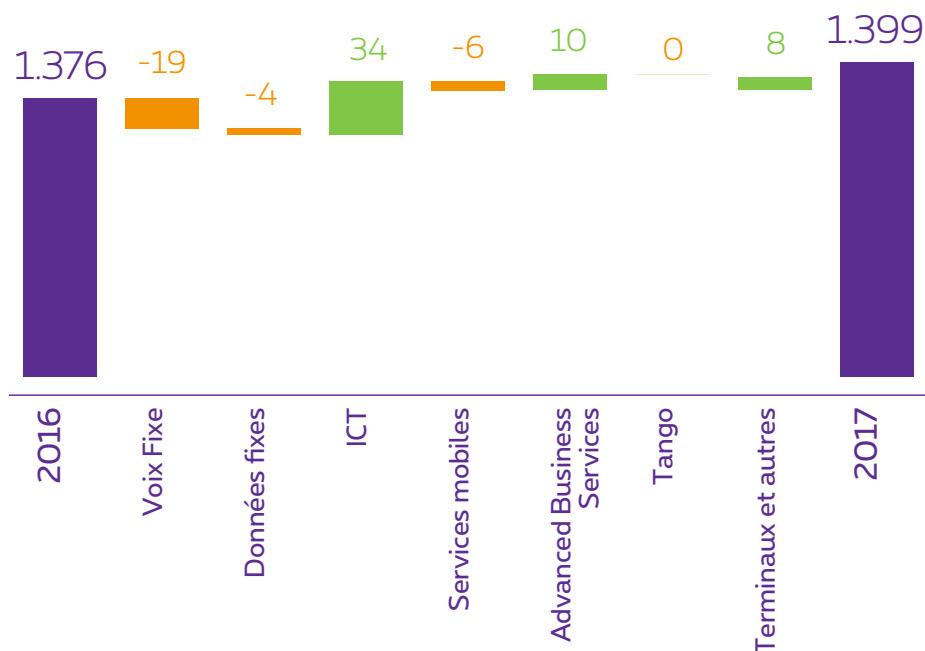
Dans le même temps, le segment Entreprise est resté exposé à l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe traditionnelle. De plus, l'année 2017 a été marquée par des mesures réglementaires sévères en matière de roaming, qui ont pesé sur le chiffre d'affaires des services mobiles.

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



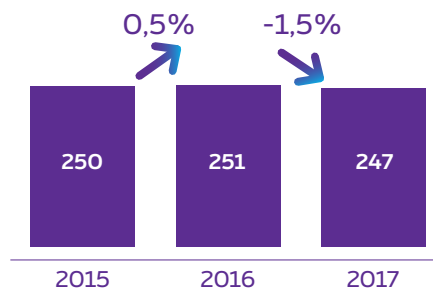
1 Les «Advanced Business Services » regroupent de nouvelles solutions autres que les solutions télécoms et ICT traditionnelles, comme le projet Road User Charging, des solutions convergentes, le Big Data et des solutions de mobilité intelligente. Cette dernière est offerte par le biais de Be-Mobile, est la combinaison des entités de Be-Mobile SA (précédemment Mobile-For NV), Be-Mobile Tech SA et Flow SA. Étant actionnaire majoritaire, Proximus consolide le chiffre d'affaires de toutes ces entités depuis mars 2016.

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



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

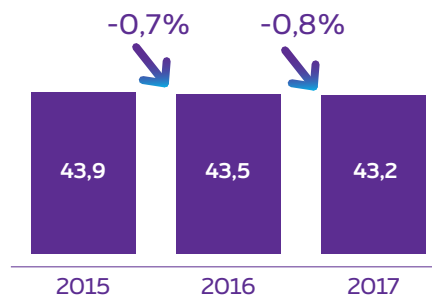
En 2017, le chiffre d'affaires pour les **données fixes**, qui comprend le chiffre d'affaires pour l'internet fixe et la connectivité de données, a atteint un montant total de **247 millions EUR, en baisse de 1,5 %** par rapport à 2016.



Le segment Enterprise a continué à migrer des clients vers son produit phare, la solution VPN Explore, grâce au déploiement de la fibre point à point. Les anciens produits ont continué à être remplacés progressivement par de nouvelles solutions dans le cadre des programmes de simplification de l'entreprise.

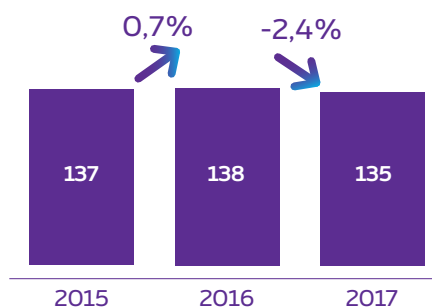
Le chiffre d'affaires pour l'internet fixe a légèrement baissé sur base annuelle, en raison d'une diminution de 2,4 % de la base de clients internet. Sur un marché internet concurrentiel au taux de pénétration élevé, le segment Enterprise de Proximus a enregistré une perte nette de 3.000 lignes en 2017, ramenant sa base internet totale à 135.000 lignes fin décembre 2017. En 2017, l'ARPU pour la large bande s'est élevé à 43,2 EUR, soit 0,8 % de moins qu'en 2016. Ce recul reflète l'impact du remplacement progressif et de la migration d'anciens produits dans le cadre des programmes de simplification offrant de nouvelles solutions à un prix plus attractif aux clients.

ARPU internet fixe (en €)



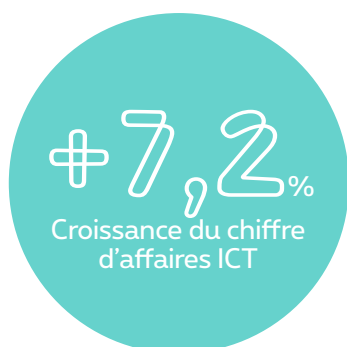
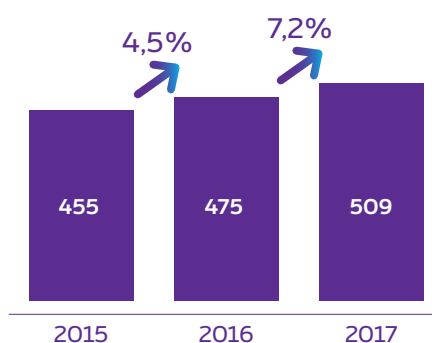


Parc internet fixe (en milliers de lignes)

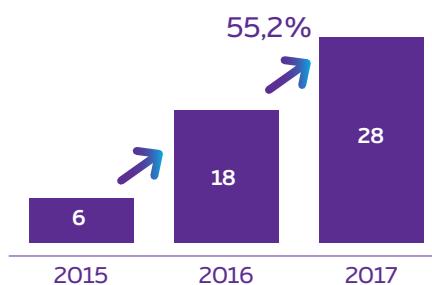


Le segment Entreprise a réalisé un **solide chiffre d'affaires de 509 millions EUR pour le domaine ICT. Cette hausse de 7,2 %** par rapport à l'année précédente s'explique par une croissance continue des services de cloud, de sécurité et de sous-traitance, par une augmentation du nombre de contrats de produits et par la contribution au chiffre d'affaires de Davinsi Labs<sup>1</sup>, et d'Unbrace, respectivement intégrés dans Proximus ICT depuis mai et octobre 2017.

Chiffre d'affaires ICT (M€)



Chiffre d'affaires services avancés aux entreprises (M€)



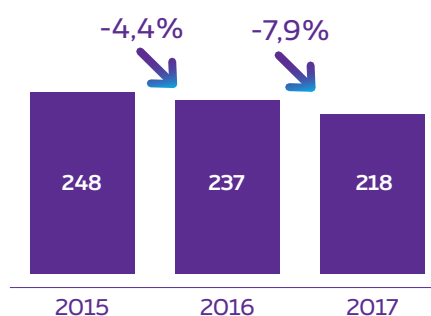
En 2017, Proximus a continué à se focaliser sur de nouveaux domaines de croissance, attirant ainsi de nouveaux clients pour ses services avancés aux entreprises. Be-Mobile, qui occupe une position unique sur le marché de la mobilité intelligente, a été le principal moteur à l'origine de l'augmentation du chiffre d'affaires.

1 Davinsi Labs est une société spécialisée en cybersécurité basée à Anvers. Compte tenu de sa position stratégique sur le marché de la cybersécurité au Benelux, elle offre à Proximus un éventail complet de solutions de cybersécurité, allant de la prévention et la détection de cyberattaques à l'anticipation des failles et aux réponses à y apporter. Avant son intégration, Davinsi Labs a généré, pour l'ensemble de l'année 2016, un chiffre d'affaires de 3,4 millions EUR.

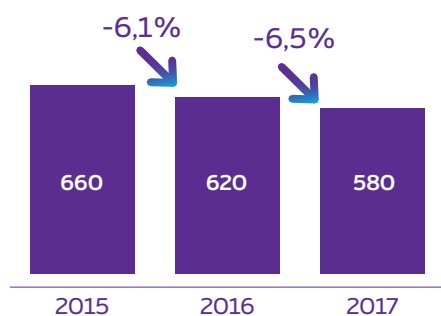
Pour son activité voix fixe, le segment Enterprise est confronté à une politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, à une baisse de la consommation, aux migrations technologiques vers le VoIP (Voice over IP) et à la pression de la concurrence. En conséquence, le **chiffre d'affaires** pour la voix fixe s'est élevé à **218 millions EUR** en 2017, en **baisse de 7,9 %** par rapport à l'année précédente.

L'érosion nette des lignes fixes est restée relativement stable, avec -40.000 lignes en 2017. La base clients totale pour la voix fixe du segment Enterprise s'élevait ainsi à 580.000 clients à la fin 2017, soit un recul de 6,5 % en glissement annuel. L'érosion de l'ARPU de la voix fixe à 30,4 EUR (-1,8 % par rapport à 2016) est essentiellement due à une baisse du trafic par ligne et à une diminution du prix du trafic moyen liée à une plus grande pénétration d'options d'appels illimités.

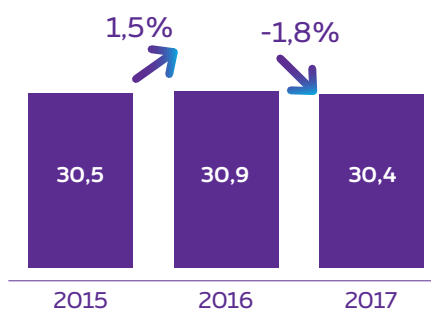
## Chiffre d'affaires Voix Fixe (M€)



## Lignes Voix Fixe (en '000)

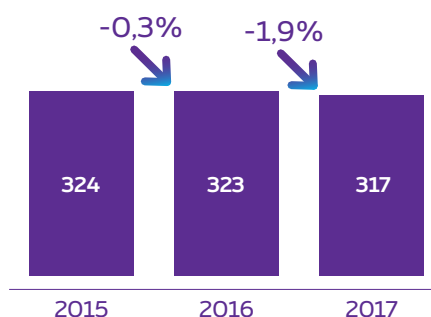


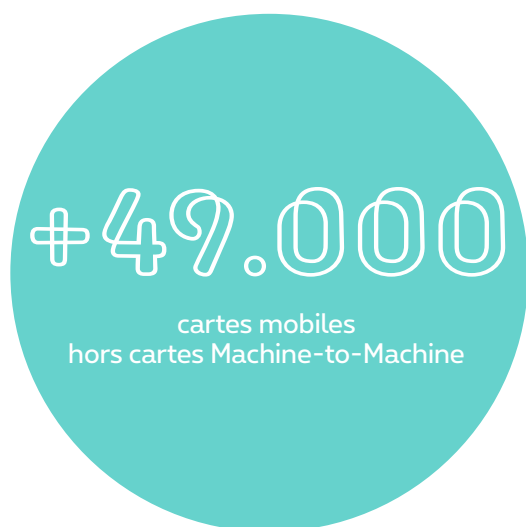
## ARPU Voix Fixe (en €)



En 2017, le segment Enterprise a enregistré un **chiffre d'affaires de 317 millions EUR pour les services mobiles, soit 1,9 % de moins qu'en 2016**. Ce résultat inclut un impact significatif de la réglementation Roam-Like-At-Home.

## Chiffre d'affaires services mobiles (en M€)



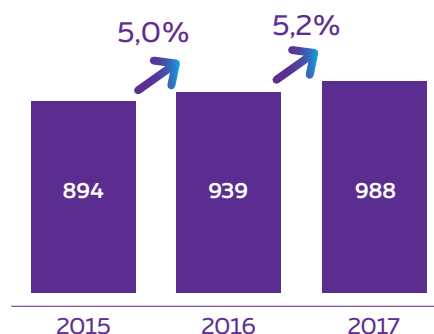


Bien qu'opérant dans un paysage concurrentiel, le segment Entreprise affiche une solide croissance continue de son parc de cartes mobiles. Le nombre total de cartes mobiles s'élève à 988.000, en hausse de 5,2 % (abstraction faite des cartes Machine-to-Machine). La croissance soutenue des cartes voix mobiles a été encouragée par un faible taux d'attrition mobile de 10,2 %, reflet de l'expérience client positive offerte par Proximus en termes de réseau mobile et de niveaux de service.

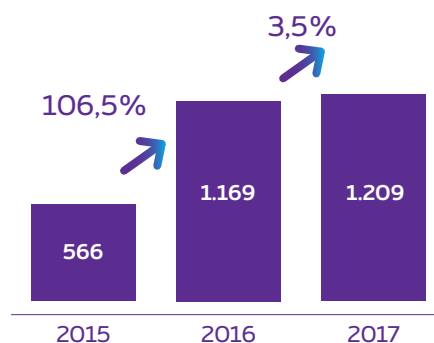
Le segment Entreprise de Proximus occupe une position de leader dans le domaine en pleine croissance de la communication Machine-to-Machine (M2M). En 2016, le projet Road User Charging avait boosté le nombre de cartes Machine-to-Machine. En 2017, leur croissance a repris un rythme plus normal : Proximus a enregistré 41.000 nouvelles cartes Machine-to-Machine par rapport à 2016, pour un total de 1.209.000, un nombre record en Belgique.

Au cours de l'année 2017, l'utilisation des données par les clients Entreprise a considérablement augmenté du fait de la prolifération des smartphones et du nombre croissant d'utilisateurs 4G. La consommation moyenne de données a augmenté de 35 % par rapport à l'année précédente, atteignant 1,3 GB/utilisateur/mois en 2017. Pour les clients détenteurs d'un appareil 4G, la consommation de données mobiles a même atteint 1,4 GB. Ces évolutions favorables au niveau de la consommation n'ont toutefois pas pu compenser totalement l'impact de la réglementation et de la concurrence sur l'ARPU Postpaid : en 2017, ce dernier a continué à diminuer pour atteindre 26,5 EUR (-7,0 % par rapport à 2016).

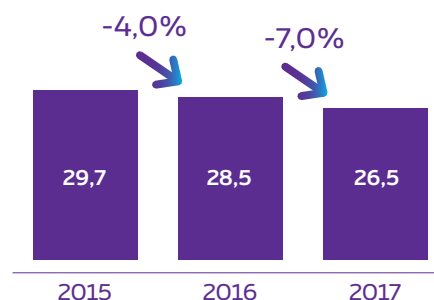
Cartes voix mobiles (en '000)



Cartes Machine-to-Machine (en '000)



ARPU mobile (en €)

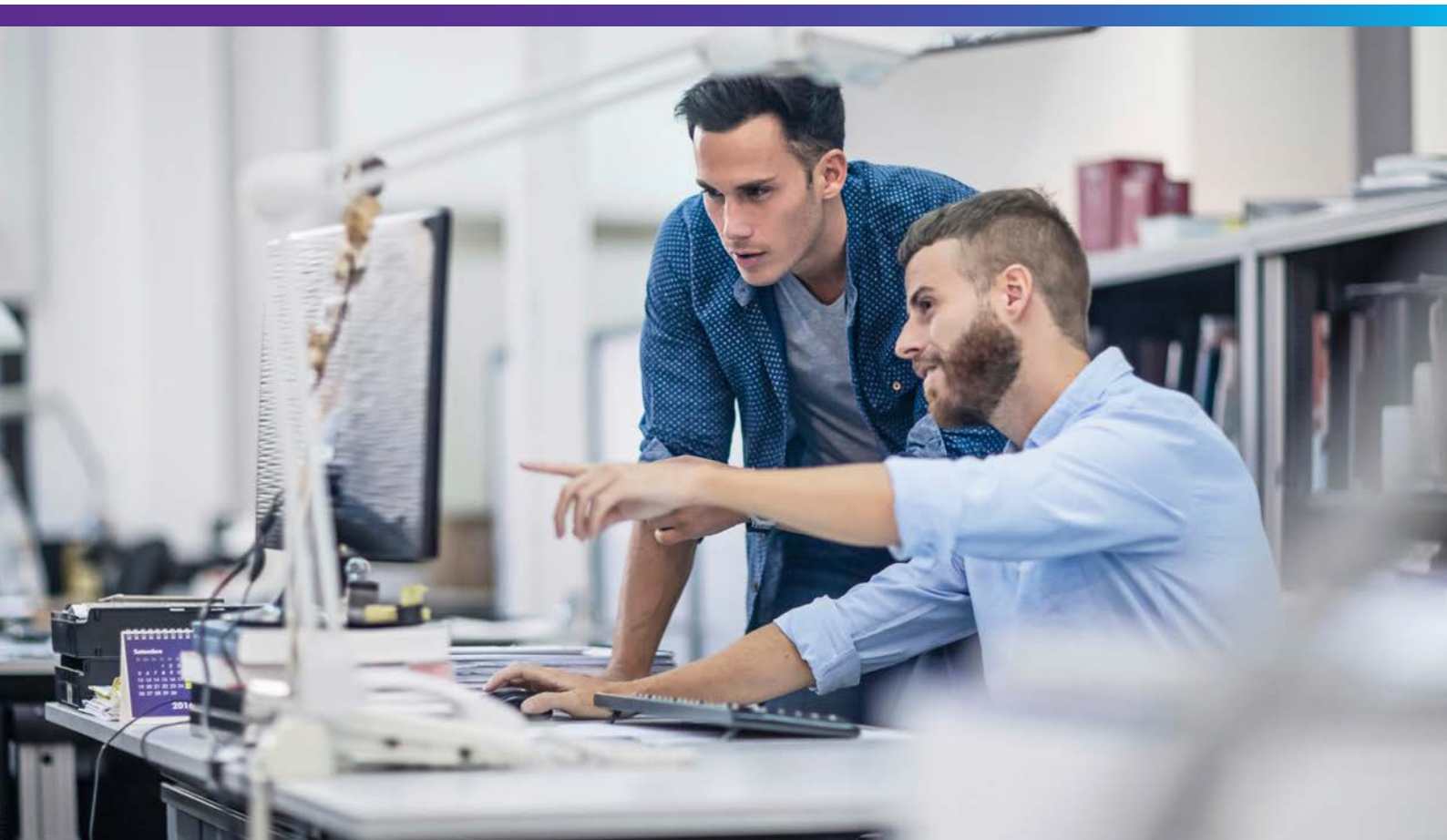
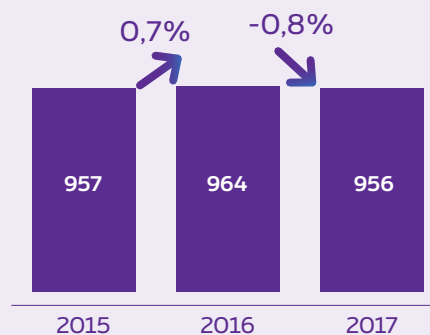


## Marge directe du segment Enterprise

Pour l'année 2017, le segment Enterprise a enregistré une marge directe totale de 956 millions EUR, en recul de 0,8 % par rapport à l'année précédente. La marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 68,3 %. Cette baisse de 1,7 p.p. est imputable à l'évolution du mix du chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires ICT à faible marge représentant une part croissante du chiffre d'affaires total du segment Enterprise, contrairement au chiffre d'affaires de la voix fixe et mobile, en déclin.



Marge directe  
(sous-jacente, M€)





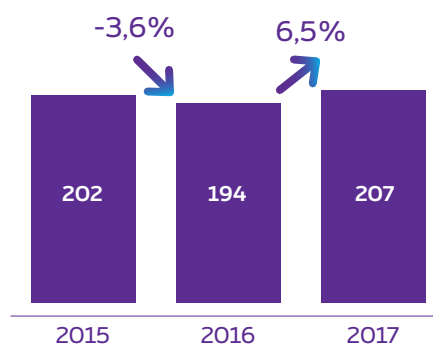


## 5. Wholesale

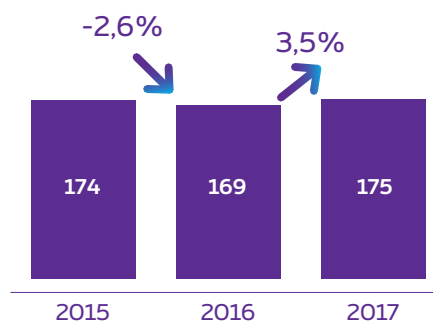
En 2017, le segment Wholesale de Proximus a été influencé positivement par la hausse du trafic de roaming-in entraînée par la réglementation Roam-Like-At-Home. L'augmentation du chiffre d'affaires pour le roaming-in engendrée a cependant été partiellement neutralisée par le déclin des produits Wholesale traditionnels (voix fixe, connectivité de données et accès haut débit). Par ailleurs, le premier trimestre de 2017 a été favorablement influencé par l'annulation de la baisse des tarifs de terminaison fixe introduite en novembre 2016. **Pour l'ensemble de l'année 2017, le chiffre d'affaires du segment Wholesale s'est élevé à 207 millions EUR, soit 6,5 % de plus que l'année précédente.** Un changement majeur par rapport aux deux années précédentes, où le segment Wholesale avait subi l'impact de l'arrêt du flux de chiffre d'affaires en provenance de Snow (offre triple play lancée par BASE sur le réseau Proximus dans le cadre d'un contrat commercial Wholesale).

En 2017, Wholesale a enregistré une marge directe de 175 millions EUR, soit une hausse de 3,5 % par rapport à 2016.

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



Marge directe  
(sous-jacent, M€)





- BICS opère sur un marché en pleine transition, évoluant de la voix aux données
- Forte croissance des volumes de SMS A2P et solide performance des données mobiles grâce aux activités de roaming et de mobilité IP
- Marge directe de BICS de 279 millions EUR, soit 21,2 % du chiffre d'affaires, en hausse de 2,4 p.p. par rapport à l'année précédente
- Résultat de segment en baisse de 4,2 % par rapport à 2016, marge de contribution solide à 10,8 %, en hausse de 0,6 p.p.

## 6. International Carrier Services – BICS

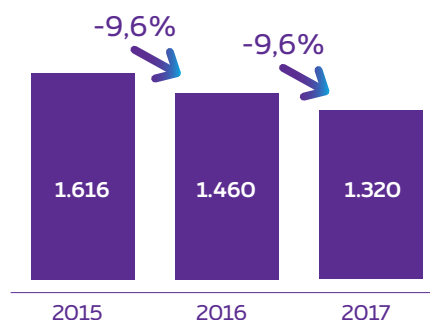
### Chiffre d'affaires

BICS est active sur le marché international des communications, un marché extrêmement concurrentiel qui fait face à la transition de la voix aux données. En 2017, sur un marché « voix » volatil, BICS a transporté 24,4 milliards de minutes vocales, soit 7,0 % de moins qu'en 2016. Cette baisse, combinée à un mix de destinations moins favorable et à un effet négatif du dollar américain, a entraîné une diminution de 14,2 % du chiffre d'affaires pour la voix.

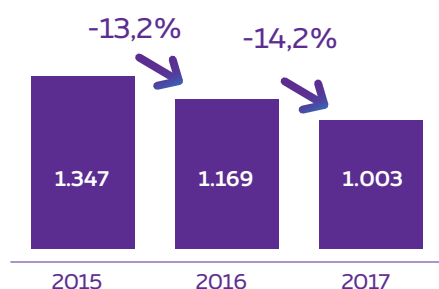
En 2017, les volumes de messages transportés par BICS ont augmenté de 35,7 %, grâce à une solide croissance des volumes A2P<sup>1</sup>, conformément aux ambitions stratégiques de BICS sur ce marché en pleine croissance. À partir de novembre 2017, la contribution de TeleSign a accéléré la stratégie de BICS. Pour l'ensemble de l'année 2017, BICS a généré un solide chiffre d'affaires « non-voix » de 317 millions EUR, en hausse de 8,6 %.

Dans l'ensemble, BICS a bouclé l'année sur un chiffre d'affaires total de 1.320 millions EUR, en baisse de 9,6 % par rapport à l'année précédente.

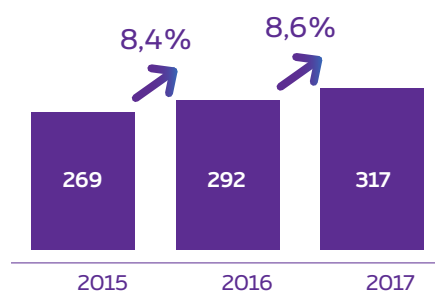
Chiffre d'affaires  
(sous-jacent, M€)



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

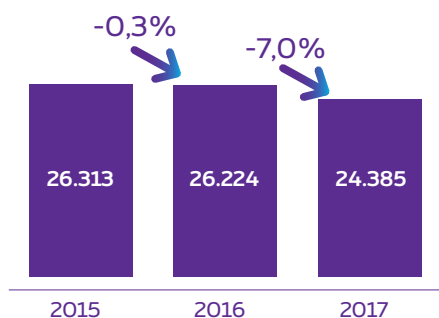


Chiffre d'affaires non-voix  
(sous-jacent, M€)

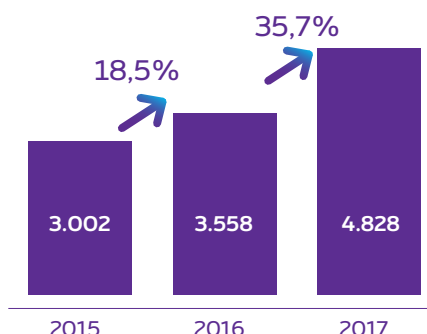


1 Application to Person

### Volumes voix de BICS (en millions de minutes)



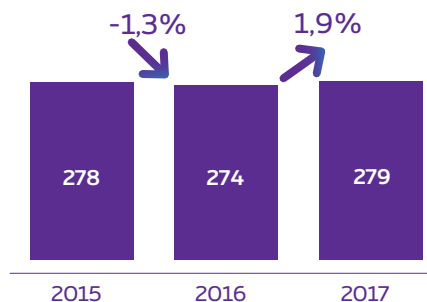
### Volumes non-voix de BICS (en millions de messages)



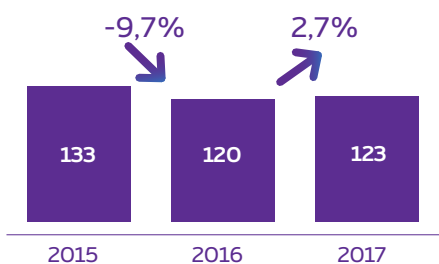
## Marge directe

BICS est parvenue à atténuer l'impact de la baisse de son chiffre d'affaires sur la marge. **En 2017, la marge directe de BICS s'élevait à 279 millions EUR, en progression de 1,9 % par rapport à 2016.** BICS a enregistré une évolution positive de la marge directe pour les activités « voix » et « non-voix », compte tenu des deux premiers mois de consolidation de TeleSign. Sur une base organique, BICS est parvenue en 2017 à limiter à -0,6 % l'érosion de la marge directe pour l'ensemble de l'année.

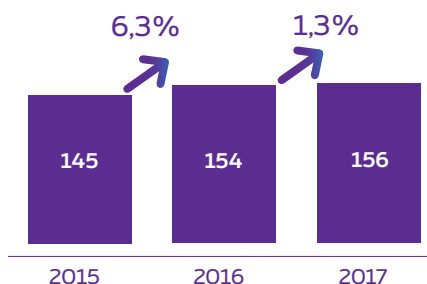
### Marge directe (sous-jacente, M€)



### Marge directe voix (sous-jacente, M€)



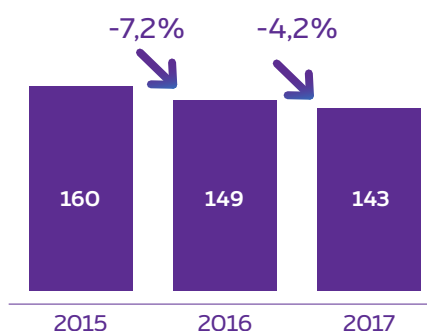
### Marge directe non-voix (sous-jacente, M€)



## Résultat de segment

Le résultat de segment de BICS s'est élevé à 143 millions EUR, en recul de 4,2 % par rapport à l'année précédente (-4,9 % en excluant TeleSign). En 2017, la marge de segment sous-jacente de BICS représentait 10,8 % du chiffre d'affaires, soit une hausse de 0,6 p.p. par rapport à 2016.

### Résultat de segment (sous-jacent, M€)



# 7. Résultats trimestriels

## Résultats financiers du Groupe

(en millions EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>Rapportés</b>										
<b>Chiffre d'affaires</b>	1.433	1.463	1.488	1.490	5.873	1.444	1.417	1.463	1.478	5.802
<b>EBITDA</b>	417	428	441	447	1.733	428	445	468	431	1.772
<b>SOUS-JACENT</b>										
<b>Chiffre d'affaires par segment</b>	1.433	1.460	1.487	1.490	5.871	1.443	1.417	1.441	1.477	5.778
<b>Marchés domestiques</b>	1.077	1.101	1.105	1.127	4.410	1.111	1.105	1.105	1.137	4.458
Consumer	706	715	730	737	2.889	720	727	729	733	2.910
Enterprise	333	349	338	357	1.376	348	342	339	370	1.399
Wholesale	48	49	51	46	194	52	48	56	51	207
Autre (y compris éliminations)	-10	-11	-14	-14	-49	-9	-13	-20	-17	-58
<b>International Carrier Services (BICS)</b>	356	359	382	363	1.460	332	312	336	339	1.320
<b>Achat de matériel et de services liés aux ventes</b>	-531	-550	-569	-593	-2.242	-545	-516	-539	-565	-2.166
<b>Marge directe</b>	902	911	918	897	3.628	898	901	901	912	3.612
<i>Marge directe %</i>	63,0%	62,4%	61,7%	60,2%	61,8%	62,2%	63,6%	62,6%	61,7%	62,5%
<b>Charges totales avant amortissements</b>	-484	-448	-444	-456	-1.832	-449	-436	-437	-466	-1.789
<b>Dépenses liées à la force de travail</b>	-295	-293	-289	-282	-1.159	-287	-288	-287	-285	-1.146
<b>Dépenses non liées à la force de travail</b>	-189	-155	-156	-174	-673	-162	-149	-151	-182	-643
<b>EBITDA</b>	418	463	474	441	1.796	449	464	464	445	1.823
<b>Marchés domestiques</b>	383	425	435	405	1.647	416	430	426	408	1.680
<b>International Carrier Services (BICS)</b>	35	38	40	36	149	33	34	38	37	143
<i>Marge EBITDA du Segment %</i>	29,2%	31,7%	31,9%	29,6%	30,6%	31,1%	32,8%	32,2%	30,2%	31,6%

## Résultats financiers du segment Consumer

(en millions EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>RAPPORTÉS</b>										
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>706</b>	<b>715</b>	<b>730</b>	<b>737</b>	<b>2.889</b>	<b>720</b>	<b>727</b>	<b>729</b>	<b>733</b>	<b>2.910</b>
(Pas d'élément occasionnel)										
<b>Sous-jacent</b>										
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>706</b>	<b>715</b>	<b>730</b>	<b>737</b>	<b>2.889</b>	<b>720</b>	<b>727</b>	<b>729</b>	<b>733</b>	<b>2.910</b>
<b>Fixe</b>	<b>379</b>	<b>381</b>	<b>383</b>	<b>384</b>	<b>1.526</b>	<b>388</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>388</b>	<b>1.551</b>
Voix	134	131	131	128	524	130	126	124	122	503
Data (Internet & Connectivité de données)	147	151	150	151	599	153	154	156	157	619
TV	87	88	91	94	360	95	96	97	98	385
Terminaux (excl. TV)	4	4	4	4	15	4	4	4	4	15
ICT	7	7	7	7	29	7	7	7	7	28
<b>Services mobiles</b>	<b>248</b>	<b>250</b>	<b>251</b>	<b>246</b>	<b>995</b>	<b>242</b>	<b>247</b>	<b>248</b>	<b>243</b>	<b>979</b>
Postpaid	210	213	218	215	856	215	219	223	221	878
Prepaid	38	38	34	30	139	27	28	25	22	101
<b>Terminaux mobiles</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>146</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>170</b>
<b>Filiales (Tango)</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>111</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>115</b>
<b>Autres</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>110</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>96</b>
<b>Achat de matériel et de services liés aux ventes</b>	<b>-158</b>	<b>-162</b>	<b>-170</b>	<b>-194</b>	<b>-684</b>	<b>-174</b>	<b>-175</b>	<b>-179</b>	<b>-194</b>	<b>-722</b>
<b>Marge directe</b>	<b>548</b>	<b>553</b>	<b>560</b>	<b>543</b>	<b>2.204</b>	<b>547</b>	<b>552</b>	<b>550</b>	<b>540</b>	<b>2.188</b>
Marge directe %	77,6%	77,4%	76,7%	73,6%	76,3%	75,9%	75,9%	75,5%	73,6%	75,2%

## Résultats opérationnels du segment Consumer

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>FIXE</b>										
<b>Nombre de canaux d'accès (en milliers)</b>	<b>3.837</b>	<b>3.832</b>	<b>3.824</b>	<b>3.841</b>	<b>3.841</b>	<b>3.872</b>	<b>3.885</b>	<b>3.877</b>	<b>3.883</b>	<b>3.883</b>
Voix	2.096	2.078	2.058	2.060	<b>2.060</b>	2.066	2.063	2.048	2.036	<b>2.036</b>
Large bande	1.741	1.754	1.767	1.781	<b>1.781</b>	1.806	1.821	1.829	1.847	<b>1.847</b>
TV (en milliers)	1.440	1.458	1.472	1.489	<b>1.489</b>	1.516	1.533	1.543	1.560	<b>1.560</b>
<b>ARPU (en EUR)</b>										
ARPU Voix	21,3	20,9	21,2	20,8	<b>21,0</b>	21,0	20,4	20,1	19,9	<b>20,4</b>
ARPU large bande	28,3	28,8	28,4	28,3	<b>28,4</b>	28,4	28,3	28,4	28,4	<b>28,4</b>
ARPU TV	20,2	20,2	20,7	21,1	<b>20,6</b>	20,9	20,8	20,9	21,0	<b>20,9</b>
<b>MOBILE</b>										
<b>Nombre de clients actifs (en milliers)</b>	<b>3.717</b>	<b>3.704</b>	<b>3.689</b>	<b>3.679</b>	<b>3.679</b>	<b>3.646</b>	<b>3.631</b>	<b>3.552</b>	<b>3.552</b>	<b>3.552</b>
Prepaid	1.268	1.235	1.178	1.119	<b>1.119</b>	1.057	998	909	901	<b>901</b>
Postpaid	2.449	2.470	2.511	2.560	<b>2.560</b>	2.589	2.633	2.643	2.651	<b>2.651</b>
<b>Taux d'attrition annualisé</b>										
Prepaid	35,0%	35,0%	38,1%	37,7%	<b>36,7%</b>	39,0%	38,5%	n.r.*	24,3%	<b>n.r.*</b>
Postpaid	15,2%	14,0%	15,6%	16,5%	<b>15,2%</b>	15,1%	13,3%	16,3%	17,1%	<b>15,6%</b>
Mixte	22,4%	21,5%	23,4%	23,6%	<b>22,7%</b>	22,7%	21,0%	32,5%	19,1%	<b>23,9%</b>
<b>ARPU (en EUR)</b>										
Prepaid	9,8	10,1	9,3	8,8	<b>9,5</b>	8,1	9,0	8,7	8,2	<b>8,5</b>
Postpaid	28,7	28,8	29,2	28,4	<b>28,8</b>	27,9	28,0	28,3	27,8	<b>28,0</b>
Mixte	22,1	22,5	22,7	22,3	<b>22,4</b>	22,0	22,6	23,1	22,8	<b>22,6</b>
<b>Utilisation moyenne de data mobile/ utilisateur/mois (Mb)</b>										
4G	1.039	1.090	1.107	1.197		1.303	1.407	1.546	1.625	
Mixte	725	790	842	945		1.083	1.192	1.330	1.414	

\* Impacté exceptionnellement par la législation relative à l'identification des cartes Prepaid

## Reporting X-Play

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>REPORTING CONSUMER X-PLAY</b>										
<b>Foyers/Petites entreprises par Play - Total (en milliers)</b>	<b>2.951</b>	<b>2.951</b>	<b>2.951</b>	<b>2.952</b>	<b>2.952</b>	<b>2.947</b>	<b>2.956</b>	<b>2.942</b>	<b>2.937</b>	<b>2.937</b>
4 - Play	555	564	574	605	<b>605</b>	640	662	673	687	<b>687</b>
3 - Play	768	771	774	760	<b>760</b>	750	748	744	743	<b>743</b>
2 - Play	451	448	445	437	<b>437</b>	427	419	413	409	<b>409</b>
1 - Play	1.177	1.167	1.158	1.150	<b>1.150</b>	1.130	1.127	1.111	1.098	<b>1.098</b>
Voix fixe	398	384	372	358	<b>358</b>	342	330	320	309	<b>309</b>
Internet Fixe	122	123	124	126	<b>126</b>	129	130	132	136	<b>136</b>
TV	N/A	N/A	N/A	N/A	<b>N/A</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	<b>N/A</b>
Postpaid mobile	657	659	661	665	<b>665</b>	659	666	659	652	<b>652</b>
<b>Revenu moyen x-play (en EUR)</b>	<b>65,3</b>	<b>65,5</b>	<b>66,6</b>	<b>66,0</b>	<b>65,8</b>	<b>66,7</b>	<b>67,7</b>	<b>67,7</b>	<b>67,7</b>	<b>67,5</b>
4 - Play	114,2	114,3	115,5	114,6	<b>114,7</b>	115,0	116,5	116,4	115,7	<b>115,9</b>
3 - Play	79,3	79,1	79,8	78,3	<b>79,1</b>	77,4	77,2	76,6	76,0	<b>76,8</b>
2 - Play	58,8	58,4	58,9	58,3	<b>58,6</b>	58,9	58,6	58,5	58,5	<b>58,6</b>
1 - Play	35,9	35,9	36,8	36,1	<b>36,2</b>	36,1	36,5	36,3	36,1	<b>36,2</b>
<b>#RGUs moyen par Foyer/Petite entreprise - Total</b>	<b>2,61</b>	<b>2,62</b>	<b>2,63</b>	<b>2,66</b>	<b>2,66</b>	<b>2,69</b>	<b>2,71</b>	<b>2,73</b>	<b>2,74</b>	<b>2,74</b>
4 - Play	4,83	4,83	4,83	4,84	<b>4,84</b>	4,85	4,86	4,86	4,86	<b>4,86</b>
3 - Play	3,34	3,34	3,34	3,33	<b>3,33</b>	3,33	3,32	3,32	3,32	<b>3,32</b>
2 - Play	2,21	2,21	2,21	2,21	<b>2,21</b>	2,20	2,20	2,20	2,19	<b>2,19</b>
1 - Play	1,23	1,23	1,24	1,24	<b>1,24</b>	1,24	1,24	1,24	1,24	<b>1,24</b>
<b>Taux d'attrition complet annualisé (au niveau des Foyers/Petites entreprises) - Total</b>	<b>13,4%</b>	<b>12,0%</b>	<b>12,6%</b>	<b>13,5%</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,7%</b>	<b>11,7%</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,1%</b>
4 - Play	2,8%	2,7%	2,4%	2,7%	<b>2,6%</b>	2,8%	2,5%	3,1%	3,0%	<b>2,8%</b>
3 - Play	10,4%	9,6%	9,6%	10,3%	<b>10,0%</b>	10,2%	8,9%	10,1%	9,4%	<b>9,6%</b>
2 - Play	12,1%	10,3%	10,9%	11,6%	<b>11,2%</b>	12,3%	10,5%	11,7%	10,7%	<b>11,3%</b>
1 - Play	20,8%	18,7%	20,3%	21,9%	<b>20,4%</b>	22,6%	19,3%	22,7%	23,1%	<b>21,9%</b>
<b>% Foyers/Petites entreprises convergentes - Total</b>	<b>53,2%</b>	<b>53,5%</b>	<b>54,2%</b>	<b>54,9%</b>	<b>54,9%</b>	<b>55,6%</b>	<b>56,1%</b>	<b>56,4%</b>	<b>56,8%</b>	<b>56,8%</b>
4 - Play	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>
3 - Play	36,8%	37,1%	37,8%	36,9%	<b>36,9%</b>	35,9%	35,4%	35,2%	35,1%	<b>35,1%</b>
2 - Play	23,5%	23,4%	23,5%	23,7%	<b>23,7%</b>	23,7%	23,8%	23,7%	23,6%	<b>23,6%</b>

## Résultats financiers du segment Enterprise

(en millions EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>RAPPORTÉS</b>										
Chiffre d'affaires	333	349	338	357	1.376	348	342	339	370	1.399
(Pas d'élément occasionnel)										
<b>SOUS-JACENT</b>										
Chiffre d'affaires	333	349	338	357	1.376	348	342	339	370	1.399
<b>Fixe</b>	<b>237</b>	<b>250</b>	<b>241</b>	<b>254</b>	<b>982</b>	<b>250</b>	<b>243</b>	<b>240</b>	<b>260</b>	<b>994</b>
Voix	61	60	58	58	237	57	55	53	52	218
Data (Internet & Connectivité de données)	63	63	63	62	251	62	62	61	62	247
Terminaux (excl. TV)	5	5	5	5	19	5	5	5	5	19
ICT	108	123	115	129	475	126	121	121	141	509
<b>Services mobiles</b>	<b>83</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>323</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>317</b>
Terminaux mobiles	4	5	5	7	21	6	5	6	11	28
Advanced Business Services	2	5	5	7	18	6	6	7	9	28
Filiales (Tango)	4	4	4	5	16	4	4	3	6	16
Autres	3	4	4	4	15	3	4	4	4	16
Achat de matériel et de services liés aux ventes	-93	-106	-100	-113	-413	-110	-104	-105	-124	-444
Marge directe	240	242	237	244	964	238	238	234	245	956
Marge directe %	72,0%	69,6%	70,3%	68,3%	70,0%	68,4%	69,7%	68,9%	66,4%	68,3%

## Résultats opérationnels du segment Enterprise

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>FIXE</b>										
Nombre de canaux d'accès (en milliers)	784	774	768	758	758	746	735	724	715	715
Voix	647	637	630	620	620	609	599	589	580	580
Large bande	137	137	138	138	138	137	137	135	135	135
<b>ARPU (en EUR)</b>										
ARPU Voix	31,1	31,1	30,7	30,8	30,9	31,2	30,5	29,9	29,8	30,4
ARPU large bande	43,4	43,6	43,8	43,3	43,5	42,8	43,3	43,2	43,4	43,2
<b>MOBILE</b>										
Nombre de clients actifs (en milliers)	1.881	2.006	2.084	2.108	2.108	2.132	2.155	2.173	2.197	2.197
Dont cartes voix et données	903	911	926	939	939	952	965	975	988	988
Dont M2M	978	1.094	1.158	1.169	1.169	1.180	1.190	1.198	1.209	1.209
Taux d'attrition annualisé	10,8%	10,7%	8,9%	9,9%	10,0%	10,6%	10,5%	9,4%	10,4%	10,2%
<b>ARPU (EUR)</b>										
Postpaid	29,8	28,5	28,1	27,5	28,5	26,9	26,6	26,3	26,1	26,5
<b>Utilisation moyenne de data mobile/utilisateur/mois (Mb)</b>										
4G	973	1.045	1.074	1.170		1.266	1.345	1.412	1.480	
Mixte	756	833	880	982		1.094	1.180	1.254	1.328	



## Résultats financiers de Wholesale

(en millions EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>RAPPORTÉS</b>										
Chiffre d'affaires	48	49	51	46	194	52	48	56	51	207
(Pas d'élément occasionnel)										
<b>SOUS-JACENT</b>										
Chiffre d'affaires	48	49	51	46	194	52	48	56	51	207
Marge directe	43	43	44	40	169	45	41	46	43	175
Marge directe %	88,4%	88,4%	85,8%	86,0%	87,1%	86,4%	86,2%	81,2%	85,4%	84,7%

## Résultats opérationnels de Wholesale

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
<b>FIXE</b>										
<b>Nombre de canaux d'accès (en milliers)</b>										
Voix (1)	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8
Large bande (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>MOBILE</b>										
<b>Nombre de clients actifs de Mobile (en milliers)</b>										
Retail (1)	10	10	9	9	9	9	9	9	8	8
MVNO	13	14	15	16	16	17	19	21	21	21

(1) i.e. les produits retail de Proximus vendus via Wholesale (usage propre des OLO's ou revente)

## Résultats financiers de BICS

(en millions EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q3217	Q417	2017
<b>RAPPORTÉS</b>										
Chiffre d'affaires	356	359	382	363	1.460	332	312	336	339	1.320
Résultat du segment	35	38	40	37	149	31	33	37	37	139
<b>Sous-jacent</b>										
Chiffre d'affaires	356	359	382	363	1.460	332	312	336	339	1.320
Chiffre d'affaires Voix	286	288	303	291	1.169	262	241	251	249	1.003
Chiffre d'affaires non-Voix	70	71	79	72	292	70	71	85	90	317
Achat de matériel et de services liés aux ventes	-289	-292	-310	-296	-1.186	-268	-245	-266	-261	-1.041
Marge directe	67	67	73	68	274	64	67	70	78	279
Marge directe %	18,8%	18,6%	19,1%	18,6%	18,8%	19,4%	21,5%	20,8%	23,0%	21,2%
Charges totales avant amortissements	-32	-29	-33	-31	-125	-31	-33	-32	-41	-137
Dépenses liées à la force de travail	-13	-13	-14	-13	-53	-14	-14	-14	-17	-59
Dépenses non liées à la force de travail	-19	-16	-20	-18	-72	-17	-19	-18	-24	-78
Résultat du segment	35	38	40	36	149	33	34	38	37	143
Marge de contribution du segment %	9,9%	10,5%	10,3%	10,0%	10,2%	9,9%	11,0%	11,2%	11,0%	10,8%

## Résultats opérationnels de BICS

(en millions )	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
Voix (min)	6.034	6.575	6.948	6.667	26.224	6.118	5.907	6.241	6.118	24.385
Non-voix (messages)	833	909	903	913	3.558	879	939	1.101	1.909	4.828

## Definitions

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

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

**ARPU** : chiffre d'affaires moyen par utilisateur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Chiffre d'affaires rapporté** : correspond au REVENU TOTAL.

**Clients mobiles actifs** : englobent les cartes voix, données et Machine-to-Machine (Enterprise). Les clients prépayés actifs sont les clients qui ont établi ou reçu au moins un appel, ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois. Une carte Machine-to-Machine est considérée comme active si au moins une connexion de données a été établie au cours du mois écoulé. Les clients postpayés payant un abonnement mensuel sont actifs par défaut.

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

**Coûts liés aux ventes** : Coûts de matériel et de services liés aux ventes.

**Dépenses de réseau et IT** : englobent toutes les dépenses liées à l'IT et au réseau, y compris les interventions dans les locaux du client.

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

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

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

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

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

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

(\*) Le seuil de matérialité est atteint lorsque l'impact dépasse 5 millions EUR. Aucun seuil de matérialité n'est défini pour les ventes d'entreprises consolidées, les profits et les pertes réalisés sur la vente de bâtiments et les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions. Aucun seuil n'est utilisé pour les ajustements dans un trimestre suivant de la même année si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Revenue Generating Unit (RGU)** : par exemple, un foyer possédant l'internet fixe et 2 cartes Mobile Postpaid est considéré comme un foyer «2 play» avec 3 RGU.

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

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

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

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

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

# Gestion des risques

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

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximiser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires en équilibrant de manière efficace 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 33 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 35 de ces états financiers. Les risques d'entreprise et les risques liés au reporting financier ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes sont détaillés ci-dessous. Nous soulignons que cet aperçu ne constitue pas une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

## Les risques d'entreprise

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

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

Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres quantitatifs et/ou qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Comité Exécutif, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de Supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors de l'exercice de gestion des risques de 2017, les catégories suivantes ont été priorisées:

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

## Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (smartphones, données mobiles, sécurité, Internet des Objets, mobilité intelligente, plateformes API), en maturation ou saturés (internet fixe, mobile postpaid, téléphonie fixe), voire en déclin (mobile prepaid, dont la baisse s'est accélérée depuis l'obligation d'identification à la mi-2017).

Le marché est en constante évolution, avec des dynamiques concurrentielles susceptibles d'influencer l'évolution de la valeur de marché.

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

Grâce à sa stratégie à long terme et ses investissements continus dans le réseau (fibre optique, VDSL/Vectoring, 4G/4G+), Proximus ne cesse d'améliorer la qualité de ses offres multiplay. Proximus migre un nombre croissant de clients vers les dernières technologies ; elle garde sa position de leader dans l'innovation mobile ; elle améliore de façon structurelle son service aux clients et s'associe à des acteurs de contenu et OTT afin d'enrichir sa gamme de contenus (sport, Netflix, familles et enfants, notamment grâce à l'accord conclu avec Studio 100). Proximus développe par ailleurs une stratégie multicanal et améliore ses interfaces clients digitales. Proximus a construit une position concurrentielle solide et avantageuse qui lui donne d'autres leviers que simplement les prix, qui lui permettent de réduire le risque d'attrition et son exposition à la guerre des prix.

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

Elle approche avec succès le segment des clients sensibles aux prix par l'intermédiaire de sa filiale Scarlet, fournisseur de produits mobiles et triple play à prix attractif. Un segment en hausse en 2017, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres attrayantes à moindre prix.

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

Ici aussi, Proximus entend faire face à la concurrence croissante en renforçant sa stratégie de convergence voix-données-IT et en exploitant au mieux son potentiel commercial, son large portefeuille et son expertise. Elle parviendra à préserver sa valeur en proposant des solutions adaptées aux besoins de ses clients, basées à la fois sur ses atouts actuels et l'innovation, comme l'IdO, le cloud, la sécurité et le Big Data. Les acquisitions de Davinsi Labs (cybersécurité) et d'Unbrace (développement d'applications) visent à renforcer notre expertise dans ces domaines de croissance.

Quant au marché des services internationaux de carrier, il continue d'être marqué par une forte volatilité dans le segment voix. Les marges unitaires des segments voix et data traditionnels sont toujours mises sous pression en raison de la guerre des prix, de la consolidation des concurrents et de la facilité pour les clients de changer de fournisseur. Si ces deux éléments (volatilité et pression sur les marges unitaires) devaient se poursuivre et/ou si BICS ne compense pas les baisses de prix par une augmentation des volumes dans de nouvelles activités, le taux de croissance, les revenus d'exploitation et le bénéfice net de BICS pourraient continuer à en subir les conséquences. De plus, la pression concurrentielle sur le marché des données mobiles pourrait s'intensifier et affecter ainsi le profil de croissance d'International Carrier Services. Compte tenu toutefois de son offre complète de solutions de grande qualité, BICS est mieux positionnée que ses concurrents pour s'engager dans des relations de longue durée avec ses clients. De plus, la récente acquisition de TeleSign accélérera encore la stratégie de BICS grâce à l'émergence du premier CPaaS («Communication Platform as a Service») de bout en bout au monde.

## Évolution du service et du modèle économique

Le modèle économique et la performance financière de Proximus sont et seront touchés par les technologies (perturbantes), telles que les smartphones eSIM et les services 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 continuera également à se positionner en tant qu'agrégateur intelligent.

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

Proximus continue également à développer des capacités afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et de support adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée (notamment grâce à l'acquisition de Davinsi Labs).

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

## Expérience client

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

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

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

La stratégie de transformation de Proximus met principalement l'accent sur l'expérience client, qui se concrétise dans un programme à l'échelle de l'entreprise. Un programme articulé autour de plusieurs initiatives aux objectifs bien définis :

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

- maximiser la satisfaction d'utilisation de nos produits et services, en mettant l'accent sur l'expérience à la maison et au bureau
- revoir nos interactions avec le client afin de garantir une relation personnalisée et sans effort avec la marque Proximus
- nouer et entretenir un dialogue permanent avec nos clients afin d'interagir avec eux et évoluer vers une entreprise véritablement orientée client
- réagir rapidement en cas de dysfonctionnements du point de vue du client

Quelques exemples de réalisations déjà accomplies en 2017 :

- Mise à niveau massive de clients vers la technologie la plus récente
- Visites Happy House afin d'améliorer l'expérience à domicile
- "Filets de sécurité" pour les clients à risque par l'intermédiaire d'équipes transversales à 360°
- Mise à niveau de l'app MyProximus et lancement de la nouvelle app Home Optimizer
- Campagne de service "Tout pour votre smartphone"

## Flexibilité des frais de personnel

Même si Proximus a renoué avec la croissance depuis 2015, la concurrence féroce, l'impact de la réglementation et l'évolution rapide du marché l'obligent à réduire davantage ses coûts pour rester concurrentielle et préserver l'EBIT-DA. 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 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 trois est statutaire et soumis à l'application de règles RH relativement strictes définies lors de conventions collectives successives. Cette situation n'offre pas beaucoup de souplesse, encore moins pour les employés statutaires, et pourrait empêcher Proximus d'améliorer sa capacité à accroître sa flexibilité pour atteindre des niveaux comparables à ceux de ses concurrents.

D'importants efforts seront nécessaires pour accroître la flexibilité et la mobilité au sein de l'organisation. Les acti-

ités deviennent de plus en plus complexes et nécessitent des compétences plus pointues et un renforcement des effectifs, principalement dans les fonctions en contact avec la clientèle d'une part et dans les fonctions à orientation digitale d'autre part.

À l'ère du numérique, les travailleurs du savoir constituent un véritable avantage concurrentiel lorsqu'ils disposent des compétences et de l'état d'esprit adéquats. Proximus pourrait éventuellement faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines très spécifiques tels que la sécurité, le digital front-end, l'analyse des données, l'IT agile... Cette insuffisance pourrait freiner la mise en œuvre de sa stratégie convergente et orientée client, tout en retardant une partie de ses ambitions d'innovation. Voilà pourquoi l'entreprise concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne et l'engagement sélectif de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents. L'image de marque attrayante de Proximus comme employeur contribue fortement à séduire et retenir les talents disposant des compétences requises.

Une nouvelle vague de collaborateurs ayant souscrit au plan de départ anticipé volontaire approuvé par les syndicats en 2016 a quitté l'entreprise en 2017. Cependant, il demeure nécessaire d'obtenir l'approbation des organisations syndicales à propos de nouvelles mesures visant à améliorer l'agilité au sein de l'entreprise. Les discussions avec les organisations syndicales ont pour but de simplifier le mo-

dèle social, actuel, d'améliorer la mobilité fonctionnelle et géographique au sein de l'organisation et d'accroître l'employabilité.

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

Différentes initiatives sont actuellement menées afin de préserver l'équilibre entre les effectifs et la charge de travail (aussi bien en termes de nombre d'employés que de compétences), d'optimiser la gestion des ressources internes et externes, de stimuler la mobilité (interne) et de simplifier fondamentalement et/ou d'automatiser les produits et services ainsi que les processus et les systèmes de Proximus.

## Motivation et compétences du personnel

Les entreprises actives dans le secteur technologique ont de plus en plus de mal à attirer, retenir et gérer les talents. Le défi est encore plus grand lorsqu'il s'agit de personnel hautement qualifié, en particulier les meilleurs experts qui disposent des nouvelles compétences digitales et analytiques indispensables afin de relever les défis auxquels est confrontée Proximus pour préparer l'avenir. 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» - afin de gérer tous les talents dans un environnement multigénérationnel inclusif. Dans cet ambitieux contexte, le département Human Resources de Proximus joue un rôle capital dans l'entreprise. Il doit garantir le succès de l'entreprise en aidant les collabo-

rateurs à développer de nouvelles compétences afin de se préparer pour l'avenir.

Vu la nécessité d'adapter les compétences aux besoins des clients et de l'entreprise, le département Human Resources de Proximus a entamé les démarches nécessaires pour identifier les compétences et groupes de compétences indispensables afin de faire face aux défis de demain. Le département HR de Proximus veille également à diffuser une culture de talents dans toute l'organisation. Le but est d'encourager tous les collaborateurs à identifier, développer et partager leurs talents afin de mobiliser les bons talents au bon endroit.

## 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 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 indemnités 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

## Continuité des activités

Toute interruption de notre infrastructure ICT et télécom supportant nos activités (y compris celle de nos fournisseurs tiers tels que les fournisseurs d'énergie) pourrait avoir

un impact défavorable sur notre chiffre d'affaires, nos responsabilités et la réputation de notre entreprise.



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

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

- identifier et prévenir les risques dans la mesure du possible;
- se préparer aux risques qui sont en dehors de notre contrôle;
- intervenir et restaurer l'activité en cas d'incident ou de

crise.

Par produit et service critique, nous avons défini des objectifs en termes de temps de reprise (Recovery Time Objectives - RTO) conformément aux exigences commerciales des Business Units.

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

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

## Infrastructure de réseau traditionnelle

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

Les services sur cuivre posent en fait des problèmes en termes de vitesse, de fiabilité et de rapport qualité/prix. Ces services sont trop souvent coûteux à exploiter et à entretenir. Le cuivre existe depuis 140 ans, bien au-delà de n'importe quelle période de garantie. La maintenance du réseau touche bientôt à sa fin, entraînant un risque de dérangement

accru sur les lignes.

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 de fibre optique. 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.

En 2017, Proximus a accéléré le déploiement de la fibre sur son réseau fixe dans le cadre de «La fibre en Belgique», un plan d'investissement de 3 milliards d'euros sur les dix prochaines années.

## Cybersécurité

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

en péril.

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

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

## Protection des données et de la vie privée

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

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

Notre objectif consiste à garantir le respect du Règlement général sur la protection des données de l'UE sans occasionner de perturbations onéreuses sur les flux de données et les activités de Proximus.

Proximus s'engage à protéger les données à caractère personnel et la vie privée. À cette fin, nous avons entrepris les actions suivantes:

- Désignation d'un Data Protection Officer (DPO) pour Proximus (et ses filiales). Rapportant au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision, il est responsable du respect de la vie privée et de l'application des lois en la matière, notamment le RGPD.
- Création, fin 2015, du Proximus Privacy Council Committee (PPC). Placé sous la direction du Comité Exécutif,

ce comité se compose de membres du top management de l'ensemble des Business Units. Sa mission consiste à décider du cadre et des conditions liés aux nouveaux cas d'utilisation sensibles en matière de respect de la vie privée («privacy by design»). Le comité formule également des recommandations sur tous les autres aspects pertinents relatifs au respect de la vie privée.

- Adoption, en 2016, de la Proximus Privacy Charter, qui décrit l'approche de Proximus en matière de respect de la vie privée. Cette charte sert de cadre de référence interne pour évaluer les cas d'utilisation et respecter la vie privée de nos parties prenantes, etc.
- Évaluation du niveau de préparation de l'entreprise vis-à-vis du RGPD et élaboration d'une feuille de route en matière de conformité.
- Réalisation, mi-2016, d'une analyse des écarts entre les exigences du RGPD et la situation existante. Afin d'assurer une mise en œuvre structurée, Proximus a mis sur pied une équipe de projet multidisciplinaire et trans-fonctionnelle, sous la supervision d'un Project Manager. Douze modules de travail ont été définis afin respecter l'échéance de mise en œuvre fixée à mai 2018. L'avancement de la mise en œuvre est surveillé au moyen d'une gouvernance de projet interne ainsi que d'un reporting trimestriel au Comité de gestion des risques et au Comité d'Audit et de Supervision.

## Comité de gestion des risques et conformité

En 2017, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

1. Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques.
2. Améliorer le suivi des points d'action en cours en matière d'audit interne nécessitant éventuellement une

réallocation de ressources significatives.

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.

C'est pourquoi les objectifs en matière d'audit interne basés sur les normes COSO et d'autres normes professionnelles doivent garantir:

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

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

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

## Risques liés au reporting financier

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

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

## Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

De nouvelles transactions pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers, directement dans les comptes ou dans les annexes. Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers qui ne donnent plus une image fidèle. Les changements apportés à la législation (par exemple : âge de la pension, protection des consommateurs) pourraient également avoir un impact significatif

sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter la collecte de nouvelles informations et l'adaptation de systèmes (de facturation, par exemple) complexes. Si de telles opérations ne sont pas anticipées de manière adéquate, la ponctualité et la fiabilité du reporting financier pourraient s'en trouver compromises.

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes (tant au niveau des normes locales GAAP (General Accepted Accounting Principles) que des normes IFRS (International Financial Reporting Standards)). Les changements sont identifiés et leur impact sur le reporting financier de Proximus fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (par ex. nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésore-

rie 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 interdivisionnaires, 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. Pour les autres, des contrôles sont opérés par coups de sonde. 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 ga-

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

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

## Environnement de contrôle

### Organisation du contrôle interne

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

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

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

### Ethique

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

Le code « Une compagnie socialement responsable», qui est disponible sur le site [www.proximus.com](http://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 à sa vision, sa mission et ses responsabilités, tandis qu'au niveau individuel chacun dispose d'une description claire de sa fonction et de ses objectifs.

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

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

les salaires, les avantages postérieurs à l'emploi et les taxes. Ce support centralisé organisé autour de processus spécifiques et des standards IFRS permet l'expertise comptable en profondeur et assure la conformité avec les directives du Groupe.

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

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

## 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 adé-

quates. Ces requis sont pris en compte lors des processus de recrutement et par après dans le coaching et les activités de formation fournies et organisées par Proximus Corporate University.

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises

sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

## Analyse de risque

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

## Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

## Information et communication

### Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

### Communication interne efficace

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

budgets, des projections et du contrôle de gestion sont établies selon les normes IFRS. L'emploi d'un langage financier commun à travers l'organisation contribue à une communication effective et efficace.

## Reporting et validation des résultats financiers

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

requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

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

Afterwards, the financial information is reported and explained to the Executive Committee (monthly) and presented to the A&CC (quarterly).

## Supervision et évaluation du contrôle interne

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

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



# Évolution des activités de recherche et de développement

En 2017, Proximus a poursuivi ses activités de RD&I (Research, Development & Innovation), lancé plusieurs nouvelles études et introduit de nouveaux services et technologies dans divers domaines, dans certains cas en collaboration avec d'autres acteurs de l'innovation. Proximus définit ainsi à la fois les grandes tendances en

termes d'innovation et de venturing liées aux technologies, les résultats de la standardisation et les politiques sectorielles. De plus, elle alimente en permanence des programmes axés sur l'innovation en éléments pertinents, conformes au chapitre «Construire l'avenir» de sa stratégie d'entreprise à long terme.

## Construire l'avenir

### Le réseau du futur

#### La fibre optique

La fibre optique est le réseau large bande ultime, tant pour les clients résidentiels que professionnels.

Avec la fibre optique, toute la famille surfe, regarde du contenu en streaming et joue en ligne en même temps, sans latence ni perte de qualité, avec une image impeccable sur tous les écrans.

Parce qu'elle est extrêmement fiable et garantit une meilleure protection des données, la fibre est aussi la solution idéale pour les clients professionnels: elle facilite la collaboration à distance et la migration vers les applications de cloud.

Depuis plusieurs années, Proximus densifie son réseau de fibre optique: comme backbone du réseau VDSL, couvrant déjà 94 % de la population belge, en lançant des solutions fibre dédiées pour les entreprises et dans le cadre des projets Greenfield (nouveaux lotissements).

Le déploiement de la fibre est l'exemple type de travail transversal: toutes les divisions de Proximus ou presque sont impliquées d'une manière ou d'une autre. Nous avons lancé en interne Fiber+, un programme spécifique pour maximiser toutes les opportunités liées à la fibre. Afin de soutenir le déploiement de 'Fiber To the Home'

un nouveau modèle d'approvisionnement a été établi s'appuyant sur plusieurs compagnies de construction contractuellement organisé en 2 consortiums, GO4Fiber et 5thNet. Environ 450 collaborateurs se consacrent actuellement à ce programme, en plus du personnel de ces consortiums (300 à 500). Des ressources appelées à augmenter au rythme du déploiement de la fibre, porteur d'un défi d'échelle majeur.

Proximus a décidé de passer à l'étape suivante: amener la fibre jusqu'au domicile ou à l'entreprise des clients existants (Brownfield). Pour ce faire, elle a lancé «La fibre en Belgique», un plan d'investissement ambitieux qui à couvrir plus de 85 % des entreprises et plus de 50 % des foyers. En 2017, nous avons commencé à déployer la fibre optique dans plusieurs villes (Anvers, Bruxelles, Charleroi, Gand, Hasselt, Liège et Namur). Grâce à un récent accord, la ville de Roulers sera elle aussi équipée de notre réseau fibre.

En plus des connexions fibre point à point, nous avons lancé en 2017 la technologie GPON basée sur la fibre partagée à destination de nos clients professionnels. Objectif: augmenter notre couverture tout en rendant la fibre plus abordable pour nos clients.

#### Des technologies de prochaine génération sur cuivre

Proximus continue d'investir dans de nouvelles technologies sur le réseau cuivre afin d'offrir des débits élevés à tous ses clients.

Nous détenons ainsi la plus grande couverture Vectoring au monde. Au cours des 3 dernières années, nous avons installé pas moins de 26.500 armoires ROP dans les

rues, offrant une couverture VDSL à 90 % de la population. En octobre 2017, nous avons dépassé les 2 millions

d'utilisateurs VDSL2 actifs

## Déploiement de la 4,5G

Proximus a été le premier opérateur mobile à lancer la 4,5G en Belgique. Avec des vitesses de téléchargement 2 à 3 fois plus élevées, cette technologie mobile est déjà déployée dans certains quartiers d'Alost, Anvers, Bruges, Gand, Louvain, Nieuport et Saint-Nicolas. Les

zones à forte activité commerciale (comme une grande partie du port d'Anvers et certaines zones industrielles) ainsi que les quartiers étudiants ont été les premiers à être équipés de cette technologie.

## VoLTE

Premier opérateur en Belgique à avoir déployé la norme VoLTE, Proximus compte déjà plus de 600.000 utilisateurs. Disponible au départ sur les appareils Samsung compatibles, cette technologie est désormais accessible également sur iPhone. Grâce à la technologie VoLTE, nous continuons à offrir la meilleure expérience mobile en Belgique: les appels s'établissent plus vite, avec une

qualité sonore exceptionnelle. Nos clients peuvent aussi surfer en 4G pendant un appel.

Avec ces innovations, Proximus est une fois de plus à l'avant-garde pour proposer à ses clients la meilleure expérience utilisateur possible. La technologie au service du client.

## 5G

En novembre 2016, Proximus a été le premier opérateur belge à tester la 5G. Comme toute une série d'autres innovations, ce développement inéluctable entraînera une augmentation fulgurante des vitesses de téléchargement et une diminution de la latence. Avec la 5G, Proximus pourra répondre à l'évolution des besoins des clients dans de très nombreux domaines d'utilisation, en plus des capacités actuelles de la 4G.

Proximus se prépare d'ores et déjà à ce réseau mobile à très grande vitesse. Au premier semestre de 2017, elle a poursuivi les tests entamés en 2016 et participé à la définition de la feuille de route des essais européens de la 5G. Proximus a également rejoint la 5GAA, une association qui a pour mission de développer, tester et promouvoir des solutions de communications pour répondre aux besoins de la société en matière de mobilité connectée et de sécurité routière.

## Innovation pertinente

Notre ambition est de devenir un fournisseur de services digitaux qui facilite l'accès de nos clients aux nouvelles technologies, pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement. Nous ne nous contentons pas de fournir des technologies: nous les transformons en solutions

ayant un impact positif sur les personnes et la société. De l'Internet des Objets (IdO), du cloud, des Big Data et des technologies de sécurité émergente ainsi des solutions comme la publicité intelligente, les maisons connectées, la mobilité intelligente ou les villes connectées.

## L'Internet des Objets (IdO) à l'aube d'une croissance exponentielle

L'Internet des Objets représente l'étape suivante vers la digitalisation de la société et de l'économie: il connecte les objets et les personnes à travers des réseaux de communication, en fournissant des informations sur leur état et leur environnement.

Proximus équipe de capteurs des bâtiments, des machines, des voitures et d'autres équipements afin de les connecter entre eux et à internet.

Proximus confirme son leadership sur le marché des objets connectés en Belgique: près de 1,3 million d'objets sont aujourd'hui connectés à ses réseaux IdO via les réseaux cellulaires et LoRaWAN.

Ces petits appareils récoltent de précieuses informations sur l'état ou l'environnement de ces objets. Des données qu'ils transmettent ensuite via les réseaux IdO afin de surveiller, commander et contrôler les objets à distance. Proximus projette de densifier encore son réseau LoRaWAN. Elle conclut des partenariats avec des utilisateurs et des intégrateurs d'applications IT confirmés afin d'intégrer l'Internet des Objets dans de nouvelles applications clients. Nous lancerons également l'Internet des Objets à bande étroite afin de fournir la gamme la plus vaste de réseaux et de solutions répondant aux besoins de nos clients.

Proximus investit en permanence dans de nouveaux

produits qui offrent des possibilités d'application dans de nombreux secteurs. Les principaux ingrédients du succès sont toujours les mêmes: l'orientation client, en impliquant des experts du secteur dès la phase de conception, la réutilisation de nos ressources modulaires existantes (plateformes, capteurs, etc.) et l'ouverture de nos ressources à des partenaires, pour qu'ils puissent tirer profit de notre écosystème (de près de 200 partenaires).

## Le réseau LoRaWAN®

Le réseau LoRaWAN® de Proximus se positionne au niveau mobile sur le réseau bas débit/longue portée. Composante fondamentale de l'architecture IdO, ce réseau permet de transmettre en mode automatique des petits paquets de données avec une grande précision.

Fin 2017, Proximus a déployé son réseau IdO commercial national (via la technologie LoRaWAN) en Belgique et au Luxembourg, en y intégrant une fonction de géolocalisation.

## Intelligence artificielle : la valeur des données

En 2017, l'intelligence artificielle a focalisé l'attention sur la scène internationale. Proximus est intimement convaincue de la valeur inestimable qu'elle offre dans ses multiples applications, que ce soit pour améliorer ses produits et services, optimiser ses processus opérationnels ou transformer ses interactions avec les clients. Nous avons dès lors lancé plusieurs Proofs Of Concept dans ces différents domaines, avec à la clé les premières implémentations de modèles prédictifs construits à l'aide du Machine Learning, et des chatbots pour interagir avec nos clients. Des réalisations pour lesquelles Proximus allie ses propres compétences en matière de science des données aux technologies de grands acteurs OTT et à l'expertise pointue de start-ups belges

## LoRaWAN® en action

Grâce au réseau LoRaWAN® de Proximus et à l'expertise de SilentSoft, Antargaz a équipé ses compteurs à gaz de capteurs IdO connectés. Dès leur connexion à un compteur à gaz sur le réseau de gaz propane d'Antargaz, les capteurs LoRaWAN® effectuent des relevés de consommation qu'ils transmettent à intervalles réguliers. Les clients peuvent ensuite les consulter à tout moment sur la plateforme en ligne de SilentSoft.

TVH est un leader mondial du marché des pièces de rechange pour matériel de manutention, véhicules industriels et engins agricoles. Grâce à la connectivité machine, TVH collecte de précieuses données sur l'utilisation de ces équipements. Après analyse, l'entreprise fournit des conseils à ses clients pour les aider à utiliser plus efficacement leurs outils. L'objectif premier reste toutefois d'optimiser la maintenance et le service. Une analyse en temps réel des données permet en effet de planifier les programmes de maintenance préventive sur la base de modèles statistiques.

(notamment pour implémenter des modèles PNL en langue néerlandaise).

Exemple concret de collaboration : le partenariat conclu par Proximus avec la start-up belge Real Impact Analytics (RIA). Ensemble, les deux entreprises développent des applications de nouvelle génération basées sur l'analytique et les modèles prédictifs, en vue de prioriser les futurs investissements dans le réseau (fixe et mobile). Ces applications utilisent de très nombreuses sources de données techniques et commerciales intégrées dans une logique commerciale. Le but ultime : améliorer l'expérience client et promouvoir des investissements «convergeants».

## Proximus Enabling Company (EnCo)

La plateforme Proximus Enabling Company (EnCo) illustre à merveille la transformation de Proximus en fournisseur de services digitaux qui encourage les développeurs de logiciels à co-crédier de nouvelles solutions en puisant dans les ressources de Proximus. La plateforme EnCo permet aux développeurs et aux entreprises d'accéder aisément aux technologies de Proximus et de ses partenaires en vue de créer des solutions et applications de manière entièrement digitale. Proximus l'a créée l'année passée de manière agile et digitale, en interaction constante avec ses clients cibles dans le cadre de hackathons et divers workshops.

## NxtPort, plateforme de données en ligne pour la communauté du port d'Anvers

En janvier 2017, la communauté du port d'Anvers a lancé NxtPort, sa plateforme utilitaire de données. Le port d'Anvers est désormais prêt à évoluer dans un monde

où chaque objet et chaque processus peuvent être dotés d'intelligence. Un monde où les données permettent de tirer en temps réel des conclusions pertinentes pour prendre de meilleures décisions.

Proximus fait partie du consortium qui a remporté le marché, aux côtés de Microsoft et Nallian, spécialiste belge en échange de données ayant une grande expertise en logistique. Ensemble, nous avons mis en place une plateforme innovante pour le partage sécurisé de données et la conception rapide de nouvelles solutions.

La plateforme NxtPort permet d'intégrer un écosystème dynamique d'entreprises, de développeurs et d'acteurs IT. Proximus a fourni des ressources digitales, dont ses capteurs IdO, ses services SMS et ses données de mobilité, ainsi que de nouvelles solutions. Proximus ne se contente donc pas de développer une plateforme avec ses partenaires : elle permet également à d'autres en-

treprises d'enrichir la transformation digitale du port d'Anvers.

L'un des premiers services API commerciaux sur EnCo repose sur les SMS. Fournisseur de solutions technologiques de soins de santé fiables et simples pour personnes âgées vivant seules ou accompagnées,

Senso2me propose l'envoi de messages d'alerte au personnel soignant et aux proches en cas de situation anormale.

EnCo permet également de combiner plus facilement les SMS avec d'autres services, comme l'IdO et les Data analytics.

### La sécurité, domaine clé pour Proximus

En mai 2017, Proximus a racheté Davinsi Labs. Compte tenu de sa position stratégique sur le marché de la cybersécurité au Benelux, Davinsi Labs permet à Proximus d'offrir un éventail complet de solutions de cybersécurité, allant de la prévention et la détection de cyberattaques à l'anticipation des failles et aux réponses à y apporter.

Les autorités belges disposent à présent d'un nouveau système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7 en cas d'urgence : BE-Alert. Partenaire du centre de crise, Proximus a créé un outil permettant d'informer aisément la population via différents canaux. En cas de situation de crise, BE-Alert peut diffuser des informations par SMS, par e-mail ou via la téléphonie fixe et les réseaux sociaux.

#### itsme

itsme est le fruit d'une collaboration unique en Belgique entre les quatre grandes banques et les trois principaux opérateurs télécoms du pays. L'application donne à l'utilisateur une identité mobile unique et sécurisée. Certifiée par le gouvernement fédéral, itsme est une clé entièrement sécurisée, utile, 100 % fiable, simple et respectueuse de la vie privée en ligne. L'app itsme permet également de se connecter à son compte MyProximus.

À une époque où les cybermenaces se multiplient et où les hackers sont plus ingénieux que jamais, la cybersécurité revêt une importance vitale pour tous. Dans ce contexte, il est essentiel pour les principaux acteurs de pouvoir collaborer en toute confiance. Depuis plusieurs années déjà, le Proximus Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) échange des informations liées aux cybermenaces avec ses homologues européens, afin de protéger les clients et l'infrastructure de Proximus. Proximus a désormais élargi cette collaboration en signant un accord de cyberpartenariat avec l'Agence d'information et de communication de l'OTAN.

#### Telindus in Luxembourg

Telindus Luxembourg a enrichi son offre de services de cybersécurité. Elle propose désormais un Cyber Security & Intelligence Operation Center (SOC) spécialisé dans la détection et la gestion des cyberincidents.

En 2017, Telindus a été récompensée à plusieurs reprises pour son esprit d'innovation et son expertise multidomaine : elle a été proclamée «FinTech Solution Provider of the Year», «Awareness Security Initiative of the Year», «Security Provider of the Year» et «Telecom Provider of the Year».

## Mobilité intelligente

### Be-mobile

Occupant une position de marché unique au sein de l'écosystème de la mobilité intelligente, Be-Mobile fait appel à l'Internet des Objets et aux Big Data pour proposer des solutions aux usagers de la route, aux entreprises, aux villes et communes et aux services publics.

Be-Mobile met son expertise à disposition afin d'accroître l'accessibilité des villes et de gérer et d'optimiser les flux de trafic grâce à des services comme le contrôle de la mobilité, le guidage dynamique du trafic, le péage électronique et les services de paiement mobile (services de stationnement, par exemple).

Be-Mobile: informations routières en temps réel. L'entre-

prise a développé un système innovant qui exploite les sources traditionnelles d'informations routières, telles que les boucles inductives placées sous le revêtement routier, en les complétant par des données anonymes recueillies via des systèmes de géolocalisation et des applications mobiles.

Les données collectées par Be-Mobile fournissent également de précieuses informations pour les entreprises et dans le cadre d'études sur la mobilité.

Be-Mobile continue par ailleurs d'étendre ses activités à l'échelle internationale.

## ConnectMy.car

ConnectMy. Car est une solution de voiture connectée tout-en-un conçue pour aider les conducteurs et les gestionnaires de parc automobile à collecter et échanger des informations. Connectant le véhicule à internet, elle offre la flexibilité d'une plateforme ouverte et le confort d'une assistance dépannage.

ConnectMy.car est un système intégré basé sur un appareil facile à brancher, qui collecte des données utiles

en temps réel, comme la localisation, des informations techniques ou d'autres données sur le véhicule et le comportement au volant. Avec l'accord du conducteur et en fonction des services requis, ces données sont partagées sur une plateforme ouverte, mais sécurisée avec des fournisseurs de services applicatifs, proposés par Proximus et Touring. La solution est une nouvelle approche de télématique offrant un maximum de transparence, tout en respectant la vie privée du conducteur.

## Nouer des partenariats et créer des écosystèmes forts

Dans l'économie digitale en plein essor, le succès d'une entreprise passe de plus en plus par des partenariats. L'innovation devient toujours plus ouverte et collaborative.

Proximus emprunte résolument cette voie, comme l'il-

lustrent les récentes acquisitions de TeleSign, Davinsi Labs et Unbrace, les initiatives de co-création avec d'autres entreprises et start-ups locales pour développer de nouveaux écosystèmes tels que Co.Station, et notre tradition de collaboration avec le monde académique.

## Acquisitions stratégiques

### TeleSign, une entreprise CPaaS

En octobre 2017, BICS, filiale du Groupe Proximus et fournisseur mondial de services d'interopérabilité et de connectivité wholesale internationaux, a finalisé l'acquisition de TeleSign, une entreprise CPaaS (Communication Platform as a Service) basée aux États-Unis.

Cette acquisition stratégique donne naissance au plus grand fournisseur CPaaS de bout en bout au monde, qui réunit la plateforme de communications cloud de TeleSign, leader du marché, et l'un des principaux carriers

internationaux au monde. Elle accélère aussi la transformation de BICS de carrier wholesale mondial en acteur digital international, fournisseur de communications digitales sécurisées et en temps réel grâce à l'intégration de solutions vocales, de messagerie et d'identification dans n'importe quelle application web ou mobile. Cette initiative renforce la présence de BICS sur le continent américain et élargit sa base clients à des acteurs internet «Over The Top» mondiaux.

### Davinsi Labs, une entreprise de cybersécurité

L'acquisition de Davinsi Labs en mai 2017 s'inscrit dans le cadre de notre stratégie Fit for Growth et de notre ambition d'investir dans des domaines stratégiques clés en vue de devenir un fournisseur de services digitaux. Grâce à cette acquisition, Proximus proposera l'offre de cybersécurité la plus complète du marché en Belgique. Dans le contexte du nouveau règlement visant à mieux pro-

téger tous les citoyens européens contre les violations de données ou de la vie privée dans un monde de plus en plus axé sur les données (Règlement général sur la protection des données), la détection et l'anticipation des menaces de sécurité (principaux domaines d'expertise de Davinsi Labs) deviennent plus importantes que jamais.

### Unbrace, développeur d'applications

Par l'acquisition d'Unbrace, société spécialisée dans le développement d'applications, Proximus renforce son rôle de partenaire commercial dans le domaine de la transformation digitale. Unbrace crée des applications

personnalisées qui aident les entreprises à interagir avec leurs clients, à responsabiliser leurs collaborateurs et à optimiser leurs activités.

Le succès futur dépendra de toute évidence de la capacité à intégrer des applications, développer des API (Application Programming Interfaces) et digitaliser les actifs historiques des entreprises. D'un point de vue straté-

gique, Unbrace est en lien direct avec l'expertise actuelle de Proximus, à une époque où la transformation digitale redessine le paysage ICT des entreprises et influence leur consommation de ressources ICT.

## Partenariat et écosystème

Nous le reconnaissons: Proximus, comme tout autre opérateur télécom, ne peut réussir seule. Il est important de nouer de solides partenariats afin de pouvoir grimper dans la chaîne de valeur et créer des solutions de

bout en bout ayant un impact réel sur la vie et le travail des gens. C'est pourquoi, dans cette quête d'innovation ouverte, nous évoluons progressivement vers des partenariats et des écosystèmes.

### Nouvel actionnaire de Co.Station

Co.Station est une communauté belge d'environ 2.000 entrepreneurs, start-ups, scale-ups, sociétés, investisseurs et influenceurs. Implantée dans deux espaces de co-working à Bruxelles et à Gand, elle a la ferme ambition de s'étendre plus encore.

Partenaire de Co.Station depuis septembre 2016, Proxi-

mus fait appel à des parties externes pour développer conjointement les produits de demain. Proximus joue ainsi un rôle de catalyseur qui stimule l'esprit d'entreprise et aide les nouvelles entreprises digitales en Belgique à innover et croître. En septembre 2017, Proximus est devenue actionnaire de la communauté, ce qui constituait l'étape logique suivante.

### B-Hive

B-Hive est une communauté de start-ups avec Proximus comme partenaire fondateur. Cette plateforme fin-tech européenne pour l'innovation collaborative regroupe des grandes banques, des compagnies d'assu-

rances et des gestionnaires d'infrastructures de marché. Elle supporte les start-ups et entrepreneurs qui développent des solutions pour les marchés financiers.

### Call-for-Innovation

Call for Innovation ([call-for-innovation.com](http://call-for-innovation.com)) est une plateforme de collaboration entre Proximus et des entreprises partenaires (Swisscom, Telia). Son but : dénicher des start-ups et des fleurons de l'innovation dans des secteurs spécifiques, en vue de co-créeer des pro-

duits et services pour les clients. Deux appels à l'innovation ont été lancés:

- Next Generation Virtual Telco Functions & Services Startups (SDN/NFV 2.0)
- Business Cases leveraging Big Data in Telcos

### Collaboration avec des universités

Partenaire du monde académique depuis de nombreuses années, Proximus a encore resserré ses liens de collaboration avec les universités en les invitant à participer à des projets de RD&I. Proximus s'associe notamment au projet BoSS (Blockchain for online Service Security). Ce projet de recherche coopératif permet aux fournisseurs de services en ligne d'exploiter la technologie blockchain pour améliorer la sécurité et la protection de la vie privée de leurs services applicatifs, en fournissant des plateformes middleware appropriées ainsi que des composants techniques et juridiques. Le projet est exécuté dans le cadre du programme de recherche ICON.IMEC, en partenariat avec la KU Leuven (DistriNet, COSIC et CiTiP), Up-nxt, Thanksys, EURid, Noesis Solutions et Agfa Healthcare. Le projet a débuté en octobre 2017 pour une durée de 24 mois.

#### Accord de coopération avec l'Université de Gand

Proximus et l'UGent ont annoncé leur intention de mener ensemble des projets de recherche dans les domaines des télécoms et de l'ICT. Elles ont par ailleurs l'intention de collaborer dans la recherche doctorale et les travaux de fin d'études en matière d'analyse de Big Data, d'ingénierie des processus, d'intelligence artificielle et d'analyse comportementale.

Elles souhaitent également construire ensemble « l'ambassade de l'intelligence », véritable vitrine de l'ingéniosité à la belge. Proximus et l'UGent souhaitent par ailleurs resserrer leurs liens de collaboration afin de rapprocher les entreprises et les universités, en alignant les formations sur les exigences d'un marché du travail en rapide mutation, ancré dans la nouvelle économie digitale d'aujourd'hui et de demain.

# Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'audit & de supervision

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

Une majorité des membres du Comité d'Audit et de Supervision disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. Le Président du Comité d'Audit et de Supervision, Monsieur Guido J.M. Demuyck,

est titulaire d'un diplôme en sciences économiques appliquées. Madame Catherine Vandendorpe est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. Monsieur Paul Van de Perre est titulaire d'un master en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle. Le Président et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

## Déclaration de diversité

Conformément à l'article 3 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, nous exposons ci-dessous la politique de Proximus en matière de

diversité, son objectif et ses résultats.

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

## Orientation stratégique en matière de stratégie et d'inclusion

Pour Proximus, la diversité du personnel, de par les compétences, les expériences et les caractéristiques uniques de chacun, représente un atout majeur pour toucher un marché plus diversifié et créer une entreprise durable. La diversité de nos clients et de nos marchés doit également se refléter au sein de notre personnel.

C'est pourquoi Proximus s'est dotée d'une Charte de la diversité et de l'égalité des droits qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus.

Par cette Charte, Proximus entend offrir des conditions propices à la reconnaissance et au respect de ces dif-

férences, et à l'égalité des chances entre tous les employés. Pour Proximus, diversité et égalité signifient:

- Traiter tous les candidats et employés de manière équitable, sur la seule base de leurs compétences pertinentes et de critères objectifs.
- Créer un environnement de travail ouvert et accueillant, qui encourage les contributions des collaborateurs, quels que soient leurs origines et leur parcours.
- 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.

- Bannir de son comportement toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou tout autre comportement susceptible de porter atteinte à la dignité des hommes et des femmes sur le lieu de travail.
- Intégrer la diversité dans tous les aspects de nos activités sans aucune forme d'intolérance.

Au sein de Proximus, des équipes dédiées veillent au respect de la Charte et prennent des mesures adéquates en cas de non-respect.

## Diversité et inclusion au sein de la direction et parmi nos employés

Proximus est particulièrement consciente de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Elle s'attache à attirer et retenir des leaders et des employés hautement talentueux capables d'assumer un rôle de modèle, des collaborateurs performants qui incarnent, en dignes ambassadeurs de Proximus, les valeurs de l'entreprise.

En mettant en place des équipes mixtes équilibrées, Proximus renforce sa capacité d'innovation et stimule sa culture d'apprentissage, la satisfaction de ses employés et leur créativité pour relever les futurs défis du monde digital.

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

- 43 % du Conseil d'Administration
- 25 % du Comité de direction
- 24 % des membres de la Leadership Team
- 32 % des employés

Dans certaines unités techniques, comme nos équipes de jointeurs, les femmes sont faiblement représentées, contrairement à d'autres Business Units, où la représentation hommes/femmes est plus équilibrée.

Avec 58 nationalités différentes, Proximus se caractérise également comme une entreprise à forte diversité culturelle.

Proximus soutient les initiatives et activités de réseaux de diversité internes et externes, tels que l'AfroPean Network (APN) et WinC (réseau de femmes). Nous disposons d'un Diamond Sponsorship dans l'organisation «Women on Board». Notre Administrateur Délégué participe à des événements dédiés aux femmes chefs d'entreprise. Proximus est également présente ponctuellement lors d'événements externes, comme «Yes she can», afin d'encourager les jeunes filles à se lancer dans des études d'ingénieur et opter pour une carrière technique.

## Créer une culture respectueuse des activités de chacun aux différents moments de la vie

Proximus entend créer des conditions permettant à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie privée et professionnelle aux différents moments de la vie : possibilités de changer de fonction en interne, opportunités de développement, travail à domicile, régimes à temps partiel, garde d'enfants malades à domicile, etc. Autant de mesures qui permettent à nos collaborateurs de se concentrer pleinement sur leur travail, de se sentir soutenus et motivés.

Proximus est le partenaire fondateur d'Experience@Work. Grâce à cette entreprise, des talents expérimentés issus de certaines entreprises peuvent être déployés dans d'autres organisations en quête d'une expérience ou d'un talent spécifique.



# La diversité intégrée dans notre Code de conduite

La mission de Proximus est de connecter toutes les personnes et les objets pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. Pour la réaliser, nous devons gagner et garder la confiance de nos clients, employés, fournisseurs, actionnaires, partenaires et de toute l'entreprise.

Le succès de Proximus est indissociable d'un comportement honnête et éthique. Chaque employé a un rôle crucial à jouer. C'est pourquoi nous avons élaboré notre Code de conduite, l'expression de notre culture et de nos valeurs d'entreprise. Ce Code de conduite reflète les règles et principes fondamentaux à la base de notre

engagement en tant qu'entreprise socialement responsable. Le Code de conduite de Proximus s'applique à tous les collaborateurs, tous niveaux confondus : membres du Conseil d'Administration, managers et membres du personnel. Si nous ne pouvons pas imposer directement notre Code de conduite à nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons toujours de collaborer avec des partenaires respectant les mêmes normes éthiques.

Proximus attend de ses employés qu'ils respectent le Code de conduite et s'y réfèrent dans leur travail quotidien.

## Droits de l'homme

Le personnel a le droit d'être traité avec respect, empathie et dignité. Les pratiques professionnelles de Proximus ne seront durables que si nous respectons les droits fondamentaux de l'homme et si nous valorisons la diversité et les différences culturelles et autres. Notre

Code de conduite, nos valeurs et nos attitudes sont inspirés par des principes fondamentaux, tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention européenne des droits de l'homme et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant.

## Conditions de travail

Proximus s'engage à créer des conditions de travail favorisant des pratiques équitables en matière d'emploi et à reconnaître et valoriser les conduites éthiques. Nous promovons un cadre de travail professionnel et un environnement de travail inclusif. 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 de conventions collectives dans le cadre des lois et réglementations natio-

nales. Nous n'aurons recours à aucune forme de travail forcé, obligatoire ou impliquant des enfants, au sens défini par les conventions fondamentales de l'OIT. Nous sommes également opposés aux pratiques discriminatoires et mettons tout en œuvre pour promouvoir l'égalité et la diversité dans toutes les pratiques en matière d'emploi.

Nos normes en matière d'environnement de travail s'étendront à tout membre de notre communauté dans toute sa diversité. Tous les managers, team leaders et membres du personnel s'attacheront à les incarner.

# Autres informations

## Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2017

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans l'annexe 35 des états financiers consolidés.

## Utilisation des instruments financiers

Les explications liées à l'utilisation des instruments financiers sont reprises dans l'annexe 33 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 17 des états financiers consolidés.

## Gestion du capital

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

Cette dernière, par laquelle Proximus s'engage à distribuer à ses actionnaires, en principe, la majeure partie de son cash-flow annuel avant activités de financement (ou « cash-flow libre »), a été mise à jour par le Conseil d'Administration de Proximus du 25 février 2010. Toute distribution de cash-flow libre par le biais de dividendes sera revue sur une base annuelle afin de maintenir une flexibilité financière stratégique pour la croissance fu-

ture, de manière organique ou par le biais de fusions et d'acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Ceci inclut également la confirmation du niveau approprié des réserves distribuables.

De plus, comme confirmé et approuvé par le conseil d'administration de Proximus du 15 décembre 2016, Proximus à l'intention de verser un dividende stable de 1,50 EUR par action (dividende intérimaire de 0,50 EUR et ordinaire de 1,00 EUR) pour les années 2017, 2018 et 2019, pour autant que les performances financières soient en ligne avec le plan stratégique.

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 40 des états financiers consolidés.

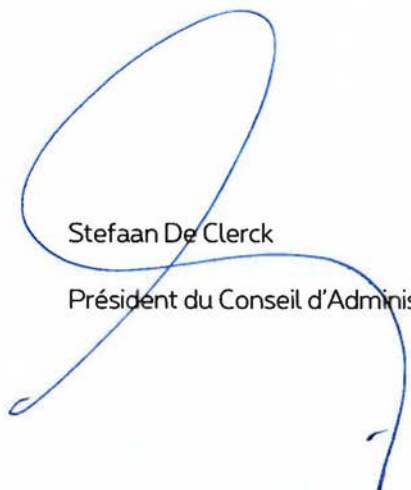
Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 1 Mars 2018.



Dominique Leroy

Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck

Président du Conseil d'Administration