

Rapport de gestion consolidé

1 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers.....	3
2 Rapport de gestion des risques.....	29
3 Les systèmes de contrôle interne.....	47
4 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision.....	52
5 Évolution des activités de recherche et de développement.....	52
6. Autres informations.....	60

1. Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

Remarques préalables

Adaptation du reporting

Principes comptables

Les méthodes et principes comptables du Groupe appliqués tout au long de l'année 2025 sont conformes à ceux utilisés dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024, à l'exception des nouvelles normes, interprétations et révisions imposées depuis le 1er janvier 2025. Celles-ci n'ont pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

Segmentation

Le reporting du segment domestique intègre un effet technique lié au transfert des clients Small Enterprise (SE) de Scarlet au sein de l'infrastructure informatique du Groupe Proximus, sans impact sur le chiffre d'affaires ni sur l'EBITDA consolidés du segment. Avant cette migration, les clients SE de Scarlet étaient inclus dans le reporting de la Residential Business Unit.

Cette migration entraîne les effets suivants :

1. Diminution du nombre total de numéros de client (base de calcul du nombre de clients X-Play)
Les clients Scarlet identifiés SE sont rattachés à l'Enterprise Business Unit (et non plus au reporting des clients résidentiels).
Les clients Scarlet qui disposaient auparavant de deux numéros de client distincts dans l'ancienne infrastructure informatique (par exemple, un numéro de client pour les services mobiles et un autre pour les services fixes ou un Pack) sont désormais identifiés comme un seul et même client. Ce changement se traduit par une consolidation des clients dans le reporting résidentiel, entraînant une augmentation du nombre de clients convergents et une diminution du nombre de clients Fixed-only et Mobile-only.
2. Le nombre d'abonnements (mobiles, internet, voix fixe) est resté inchangé au niveau domestique global, mais la migration des clients SE de Scarlet vers le segment Business a entraîné une réallocation de ces abonnements du segment résidentiel au segment Business.

Dans le présent rapport annuel, la base de référence de 2024, tant sur le plan opérationnel que financier, a été retraitée afin de refléter les changements décrits ci-dessus et de permettre une comparaison pertinente.

Simplification

À compter du 1er janvier 2025, le reporting de Proximus Global a été simplifié par l'intégration des "éliminations" au sein du groupe de produits Communications & Data, auquel elles se rapportent. Cette modification a entraîné une diminution de la ligne de chiffre d'affaires Communications & Data (aucune élimination significative n'affectant la marge directe). Elle n'a toutefois aucun impact sur le chiffre d'affaires total, la marge directe, l'EBITDA ou le cash-flow libre du segment Global.

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

La discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après ajustements.

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

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

Vous trouverez les définitions à la fin de ce chapitre.

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2024	2025	2024	2025
Rapporté	6.539	6.620	1.950	2.251
Ajustements	-110	-313	-100	-368
Sous-jacent	6.430	6.307	1.850	1.883
Ajustements	-110	-313	-100	-368
Charges d'amortissement de leasing			-96	-99
Charges d'intérêt de leasing			-10	-10
Transformation			20	23
Acquisitions, fusions et cessions*	-80	-298	3	-266
Litiges/réglementation	-30	-15	-17	-16

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

*Pour 2025, principalement liés à des cessions d'actifs, à savoir Be-Mobile (-119 millions EUR), l'infrastructure de pylônes au Luxembourg (-88 millions EUR), les centres de données (-77 millions EUR) ainsi que des immeubles (-12 millions EUR). Pour 2024, lié à la réévaluation de la participation dans Fiberklaar pour un montant de -77 millions d'EUR, en grande partie compensé par un ajustement de 36 millions d'EUR relatif à la dépréciation des Tours Proximus.

Chiffres pro forma

À la suite de l'acquisition de Route Mobile et de la consolidation complète de ses résultats dans le Groupe Proximus à compter du 1er mai 2024, ce rapport annuel présente, en plus des résultats réels de 2024, des chiffres pro forma sur 12 mois pour 2024, afin de permettre une comparaison annuelle plus pertinente.

Compte de résultats du Groupe - pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2024*	Année complète 2025	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent	6.574	6.307	-4,1 %
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.478	-2.227	-10,1 %
Marge directe	4.096	4.081	-0,4 %
% de marge directe	62,3 %	64,7 %	2,4 p.p.
Charges totales avant amortissements	-2.227	-2.197	-1,3 %
Dépenses liées à la force de travail	-1.426	-1.397	-2,1 %
Dépenses non liées à la force de travail	-801	-801	0,0 %
EBITDA	1.869	1.883	0,8 %
% de marge d'EBITDA	28,4 %	29,9 %	1,4 p.p.
CAPEX (spectre et droits de diffusion du football inclus)	1.383	1.261	-8,8 %
CAPEX (hors spectre et droits de diffusion du football)	1.356	1.249	-7,9 %

* L'année complète 2024 est présentée sur une base pro forma sur 12 mois, incluant Route Mobile entre janvier et avril 2024, afin d'offrir une base comparable.

Compte de résultats de Proximus Global - pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2024*	Année complète 2025	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent de Proximus Global (1)	1.817	1.548	-14,8 %
Communications & Data et éliminations	1.219	1.054	-13,6 %
P2P Voice & Messaging	598	494	-17,3 %
Proximus Global - Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.316	-1.103	-16,2 %
Proximus Global - Marge directe	501	445	-11,1 %
Communications & Data et éliminations	383	343	-10,5 %
P2P Voice & Messaging	118	103	-13,0 %
<i>Proximus Global - % de marge directe</i>	<i>27,6 %</i>	<i>28,8 %</i>	<i>1,2 p.p.</i>
Proximus Global - Dépenses totales avant amortissements	-313	-275	-12,2 %
Dépenses liées à la force de travail	-197	-162	-17,5 %
Dépenses non liées à la force de travail	-116	-113	-3,2 %
Proximus Global - EBITDA	188	170	-9,3 %
<i>Proximus Global - % de marge d'EBITDA</i>	<i>10,3 %</i>	<i>11,0 %</i>	<i>0,7 p.p.</i>

(1) Renvoie aux revenus totaux.

* L'année complète 2024 est présentée sur une base pro forma sur 12 mois, incluant Route Mobile entre janvier et avril 2024, afin d'offrir une base comparable.

Compte de résultats de Proximus Domestique

(en millions EUR)	Année complète 2024	Année complète 2025	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent	4.826	4.821	-0,1%
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.218	-1.170	-3,9%
Marge directe	3.608	3.651	1,2%
<i>% de marge directe</i>	<i>74,8%</i>	<i>75,7%</i>	<i>1,0 p.p.</i>
Charges totales avant amortissements	-1.926	-1.938	0,6%
Dépenses liées à la force de travail	-1.231	-1.238	0,5%
Dépenses non liées à la force de travail	-694	-700	0,8%
EBITDA	1.682	1.713	1,9%
<i>% de marge d'EBITDA</i>	<i>34,8%</i>	<i>35,5%</i>	<i>0,7 p.p.</i>
CAPEX (hors spectre et droits de diffusion du football)	1.303	1.202	-7,7%

Arrondi

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

Chiffres clés – aperçu sur 10 ans (base IFRS)

Compte de résultats (en millions EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus totaux	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048	6.539	6.620
Revenus - ajustements	3	24	21	11	2	1	5	7	110	313
Chiffre d'affaires sous-jacent	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578	5.909	6.042	6.430	6.307
EBITDA rapporté (1)	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786	1.950	2.251
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90	105	109
Autres EBITDA - ajustements	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62	-6	258
EBITDA sous-jacent (1)	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772	1.786	1.757	1.850	1.883
Dépréciation, amortissement et dépréciation du goodwill	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185	-1.259	-1.601
Bénéfice opérationnel (EBIT)	816	809	778	556	805	645	647	601	691	650
Revenus / (coûts) financiers nets	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110	-159	-146
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30	-18	-17
Bénéfice avant impôts	715	738	721	508	756	581	578	461	513	487
Charges d'impôts	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104	-57	-82
Intérêts minoritaires	25	30	22	19	18	1	0	0	-9	7
Bénéfice net (part du groupe)	523	522	508	373	564	443	450	357	447	398
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cash flow net d'exploitation	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620	1.602	1.615
Cash payé pour le CAPEX	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453	-1.474	-1.316
Cash flow net des autres activités d'investissement	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57	-754	299
Paievements de loyer	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92	-101	-118
Cash flow libre (2)	559	292	451	498	352	237	167	18	-727	480
Flux de trésorerie disponible organique (3)	559	517	501	504	354	376	181	61	58	130
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398	506	-400
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416	-219	68
Bilan (en millions EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total du bilan	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153	13.327	12.967
Actifs non courants	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932	10.969	10.710
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	302	338	344	327	313	249	299	716	538	670
Capitaux propres	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300	4.310	4.505
Intérêts minoritaires	162	156	148	142	123	0	1	0	225	162
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	544	568	605	864	645	508	413	378	358	318
Position financière nette (incl dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429	-4.206	-3.932
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131	-3.912	-3.568
Action Proximus - chiffres clés	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (4)	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717	322.837.609
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (5)	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39	1,23
Dividende total par action (en EUR) (6)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20	0,60	0,60

Données sur le personnel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654	13.131	12.560
Nombre moyen d'employés sur la période	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529	11.650	12.629	12.786
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534	518.604	509.116	493.303
Revenus totaux par employé (en EUR)	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936	519.163	517.794	517.747
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912	150.844	146.507	147.303
EBITDA par employé (en EUR)	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394	153.326	154.395	176.062
Ratios - en base rapportés	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rendement des Fonds Propres	18,6 %	18,3 %	16,9 %	13,1 %	19,4 %	14,9 %	13,6 %	10,8 %	10,4 %	8,8 %
Marge directe	61,8 %	62,7 %	63,5 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,8 %	66,4 %
Marge EBITDA	30 %	31 %	31 %	29 %	35 %	33 %	31 %	30 %	30 %	34 %
Ratios - en base sous-jacente	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rendement des Fonds Propres	19,4 %	19,2 %	18,4 %	19,9 %	19,5 %	15,5 %	14,6 %	11,8 %	10,0 %	3,0 %
Marge directe	61,8 %	62,5 %	63,4 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,2 %	64,7 %
Marge EBITDA	31 %	32 %	32 %	33 %	34 %	32 %	30 %	29 %	29 %	30 %
CAPEX	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX total	949	1.092	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923	1.328	1.383	1.261
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305	1.325	1.355	1.249

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization (bénéfices opérationnels avant amortissements)

(2) Cash-flow avant activités de financement, mais après les paiements de loyers

(3) Cash-flow libre moins les sorties de fonds liées aux transactions de fusion et d'acquisition, les coûts de transaction connexes et les produits de la vente d'actifs dans le cadre de la gestion active du portefeuille d'actifs de l'entreprise

(4) C'est-à-dire hors actions propres

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

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

2018 : IFRS 15. À partir de 2019 : IFRS 15 et 16

- Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe Proximus de 6.307 millions EUR en 2025 (-4,1 % par rapport à 2024 pro forma) et EBITDA de 1.883 millions EUR (+0,8 % par rapport à 2024 pro forma)
- Solide performance commerciale continue pour le segment domestique sur un marché fortement concurrentiel
- Chiffre d'affaires domestique pour les services en hausse de 0,4 % et EBITDA domestique en progression de 1,9 % en glissement annuel
- Marge directe de Proximus Global de 445 millions EUR, en recul de 11,1 % en base pro forma, et EBITDA de 170 millions EUR, en baisse de 9,3 %, sous l'impact d'un net ralentissement du marché des SMS CPaaS, d'effets de change défavorables et de défis liés à l'intégration opérationnelle
- Dépenses d'investissement du Groupe (hors spectre et droits de diffusion du football) de 1.249 millions EUR, en baisse de 7,9 % en glissement annuel
- Cash-flow libre total de 480 millions EUR ; cash-flow libre organique de 130 millions EUR

Groupe Proximus

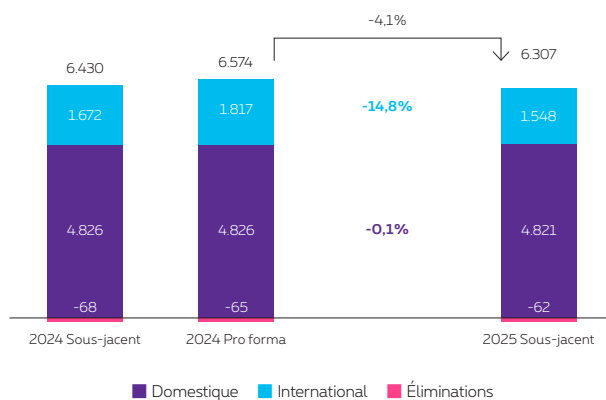
Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2025 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 6.307 millions EUR, en baisse de 4,1 % (267 millions EUR).

Le chiffre d'affaires sous-jacent domestique est resté globalement stable en glissement annuel, à 4.821 millions EUR. Le chiffre d'affaires pour les services est en progression, principalement sous l'effet de la hausse du chiffre d'affaires convergent dans le segment résidentiel, en augmentation de 4,8 % par rapport à l'année précédente. À l'inverse, le chiffre d'affaires pour les terminaux et le matériel IT est en recul de 3,4 %, avec un impact limité sur les marges.

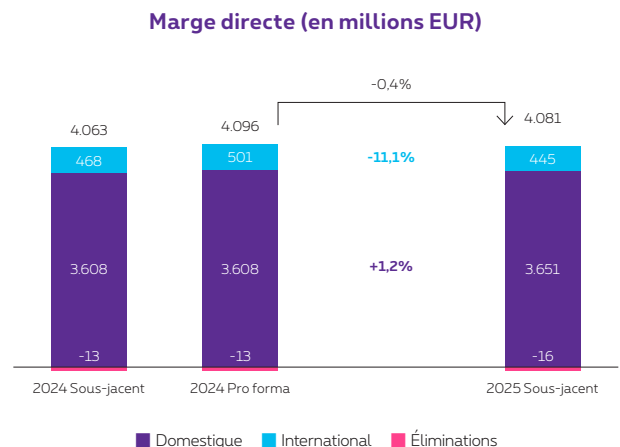
Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de Proximus Global a diminué de 14,8 % (-11,9 % à taux de change constant) pour atteindre 1.548 millions EUR. Ce recul s'explique principalement par le déclin des services voix traditionnels, l'accélération, à l'échelle du secteur, du basculement des SMS CPaaS vers des solutions OTT ainsi que par des défis d'intégration retardant la concrétisation des synergies de chiffre d'affaires. Parallèlement, de nouveaux segments tels que l'omnicanal, la mobilité et l'IdO ont poursuivi leur expansion et généré des marges plus élevées.

Chiffre d'affaires du Groupe par segment (en millions EUR)



Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2025, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 4.081 millions EUR, en léger recul de 0,4 % (15 millions EUR) en glissement annuel par rapport à 2024 pro forma. Le segment domestique a enregistré une hausse de 1,2 % (44 millions EUR) de sa marge directe en glissement annuel. Proximus Global a enregistré une marge directe de 445 millions EUR, en recul de 11,1 % en glissement annuel par rapport à 2024 pro forma. Sur une base sous-jacente, cette baisse s'élève à 4,8 % (-8,5 % à taux de change constant).

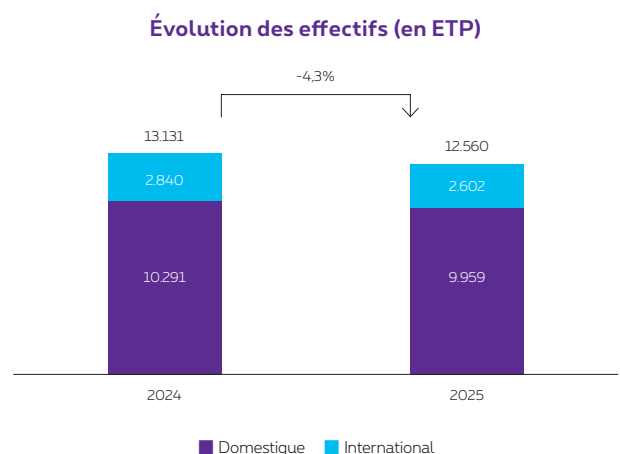
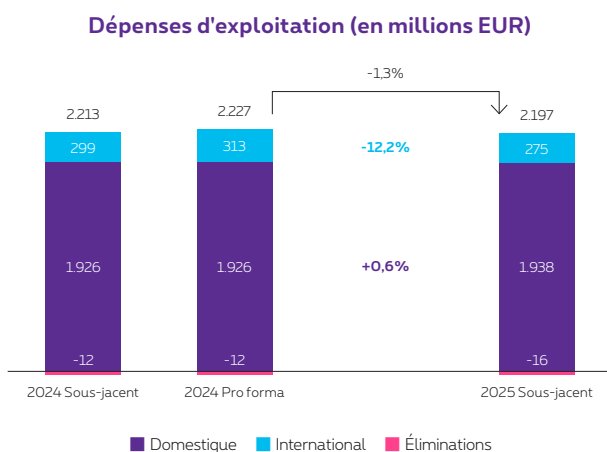


Dépenses d'exploitation (OPEX)

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont diminué de 1,3 % en glissement annuel sur une base pro forma, à 2.197 millions EUR. Par rapport aux chiffres sous-jacents de 2024, ces dépenses ont baissé de 0,7 %.

En 2025, les dépenses d'exploitation domestiques se sont élevées à 1.938 millions EUR, en hausse de 0,6 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique principalement par l'impact de l'inflation sur les coûts, notamment les ajustements salariaux intervenus au 1er juin 2024 et au 1er mars 2025, ainsi qu'à d'autres effets liés à l'inflation. Par ailleurs, les solides performances commerciales ont entraîné une hausse des coûts liés aux clients. Les coûts de transformation sont également en hausse, sous l'effet notamment d'une augmentation des refacturations liées aux pylônes mobiles dans le cadre de la coentreprise avec Orange Belgium (Mwingz), ainsi que de dépenses supplémentaires liées à des projets de transformation IT. L'entreprise est toutefois parvenue à compenser une grande partie de ces augmentations grâce à ses efforts continus d'optimisation des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Cette dynamique se reflète également dans la baisse des effectifs domestiques, qui s'établissent à 9.959 équivalents temps plein (ETP) à la fin de 2025, soit une diminution de 333 ETP.

Les dépenses d'exploitation de Proximus Global ont diminué de 12,2 % en glissement annuel sur une base pro forma, pour s'établir à 275 millions EUR (-8,1 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette baisse des dépenses d'exploitation s'explique principalement par des synergies de coûts liées à une réduction des effectifs, qui ont largement compensé les indexations salariales. Fin 2025, Proximus Global (qui inclut Route Mobile depuis mai 2024) employait 2.602 ETP, soit une réduction de 238 ETP par rapport à l'année précédente.



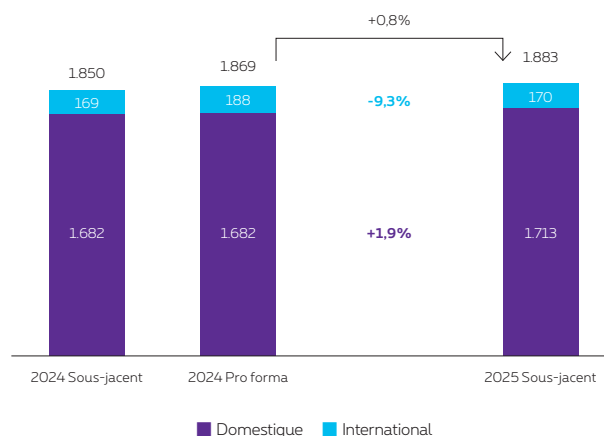
EBITDA sous-jacent

En 2025, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.883 millions EUR, en hausse de 0,8 % (14 millions EUR) sur une base pro forma par rapport à l'année précédente (+1,8 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette croissance s'explique entièrement par la contribution du segment domestique.

En 2025, les activités domestiques de Proximus ont généré un EBITDA de 1.713 millions EUR, en hausse de 1,9 % en glissement annuel. Cette progression s'explique par la croissance de la marge directe, qui a largement compensé la hausse des dépenses d'exploitation.

En 2025, Proximus Global a enregistré un EBITDA de 170 millions EUR, en recul de 9,3 % en glissement annuel sur une base pro forma (+0,9 % sur la base des chiffres sous-jacents).

EBITDA du Groupe par segment (en millions EUR)



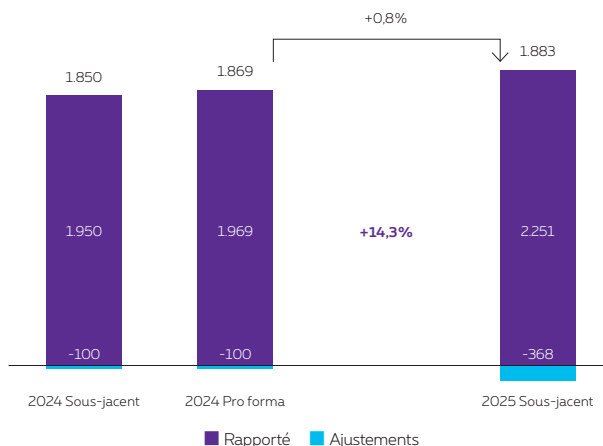
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré en 2025 un EBITDA de 2.251 millions EUR, contre 1.969 millions EUR en 2024 sur une base pro forma, soit une augmentation de 15,4 % en glissement annuel. Sur la base des chiffres sous-jacents, l'EBITDA est passé de 1.850 millions EUR à 1.883 millions EUR, soit une progression de 1,8 %.

En 2025, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 368 millions EUR en éléments occasionnels, contre 100 millions EUR en 2024.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2025 ont augmenté de 3 millions EUR en glissement annuel, à 109 millions EUR. (Depuis 2019, année d'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté). Cette hausse a été compensée en partie par des ajustements d'EBITDA pour des coûts de transformation de l'ordre de 23 millions EUR et des ajustements liés aux fusions et acquisitions de l'ordre de 266 millions EUR.

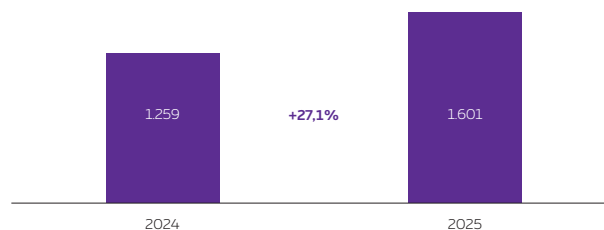
EBITDA rapporté et sous-jacent (en millions EUR)



Dépréciation, amortissement et dépréciation du goodwill

En 2025, les charges d'amortissement et de dépréciation du goodwill du Groupe se sont élevées à 1.601 millions EUR (amortissements locatifs inclus). L'augmentation de 342 millions EUR par rapport aux 1.259 millions EUR de 2024 s'explique principalement par la dépréciation du goodwill de Global (+275 millions EUR), tandis que les charges d'amortissement ont progressé suite aux acquisitions (Route Mobile et Fiberklaar) et à l'expansion de la couverture fibre.

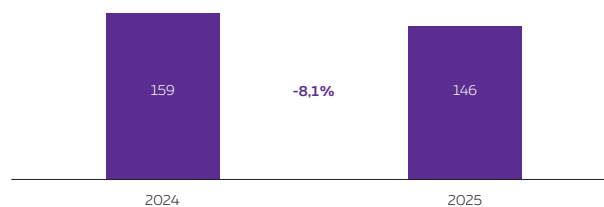
Dépréciation, amortissement et dépréciation du goodwill (en millions EUR)



Coûts financiers nets

Pour l'ensemble de l'année 2025, les coûts financiers nets se sont élevés à 146 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 13 millions EUR de moins que l'année précédente. Cette diminution est principalement due à un taux d'intérêt plus favorable sur le spectre et au refinancement de Fiberklaar aux conditions du Groupe Proximus lors de sa consolidation.

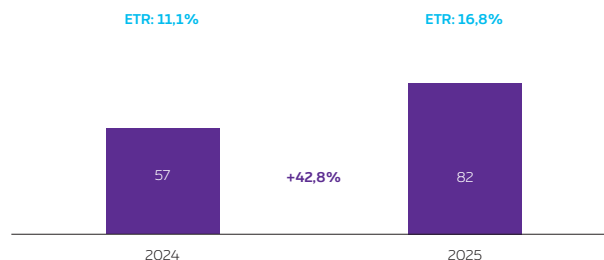
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (en millions EUR)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2025 s'est élevée à 82 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 16,8 %, nettement inférieur au taux d'imposition légal belge de 25 %. Le taux d'imposition réel a surtout été positivement influencé par des plus-values exonérées sur actions ainsi que par une déduction des revenus de l'innovation.

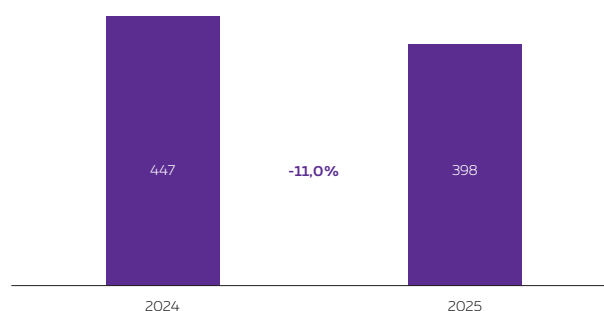
Charge d'impôts (en millions EUR)



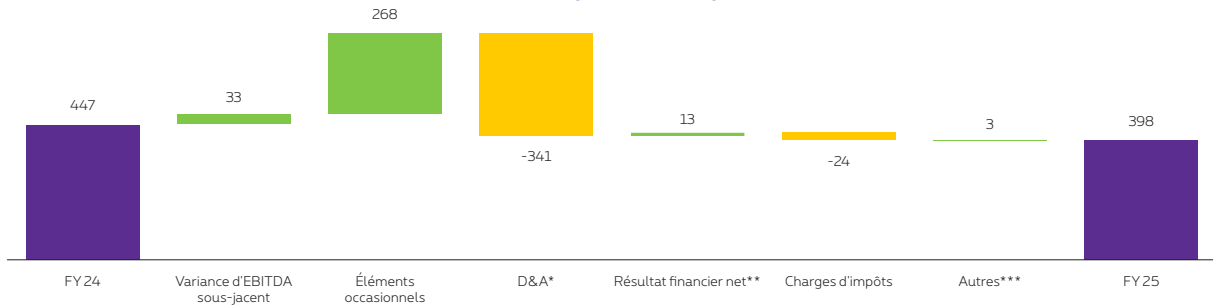
Bénéfice net

Le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a diminué de 11,0 % sur un an pour s'établir à 398 millions EUR, en raison d'une dépréciation du goodwill de Global (-275 millions EUR), de la hausse des amortissements et de l'impôt sur les bénéfices, partiellement compensée par une augmentation de 33 millions EUR de l'EBITDA sous-jacent du Groupe et par la baisse des charges financières. Parmi les éléments exceptionnels ayant un impact sur l'EBITDA du Groupe publié figurent trois cessions majeures réalisées en 2025 (vente de datacenters, de tours de téléphonie mobile au Luxembourg et de Be-Mobile) pour un montant net de +282 millions EUR.

Bénéfice net (part du Groupe) (en millions EUR)



Évolution du bénéfice net (part du Groupe) (en millions EUR)



(*) y compris les amortissements de leasing

(**) y compris les intérêts de leasing

(***) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

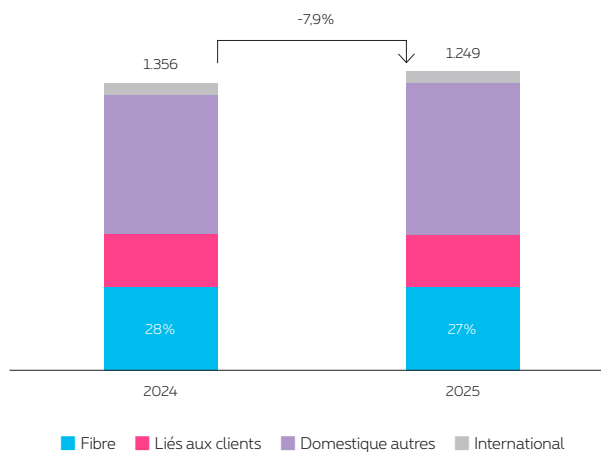
CAPEX

Le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2025 s'est élevé à 1.261 millions EUR, spectre et droits de diffusion du football inclus, en recul de 7,0 % par rapport à 2024 pro forma (1.356 millions EUR). Abstraction faite de ces éléments, le CAPEX comptabilisé s'est élevé à 1.249 millions EUR, comparé à 1.356 millions EUR en 2024, soit une baisse de 107 millions EUR en glissement annuel. Ce recul s'explique principalement par une diminution du CAPEX consacré au déploiement de la fibre, une baisse des investissements en contenus et une réduction des dépenses d'investissement liées aux clients sous l'effet du fléchissement de la demande de modems et de Wi-Fi Boosters en raison de taux de reconditionnement plus élevés, du recours accru des clients à l'auto-installation ainsi que de l'amélioration des processus opérationnels. Par ailleurs, le déploiement du réseau fibre dans les zones densément peuplées a dépassé sa phase de pic. Plusieurs initiatives majeures dans le domaine IT ont également été clôturées avec succès au cours de cet exercice.

Les investissements dans la fibre ont représenté 27 % des dépenses totales d'investissement, une proportion légèrement inférieure à 2024 (28 %). Fin 2025, Proximus déployait activement la fibre dans 175 villes et communes de Belgique. En glissement annuel, la couverture fibre a augmenté de 17 %. Fin 2025, 2.604.000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre.

La consolidation du réseau mobile (RAN - Radio Access Network), pilotée par la coentreprise Mwingz, ainsi que le déploiement de la 5G approchent de leur terme, avec un CAPEX évoluant au rythme de l'intégration des sites mobiles.

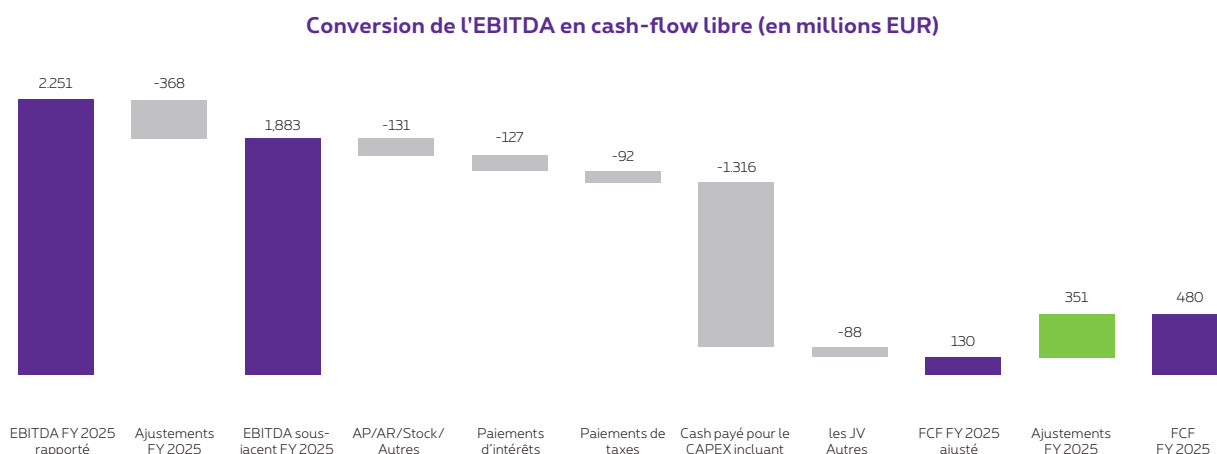
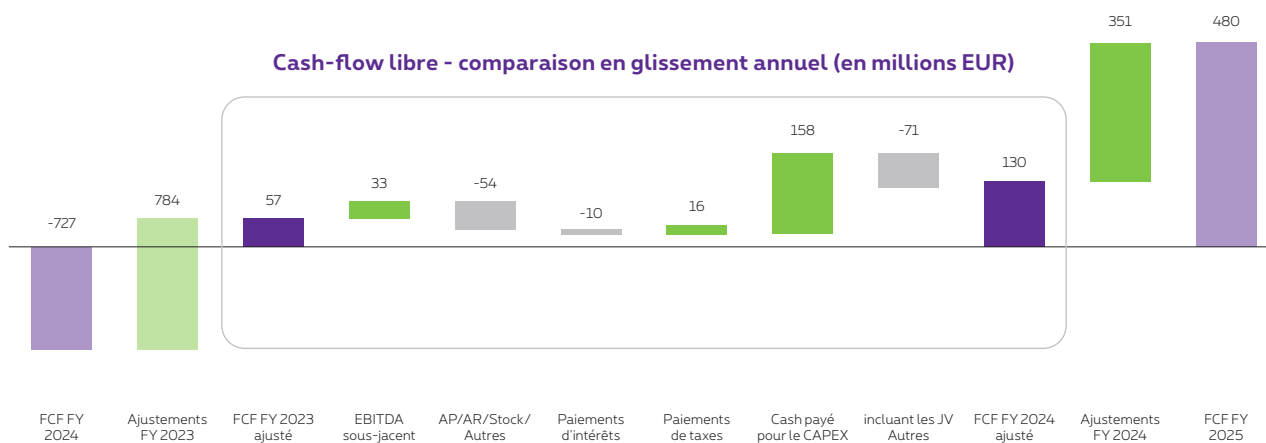
CAPEX comptabilisé (en millions EUR) sur une base forma (hors spectre et droits de diffusion du football)



Cash-flow libre

En 2025, le cash-flow libre rapporté s'est élevé à 480 millions EUR. Ce montant inclut les acquisitions, les coûts liés aux transactions de fusion et acquisition ainsi que le produit des cessions d'actifs, pour un total de 351 millions EUR. Abstraction faite de ces éléments, le cash-flow libre organique s'est élevé à 130 millions EUR, en hausse de 72 millions EUR en glissement annuel par rapport au résultat de 2024. Les coûts liés aux fusions et acquisitions concernent l'acquisition de Fiberklaar, pour laquelle un paiement final de 60 millions EUR a été effectué fin 2025, en complément des 186 millions EUR versés en 2024. Cette évolution favorable en glissement annuel s'explique par une diminution des dépenses liées au CAPEX (158 millions EUR), la hausse de l'EBITDA sous-jacent (33 millions EUR) et la baisse des impôts sur le revenu (16 millions EUR). Ces effets positifs ont toutefois été partiellement neutralisés par une hausse des charges d'intérêts (-10 millions EUR), une diminution des besoins en fonds de roulement (-54 millions EUR) et une augmentation des autres activités d'investissement (-71 millions EUR).

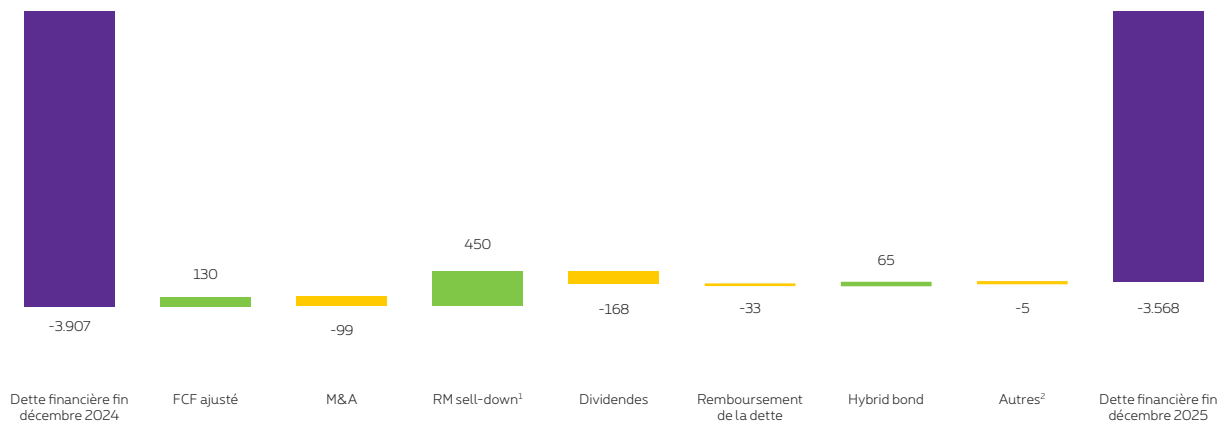
130 millions EUR cash-flow libre organique



Position financière nette

Fin décembre 2025, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à -3.568 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors obligations locatives) (en millions EUR)



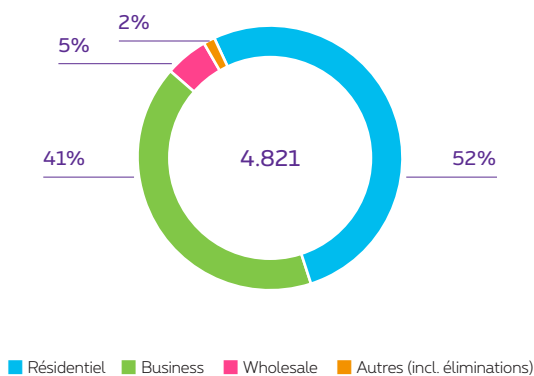
- Chiffre d'affaires domestique de 4.821 millions EUR en 2025, globalement stable par rapport à 2024, avec une progression de 0,4 % du chiffre d'affaires pour les services en glissement annuel
- Forte croissance opérationnelle pour Proximus grâce à son portefeuille de marques complémentaires et à son leadership en matière de réseaux
- Chiffre d'affaires du segment résidentiel de 2.518 millions EUR en 2025, en progression de 1,0 % en glissement annuel
- Chiffre d'affaires du segment Business de 1.963 millions EUR en 2025, en baisse de 1,9 % par rapport à 2024, incluant l'impact d'une cession
- Chiffres d'affaires Wholesale de 244 millions EUR en 2025, en recul de 4,2 % en glissement annuel, sous l'effet de l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion (sans impact significatif sur la marge), avec une hausse de 5,7 % du chiffre d'affaires pour les services
- EBITDA domestique de 1.713 millions EUR, en hausse de 1,9 % en glissement annuel

Segment domestique

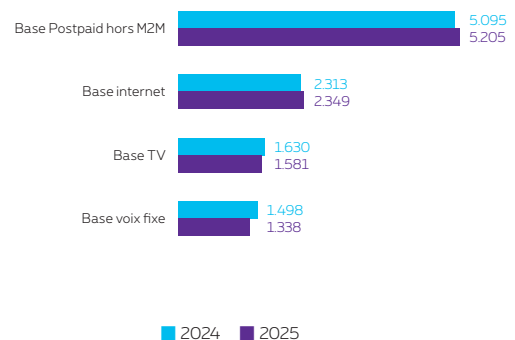
Pour ses activités domestiques, Proximus a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires globalement stable par rapport à 2024, à 4.821 millions EUR. Le chiffre d'affaires domestique pour les services a augmenté de 15 millions EUR en glissement annuel, le chiffre d'affaires réalisé sur les terminaux et le matériel IT diminuant pour sa part de 21 millions EUR. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 52 %, contre 41 % pour le segment Enterprise et 5 % pour le segment Wholesale.

Avec l'extension du réseau fibre de Proximus et un déploiement en cours dans 175 villes et communes, la fibre est devenue un argument de vente clé, tant sur le marché résidentiel que business. En 2025, la base fibre activée a augmenté de 167.000 clients, portant la base fibre totale à 731.000 clients à la fin de l'année, grâce aux nouvelles activations et aux migrations du cuivre vers la fibre. Proximus a conservé son leadership en matière de réseaux, enregistrant une croissance de ses bases Mobile Postpaid et internet fixe de respectivement 110.000 et 35.000 clients. Parallèlement, l'érosion des bases TV et voix fixe s'est poursuivie, reflétant la tendance générale observée sur ces marchés.

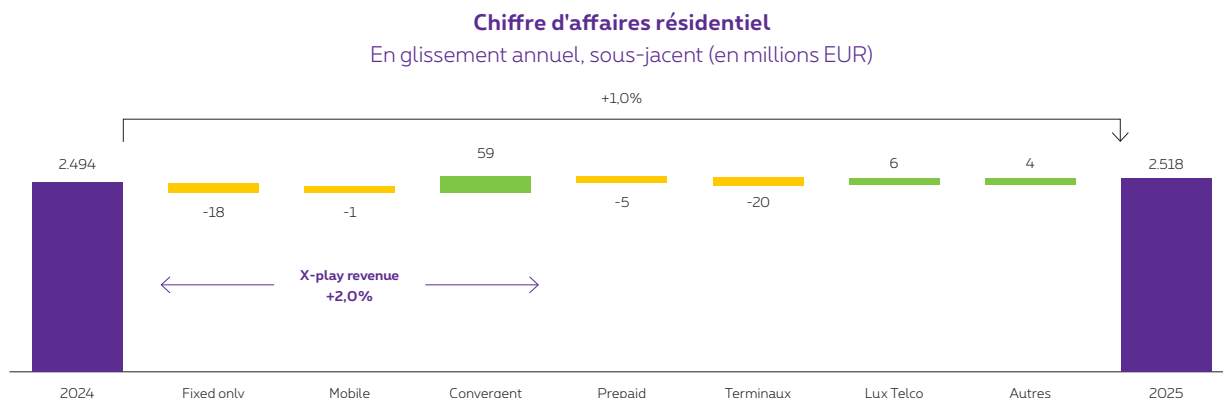
Chiffre d'affaires domestique par segment de clients
(en millions EUR)



Base clients domestique



Chiffre d'affaires du segment résidentiel

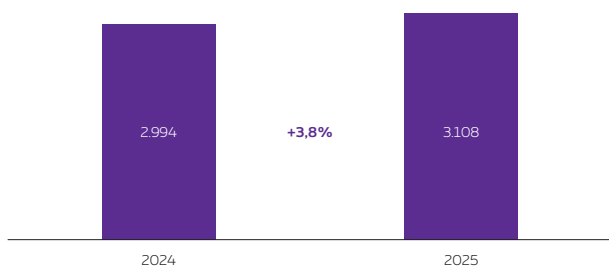


*Other: Other revenue + other operating income

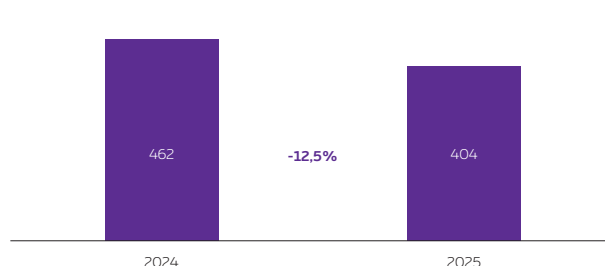
En 2025, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2.518 millions EUR, soit 1,0 % de plus (25 millions EUR) qu'en 2024. Ce total comprend le chiffre d'affaires pour les services aux clients (en hausse de 2,0 %), les terminaux, le Mobile Prepaid, les activités télécoms au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires. En 2025, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 286 millions EUR, soit 6,5 % (20 millions EUR) de moins qu'en 2024. Le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a baissé de 5 millions EUR pour s'établir à 24 millions EUR. Quant au chiffre d'affaires de Proximus au Luxembourg, il a progressé de 4,3 % à 139 millions EUR (+6 millions EUR). Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 63 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires et autres produits d'exploitation", en progression de 4 millions EUR en glissement annuel.

Proximus a clôturé l'exercice 2025 sur d'excellents résultats opérationnels. Grâce à ses trois marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings, le segment résidentiel a enregistré en 2025 une solide croissance de ses bases internet et Mobile Postpaid, malgré un environnement concurrentiel intense. À l'inverse, et dans la continuité de la tendance observée, la voix fixe a poursuivi son érosion. Outre la croissance de la base clients pour les produits clés, le chiffre d'affaires résidentiel a également été soutenu par des ajustements des prix liés à l'inflation sur de nombreux services de Proximus, afin de compenser la pression inflationniste sur les coûts de l'entreprise.

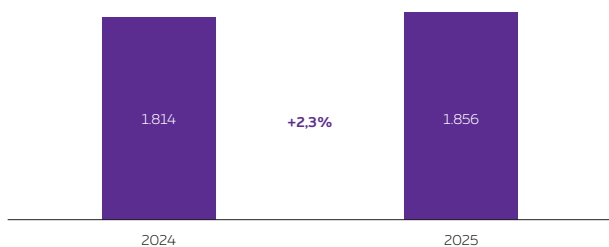
Cartes Postpaid ('000)



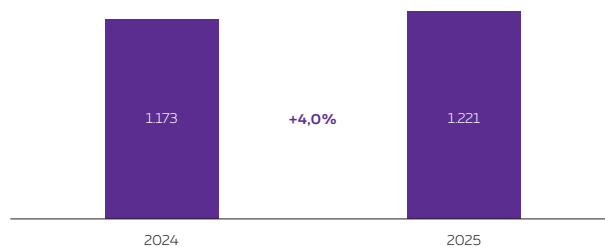
Cartes Prepaid ('000)



Lignes internet ('000)



Convergence ('000)



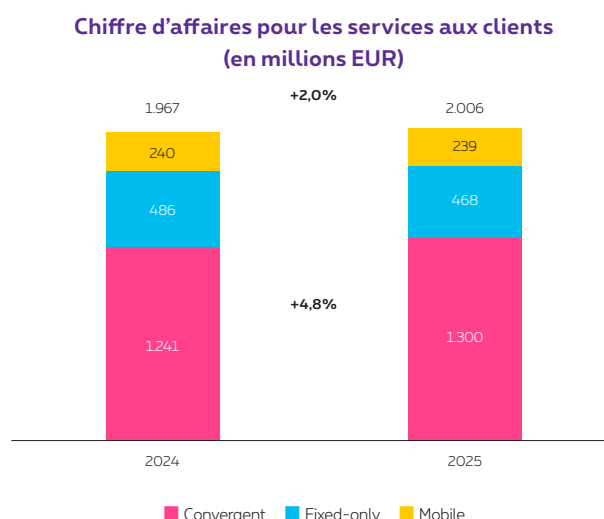
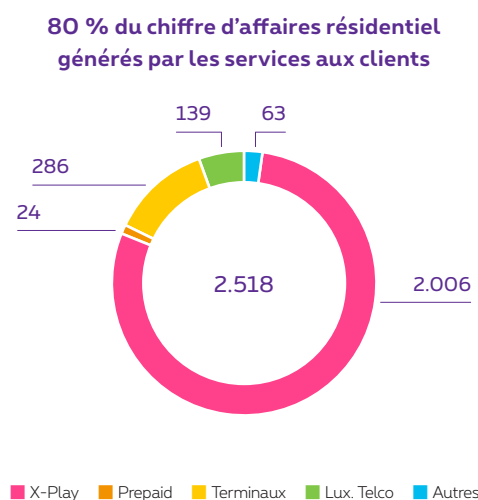
L'année 2025 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid résidentielles de 114.000 unités, malgré un environnement concurrentiel intense. Cette croissance a été soutenue par les offres complémentaires des marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Fin décembre 2025, la base Mobile Postpaid du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 3.108.000 cartes, soit 3,8 % de plus qu'à la fin de l'année 2024.

La base Mobile Prepaid a poursuivi quant à elle sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. Fin 2025, elle totalisait 404.000 cartes, soit 58.000 cartes Prepaid de moins qu'en 2024.

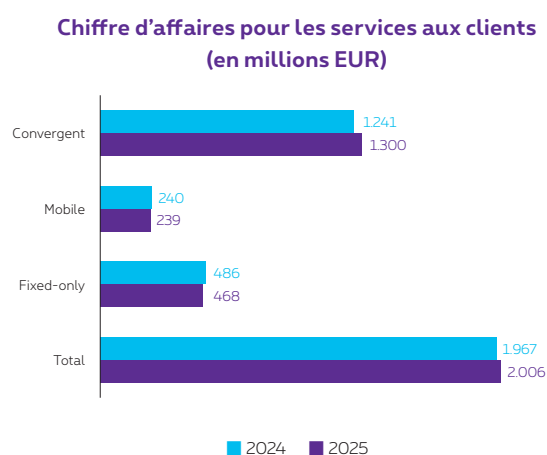
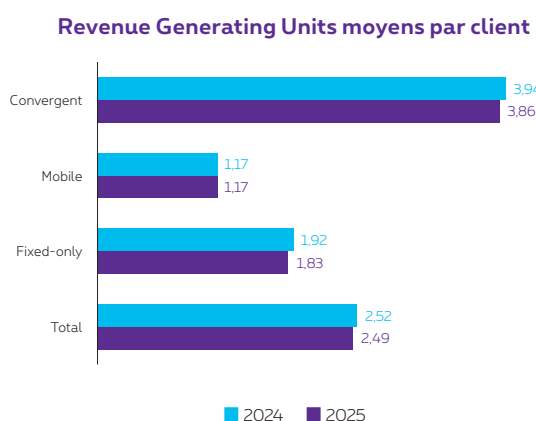
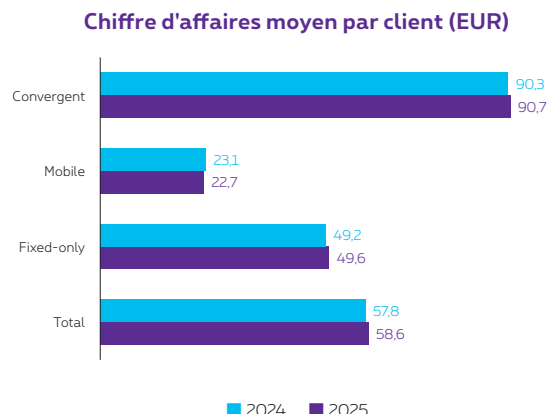
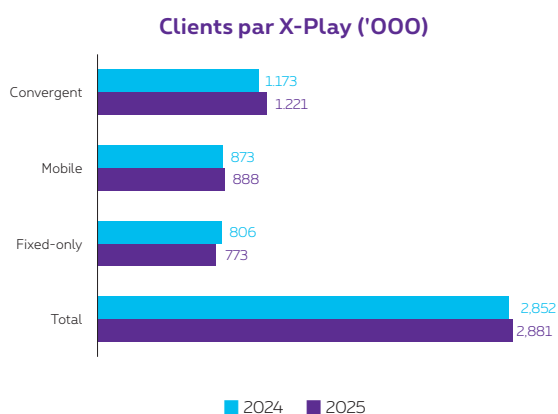
Soutenue par l'extension de la couverture fibre de Proximus, la croissance de la base internet du segment résidentiel s'est poursuivie sous les trois marques (+42.000 clients au total). Fin 2025, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1.856.000 lignes (+2,3 % en glissement annuel), englobant à la fois les clients raccordés au réseau cuivre et un nombre croissant de clients activés sur la technologie fibre.

En 2025, le chiffre d'affaires pour les services aux clients représentait 80 % (2.006 millions EUR) du chiffre d'affaires résidentiel total de Proximus, soit une progression de 2,0 % (40 millions EUR) par rapport à 2024. L'ARPC global s'est élevé à 58,6 EUR, soit une hausse de 1,3 % en glissement annuel, grâce à un ajustement des prix lié à l'inflation entré en vigueur le 1er janvier 2025.

Le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a enregistré une croissance remarquable de 4,8 % en glissement annuel, pour atteindre 1.300 millions EUR. En 2025, Proximus a fait croître sa base convergente de 4,0 % par rapport à 2024, pour atteindre 1.221.000 clients.



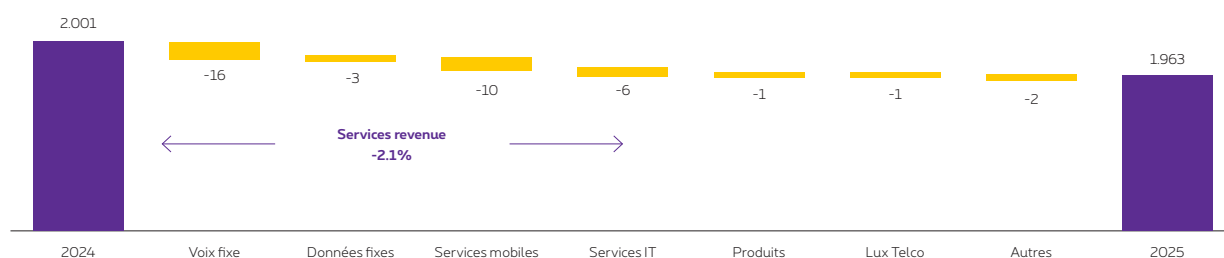
Vu le succès croissant des offres convergentes de Proximus, le nombre de clients uniquement abonnés à des services fixes a diminué de 32.000 pour s'établir à 773.000 clients à la fin de l'année 2025. En 2025, ces clients ont généré un ARPC de 49,6 EUR, en hausse de 0,8 % en glissement annuel. Au cours de la même période, le nombre de clients résidentiels possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid a augmenté de 1,7 % pour atteindre 888.000 abonnés répartis entre les marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Ces clients exclusivement mobiles ont généré un ARPC de 22,7 EUR, en baisse de 1,5 % par rapport à l'année précédente.



Chiffre d'affaires du segment Business

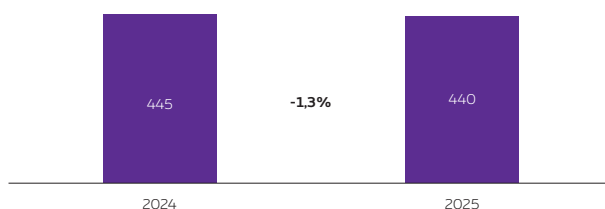
En 2025, le segment Business de Proximus a généré un chiffre d'affaires de 1.963 millions EUR, en recul de 1,9 % par rapport à 2024. Cette diminution s'explique par une baisse de 2,1 % du chiffre d'affaires pour les services et de 0,4 % pour les produits. En ce qui concerne les services, le recul du chiffre d'affaires est principalement dû à une diminution du chiffre d'affaires pour la voix fixe et les services mobiles de respectivement 6,7 % (16 millions EUR) et 2,2 % (10 millions EUR) en glissement annuel. Du côté des services mobiles, la baisse du chiffre d'affaires s'explique principalement par la stratégie de Proximus, axée sur une tarification fondée sur la valeur sur un marché plus concurrentiel. La diminution de 1,3 % du chiffre d'affaires pour les services IT en glissement annuel est principalement due à la vente de Be-Mobile en octobre 2025.

Ventilation du chiffre d'affaires Business (sous-jacent, en millions EUR)



En 2025, le segment Business de Proximus a enregistré un **chiffre d'affaires pour ses services IT** de 440 millions EUR, en baisse de 1,3 % (6 millions EUR) en glissement annuel. Cette diminution provient essentiellement de la vente de la participation majoritaire de 92,3 % de Proximus dans Be-Mobile, clôturée le 2 octobre 2025. Abstraction faite de cet impact, le chiffre d'affaires de Proximus pour les services IT est resté globalement stable par rapport à l'année précédente. Ils ont été affectés par la vente de l'activité de datacenters de Proximus et par une diminution des services ponctuels, effets compensés par la hausse du chiffre d'affaires pour les services IT gérés et récurrents.

Chiffre d'affaires pour les services IT (en millions EUR)

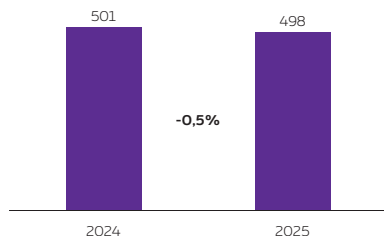


En 2025, le chiffre d'affaires pour les **services de données fixes** a légèrement régressé de 0,5 % par rapport à l'année précédente, à 498 millions EUR. Dans le mix du chiffre d'affaires, les services internet sont en progression sous l'impulsion de l'ARPU haut débit, passé à 50,3 EUR en 2025 (+4,8 % par rapport à l'année précédente). Cette hausse de l'ARPU s'explique par l'indexation des prix, un meilleur échelonnement des prix et la part croissante de la fibre dans le parc internet total.

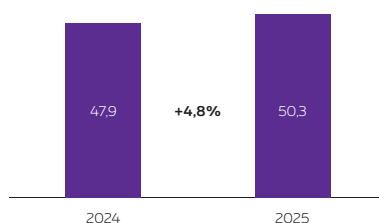
Malgré un marché internet Business à la fois concurrentiel et en stagnation, Proximus est parvenue à limiter les pertes : fin 2025, elle comptabilisait au total 445.000 lignes, soit une baisse de 1,9 % par rapport à 2024.

À l'inverse, le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données a baissé en glissement annuel, l'érosion des services traditionnels n'ayant pas été entièrement compensée par la croissance des nouveaux services de connectivité de données.

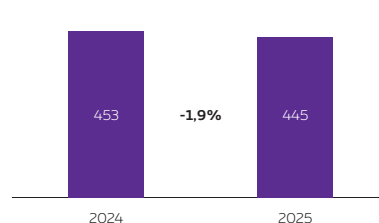
Chiffre d'affaires pour les données fixes (en millions EUR)



ARPU internet fixe (EUR)



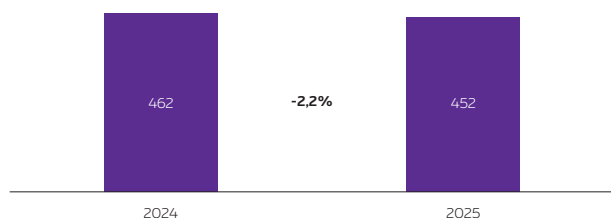
Base internet fixe ('000)



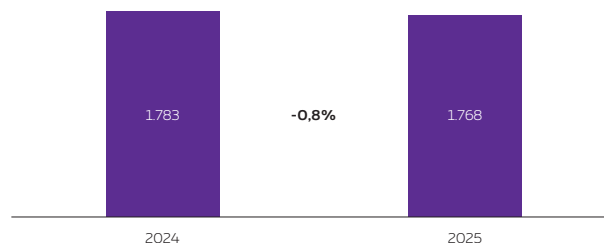
En 2025, le **chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles** s'est élevé à 452 millions EUR, en recul de 2,2 % en glissement annuel. Proximus a conservé une solide base de clients mobiles comptabilisant 1.768.000 cartes, avec une réduction de 15.000 cartes Postpaid sur les douze derniers mois (-0,8 %). Cette baisse s'explique principalement par l'approche de Proximus, fondée sur une tarification axée sur la valeur sur un marché plus concurrentiel. L'ARPU mobile a diminué de 2,0 % à 18,6 EUR par rapport à 2024, essentiellement sous l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires hors forfait et de la concurrence intense sur le marché des entreprises.

Le segment Business a fait croître son parc M2M, clôturant l'année 2025 sur 4.379.000 cartes M2M, soit une progression de 1,2 % sur un an.

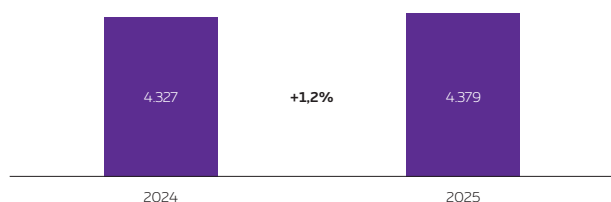
Chiffre d'affaires services mobiles (en millions EUR)



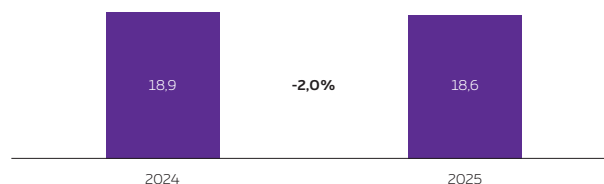
Cartes Mobile Postpaid ('000)



Cartes Machine-to-Machine ('000)

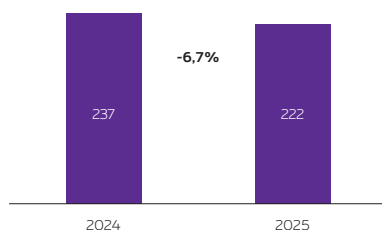


ARPU Mobile Postpaid (EUR)

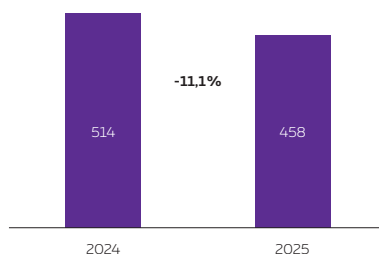


Le **chiffre d'affaires pour la voix fixe** a poursuivi son recul structurel, s'établissant à 222 millions EUR en 2025, en baisse de 6,7 % par rapport à l'année précédente. Cette diminution est principalement due à l'érosion continue du parc voix fixe : fin 2025, il se chiffrait au total à 458.000 lignes, en baisse de 11,1 %. Cette baisse a été partiellement compensée par une gestion efficace de la valeur. L'ARPU voix fixe a ainsi progressé de 2,7 % à 28,8 EUR, grâce à des ajustements de prix liés à l'inflation.

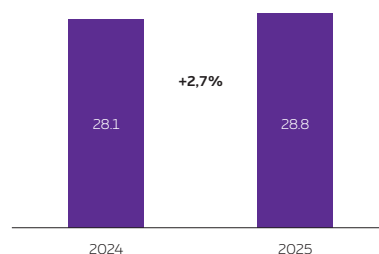
Chiffre d'affaires voix fixe (en millions EUR)



Parc voix fixe ('000)

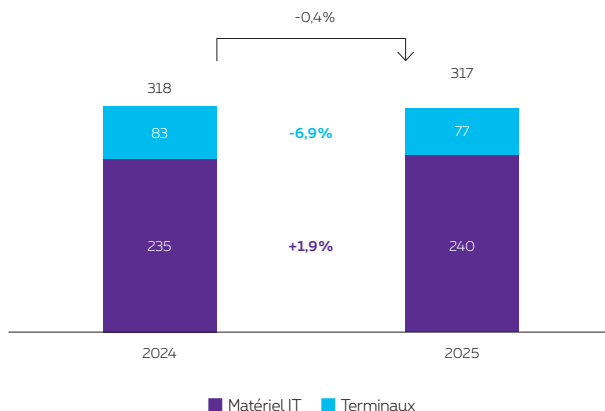


ARPU voix fixe (EUR)



En 2025, le chiffre d'affaires généré par les **produits** a baissé de 0,4 % en glissement annuel (-1 million EUR par rapport à 2024). Ce recul est entièrement imputable à la diminution de 6,9 % du chiffre d'affaires pour les terminaux en glissement annuel, partiellement compensée seulement par une augmentation de 1,9 % du chiffre d'affaires pour le matériel IT en glissement annuel.

Chiffre d'affaires pour les produits IT (en millions EUR)

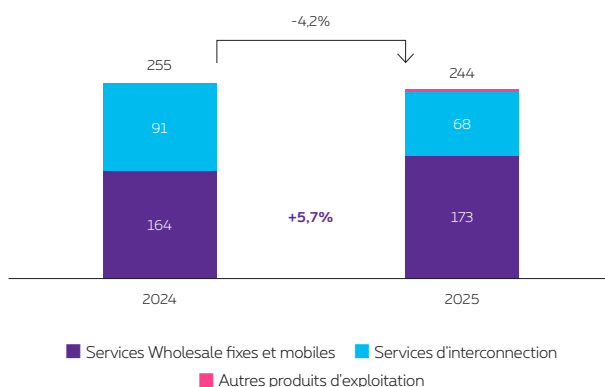


Chiffre d'affaires Wholesale

Les activités Wholesale de Proximus ont dégagé un chiffre d'affaires de 244 millions EUR en 2025. C'est 4,2 % de moins (-11 millions EUR) qu'en 2024. Cette baisse a pour origine une diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion de l'ordre de 22 millions EUR (sans impact significatif sur la marge), sous l'effet de l'érosion continue des services de messagerie traditionnels.

À l'inverse, le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 5,7 % en glissement annuel, pour s'établir à 173 millions EUR. Cette croissance s'explique principalement par la hausse des contributions provenant des partenariats MVNO et des coentreprises chargées du déploiement de la fibre.

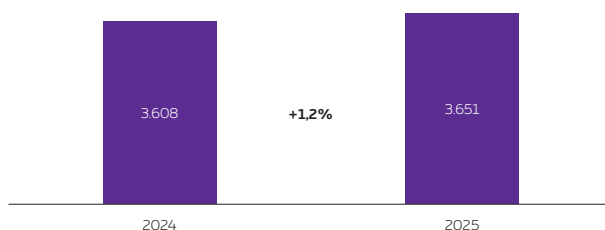
Chiffre d'affaires (en millions EUR)



Marge directe domestique

Sur le marché domestique, Proximus a enregistré en 2025 une marge directe de 3.651 millions EUR, en hausse de 1,2 % (44 millions EUR) par rapport à l'année précédente, une progression supérieure à celle du chiffre d'affaires domestique. Cette performance s'explique principalement par une croissance soutenue de la base clients sur des services clés, tels que l'internet et le mobile, combinée à des ajustements tarifaires liés à l'inflation et à un mix produits favorable.

Marge directe domestique (sous-jacente, en millions EUR)



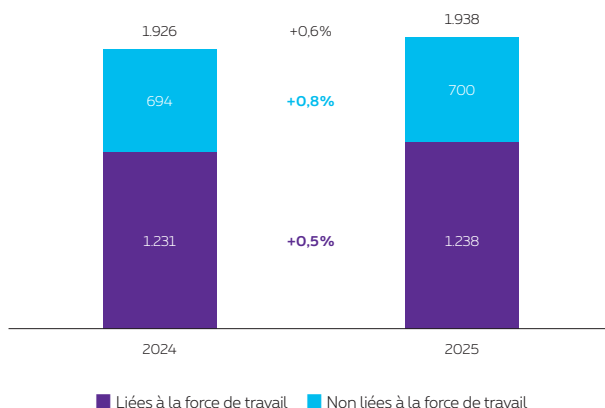
OPEX domestique

En 2025, les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de 0,6 % en glissement annuel pour atteindre 1.938 millions EUR, principalement en raison de l'inflation, de la croissance de la base clients (en particulier pour la fibre) et de la hausse des coûts de transformation. Cette augmentation a été partiellement compensée par le programme de réduction des coûts en cours dans l'entreprise.

Les dépenses liées à la force de travail pour le segment domestique se sont élevées à 1.238 millions EUR, en hausse de 0,5 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à l'indexation automatique des salaires à l'inflation, partiellement compensée par une baisse des effectifs. Fin 2025, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 9.959 équivalents temps plein (ETP), soit 333 ETP de moins par rapport aux 10.291 ETP recensés fin 2024. Cette diminution résulte essentiellement de départs naturels et départs à la retraite, plus nombreux que les nouveaux recrutements.

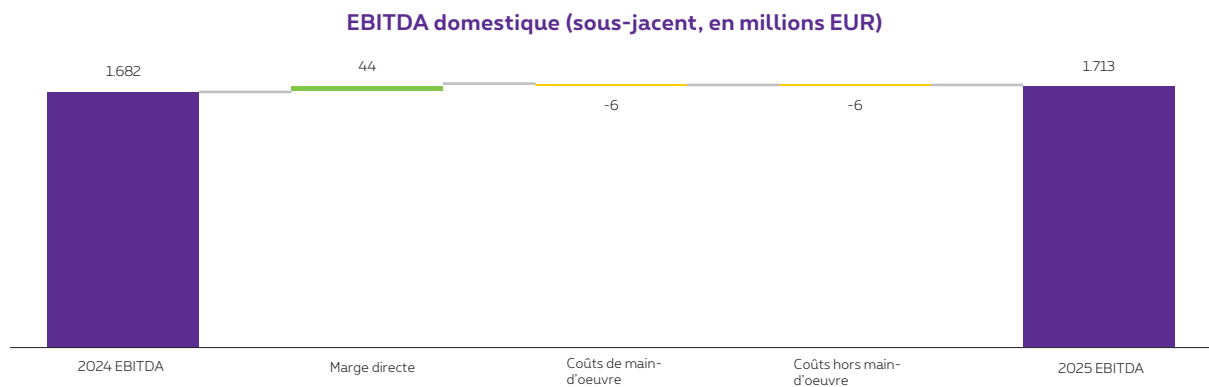
En 2025, les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de 0,8 % en glissement annuel pour s'établir à 700 millions EUR. Cette hausse s'explique principalement par les effets généraux de l'inflation sur les coûts (maintenance, locations...). De plus, la forte croissance de la base clients de Proximus a entraîné une hausse des coûts liés aux clients en glissement annuel.

Dépenses d'exploitation domestiques (sous-jacentes, en millions EUR)



EBITDA domestique

En 2025, le segment domestique de Proximus a enregistré un EBITDA de 1 713 millions EUR, en hausse de 1,9 % en glissement annuel. Cette croissance est principalement due à l'augmentation de la marge directe, qui a largement compensé la hausse des coûts. La marge d'EBITDA domestique exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 35,5 %, contre 34,8 % en 2024.



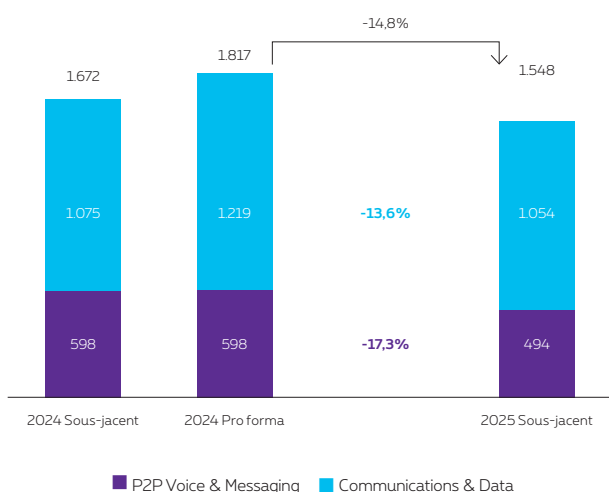
Proximus Global

Proximus Global a été confrontée à la contraction du marché P2P, à des pressions persistantes sur le marché des SMS CPaaS, à des effets de change défavorables ainsi qu'à des défis liés à l'intégration. Ces impacts ont toutefois été quelque peu compensés par les synergies réalisées en matière d'OPEX.

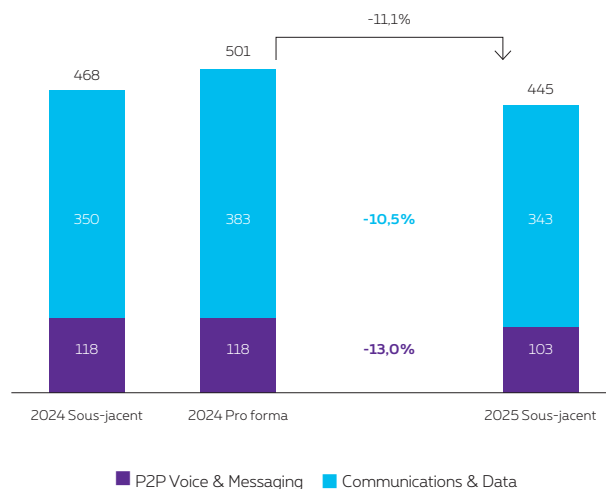
En 2025, Proximus Global a enregistré un **chiffre d'affaires** de 1.548 millions EUR, en baisse de 7,4 % en glissement annuel (-14,8 % en glissement annuel sur une base pro forma). À taux de change constant, le chiffre d'affaires de Proximus Global a diminué de 11,9 % sur une base pro forma. Cette évolution s'explique par la baisse observée à la fois dans les activités P2P Voice & Messaging et Communications & Data. Sur un marché structurellement en déclin, le chiffre d'affaires pour les services P2P Voice & Messaging s'est contracté de 17,3 % par rapport à 2024.

Les activités Communications & Data traduisent quant à elles l'accélération du déclin structurel du marché des SMS CPaaS, en particulier dans le domaine des solutions à mots de passe à usage unique et du trafic international, malgré une certaine croissance des activités CPaaS sur le marché domestique indien. Le recul des volumes SMS s'est accentué sous l'effet combiné du basculement vers d'autres canaux alternatifs (WhatsApp, RCS, e-mail, etc.) et de la désintermédiation opérée par certains gros clients. Ces effets n'ont pas pu être compensés par la croissance d'autres solutions omnicanal. Par ailleurs, des défis liés à l'intégration ont retardé la concrétisation des synergies et impacté la stratégie de mise sur le marché. Pour les mêmes raisons, Proximus Global a enregistré une **marge directe** de 445 millions EUR, en recul de 11,1 % en glissement annuel sur une base pro forma. À taux de change constant, la baisse s'élève à 8,5 % en glissement annuel.

Chiffre d'affaires de Proximus Global par groupe de produits (en millions EUR)



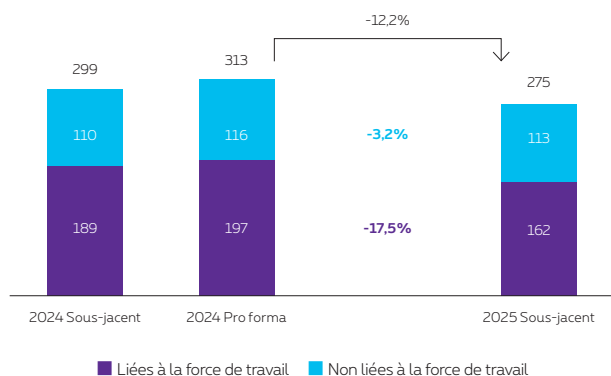
Marge directe de Proximus Global (en millions EUR)



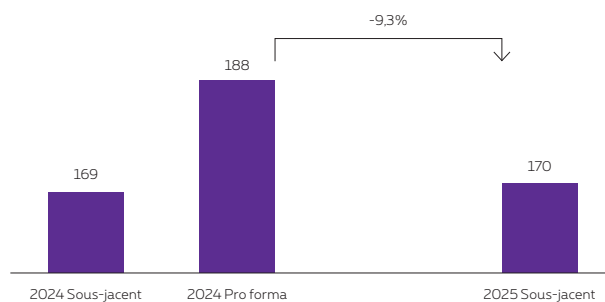
En 2025, l'**OPEX** de Proximus Global a diminué de 12,2 % en glissement annuel (en pro forma) pour s'établir à 275 millions EUR. L'OPEX lié à la force de travail a chuté de 17,5 % (34 millions EUR) pour atteindre 162 millions EUR, principalement grâce aux synergies de coûts qui ont largement compensé les indexations salariales.

Dans ce contexte, Proximus Global a enregistré un **EBITDA** de 170 millions EUR en 2025, en baisse de 9,3 % en glissement annuel sur une base pro forma (+0,9 % par rapport aux chiffres sous-jacents de 2024).

Dépenses d'exploitation de Proximus Global (en millions EUR)



EBITDA de Proximus Global (en millions EUR)



Définitions

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

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

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

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

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

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

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

Communications & Data : l'un des deux principaux groupes de produits du segment Global, avec le groupe P2P Voice & Messaging. Communications & Data regroupe les produits suivants : CPaaS, Digital Identity, Mobility, Cloud communications et Internet of Things (IoT).

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

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

CPaaS : le modèle Communications Platform as a Service est une solution de communication basée sur le cloud, qui permet aux organisations d'ajouter des canaux de communication en temps réel (voix, vidéos et messages) à des applications professionnelles à l'aide d'API (Application Programming Interfaces - interfaces de programmation d'applications).

Digital Identity : regroupe les produits DI Phone ID et Score.

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

Segment domestique : défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion du segment Global et des éliminations.

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

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA) :

- Charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans les dépenses d'exploitation, à l'exception des locations qualifiées de financières sur la base des critères appliqués à un bailleur en vertu de l'IFRS 16.
- Transformation : les coûts liés aux programmes de transformation des collaborateurs, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires, ou les projets ponctuels de grande ampleur pré-identifiés (comme les frais de rebranding).
- Acquisitions, fusions et ventes : les pertes et profits lors de la vente de bâtiments ou de sociétés consolidées, les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions et le prix d'achat différé lors de fusions et acquisitions.
- Contentieux/réglementation : impact financier de dossiers de contentieux, amendes et pénalités importants¹, et impact financier d'amendements législatifs (impact non récurrent par rapport aux années précédentes).

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

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

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

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

Cash-flow libre : désigne le flux de trésorerie avant les activités de financement et après prise en compte des paiements de leasing.

Global : segment défini comme regroupant les filiales internationales du Groupe Proximus, BICS, Telesign et Route Mobile (à partir de décembre 2024).

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

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

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

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

Télécom - Luxembourg : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux, etc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cash-flow libre organique : cash-flow libre moins les sorties de fonds liées aux transactions de fusion et d'acquisition, les coûts de transaction connexes et les produits de la vente d'actifs dans le cadre de la gestion active du portefeuille d'actifs de l'entreprise.

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

P2P Voice & Messaging : l'un des deux principaux groupes de produits du segment Global, avec le groupe Communications & Data. P2P Voice & Messaging regroupe les produits Voice, Capacity, Other Legacy et P2P MMS messaging.

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

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au revenu total.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Rapport de gestion des risques

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

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

Les risques liés à la stratégie d'entreprise, aux activités opérationnelles, au reporting et à la conformité sont détaillés ci-dessous. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive reflétant l'ensemble des risques auxquels Proximus pourrait être exposée.

Les risques liés à la durabilité et l'impact qu'ils sont de nature à avoir sur les personnes, la société et l'environnement sont repris dans la section "Analyse de double matérialité" du Rapport de durabilité".

2.1 Les risques d'entreprise

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

L'ERM fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Le processus d'identification et de priorisation des risques s'appuie sur des recherches documentaires, des entretiens et des enquêtes ciblant des experts et la direction.

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

La priorisation et le traitement des risques sont réexaminés au moins une fois par an, ou chaque fois que le contexte change. Le rapport ERM, qui offre une vue d'ensemble des principaux risques et de leurs plans de traitement respectifs, est examiné et validé par le PLS (pour de plus amples informations, consulter la Déclaration sur la gouvernance d'entreprise). Les principales conclusions et les résultats sont ensuite examinés par le Conseil d'Administration.

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

- monétisation des investissements dans la fibre ;

- croissance internationale du Groupe Proximus ;
- capital humain : recrutement, rétention et développement des talents ;
- évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers ;
- dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel ;
- dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises ;
- (cyber)sécurité et résilience des infrastructures critiques ;
- convergence des intérêts des actionnaires ;
- risques réglementaires et juridiques (voir les chapitres "Cadre réglementaire" et "Conformité et risques juridiques" ci-dessous pour plus d'informations).

2.1.1 Monétisation des investissements dans la fibre

La fibre est largement reconnue comme étant la technologie de connectivité fixe la plus performante et la plus pérenne. En plus d'offrir les vitesses de transmission et de réception les plus élevées et une très faible latence, la technologie fibre est également hautement fiable et sécurisée. Proximus a pour ambition de fournir une couverture réseau gigabit à 100 % des habitations et locaux en Belgique, en maximisant la couverture fibre et en la complétant par d'autres technologies, afin :

- de répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients (télétravail, maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de booster le revenu moyen par utilisateur ;
- de conserver et d'accroître ses parts de marché parmi les clients résidentiels et entreprises ;
- d'attirer de nouvelles opportunités sur le marché « wholesale » ;
- de simplifier le modèle économique et de réduire les coûts d'exploitation, en cessant la vente de connexions cuivre et en les supprimant progressivement dans un délai maximal de cinq ans après le déploiement de la fibre dans une zone donnée.

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

Ces dernières années, Proximus a considérablement augmenté ses investissements pour accélérer le déploiement d'un réseau à fibre optique performant, totalement ouvert et non discriminatoire, avec la possibilité d'utiliser les actifs de fibre optique conjointement à la concurrence et de maximiser l'utilisation du réseau. Proximus déploie elle-même son réseau fibre gigabit dans les zones à la plus forte densité de population. En 2021, afin d'étendre le déploiement aux zones de densité moyenne, Proximus a créé les joint-ventures Fiberklaar (en Flandre) et Unifiber (en Wallonie) avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure pour Fiberklaar et Eurofiber pour Unifiber). En juillet 2024,

Proximus a acquis la pleine propriété de Fiberklaar afin de renforcer son autonomie stratégique et sa flexibilité dans le déploiement de la fibre en Flandre. Dans la Communauté germanophone, où la densité de population est généralement très faible, Proximus, Ethias et le gouvernement de la Communauté germanophone ont mis en place GoFiber, un partenariat public-privé sous la forme d'une joint-venture, en vue de déployer la fibre dans les villes et communes germanophones d'ici fin 2026.

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique.

Bien que Proximus dispose de la plus grande proportion de réseau de fibre optique jusqu'au domicile (Fiber-to-the-Home – FTTH) en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'investissement de Proximus en exerçant une pression sur les prix de gros et de détail, en compliquant l'échelonnement des prix et la différenciation entre les offres.

Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune, ayant pour objet de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78% des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. Le déploiement fibre de Wyre a commencé à l'été 2023.

Afin d'améliorer l'accès à la fibre pour les ménages flamands situés dans les zones moins densément peuplées, tout en limitant les travaux de génie civil, Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar ont signé, en 2024, un protocole d'accord en vue d'une éventuelle collaboration dans le cadre du déploiement de réseaux fibre. En octobre 2025, l'Autorité belge de la concurrence (ABC) et l'IBPT ont annoncé le lancement d'un test de marché afin d'évaluer la collaboration proposée entre Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar pour le déploiement conjoint d'un réseau fibre en Flandre, ce test étant nécessaire pour permettre à l'ABC de conclure son enquête. Orange Belgium a annoncé son ambition d'atteindre 66 % de couverture fibre en Wallonie et à Bruxelles ainsi que 75 % de la couverture du territoire national d'ici 2040.

En juillet 2025, Proximus et Orange Belgium ont signé un protocole d'accord en vue d'étendre le déploiement de la fibre et l'accès aux réseaux gigabit en Wallonie. Fin 2025, l'Autorité belge de la concurrence et l'IBPT examinaient encore les conditions de sa mise en œuvre.

Tant que le processus de collaboration pour le déploiement de la fibre ne sera pas entièrement finalisé, toutes les parties continueront à déployer leurs propres réseaux de manière indépendante, ce qui comporte un risque de surcapacité (« overbuild »). Des décisions réglementaires défavorables ou négatives sur la tarification FTTH et/ou les conditions d'accès pourraient avoir un impact négatif sur le déploiement de la fibre en Belgique, en particulier dans les zones moins denses, qui s'avèreraient trop coûteuses à couvrir.

Outre Wyre et Orange Belgium, DIGI Belgium a également commencé à déployer la fibre en décembre 2024 et couvrait environ 100.000 foyers fin 2025. DIGI a l'intention d'étendre considérablement la disponibilité de sa fibre optique dans les années à venir. Accroître à la fois le nombre de raccordements fibre et le rythme du déploiement peut s'avérer difficile sur un marché du travail tendu.

La non-rétention des talents adéquats pour les capacités de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient à leur tour de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de compétences cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs existants, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement.

C'est pourquoi la direction de Proximus impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement.

La plupart des consommateurs belges qui ne sont pas encore raccordés à la fibre ont déjà accès à une vitesse internet plus élevée grâce au VDSL ou au câble. Proximus atténue le risque d'une faiblesse de la demande en promouvant activement la fibre et ses avantages, notamment par des actions de marketing en amont du déploiement et des actions de remarketing. Des campagnes publicitaires accompagnées de cas d'utilisation centrés sur le client ont créé une forte association de marque entre la fibre optique et Proximus. La fibre est également disponible pour les clients des autres marques grand public de Proximus : Scarlet et Mobile Vikings.

La maîtrise des coûts liés au déploiement de la fibre reste un point d'attention. Proximus est amenée à compenser les coûts du déploiement par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et une maîtrise renforcée de ses dépenses. La dynamique concurrentielle, notamment les offres fibre proposées par Telenet et Orange ainsi que les offres fibre à bas prix de DIGI, pourrait entraîner une pression supplémentaire sur les prix. Proximus mise sur la supériorité de ses produits, l'expérience client et une stratégie multimarque pour atténuer le risque (voir aussi "Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel" ci-dessous).

Un risque de désabonnement pourrait apparaître en cas de problèmes d'expérience client lors de la migration depuis Proximus et d'autres opérateurs détenteurs d'une licence (Other Licensed Operators – OLO) vers la fibre. À titre d'exemple, des délais d'installation trop longs durant des périodes de forte demande par rapport au personnel disponible pourraient décourager les clients. La direction de Proximus surveille attentivement l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment avec des équipes dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un facteur important de création de valeur pour Proximus. Tout retard dans le déploiement ou toute incohérence entre les zones de déploiement pourrait avoir un impact sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra pleinement se matérialiser qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre dans une zone de déploiement donnée. La suppression du cuivre est également un élément important de la feuille de route de Proximus en matière de développement durable.

Tout retard en la matière affecterait à la fois la rentabilité et les objectifs de développement durable. Ce risque est atténué par une planification minutieuse des migrations de clients et par l'affectation de ressources spécifiques, tant en termes de personnel que d'investissements IT.

2.1.2 Croissance internationale du Groupe Proximus

Le développement des activités internationales du Groupe Proximus à travers Route Mobile, Telesign et BICS permet à Proximus d'accéder à des marchés adjacents dans l'écosystème des communications numériques.

En 2024, le Groupe Proximus (via Proximus Opal) a acquis une participation majoritaire dans Route Mobile, entreprise mondiale spécialisée dans les services de plateforme de communication en tant que service (CPaaS), cotée aux indices boursiers NSE et BSE en Inde. L'objectif était de combiner les forces de Route Mobile et de Telesign pour permettre au Groupe Proximus de se muer en leader dans les domaines de la CPaaS et de l'identité digitale grâce à la grande complémentarité des produits et des couvertures géographiques.

En décembre 2024, Proximus a annoncé la création de Proximus Global, qui intègre BICS, Telesign et Route Mobile dans une même structure.

Pour atteindre une croissance rentable sur le marché compétitif et fragmenté des communications digitales, Proximus Global doit être capable de maintenir et de développer ses activités avec ses clients actuels, y compris les « hyperscalers », tout en attirant de nouveaux clients de manière rentable. Proximus Global doit aussi pouvoir s'adapter à l'évolution des normes technologiques et des préférences des clients.

Le marché de la CPaaS évolue d'une solution essentiellement basée sur les SMS vers une solution multicanale, incluant WhatsApp et le format RCS (Rich Communication Services – norme adoptée par les opérateurs de télécommunications comme successeur des SMS) aux côtés des SMS comme canaux de communication. Les résultats de Proximus Global en 2025 ont été affectés par cette évolution, et le niveau d'ambition a été revu à la baisse tandis que l'entreprise s'adapte à l'évolution des besoins du marché. Une incapacité à intégrer les nouveaux canaux de communication à grande échelle pourrait avoir un impact négatif supplémentaire sur la croissance de l'EBITDA du Groupe. Proximus Global renforce ses capacités omnicanales pour limiter l'impact négatif.

En raison de la fragmentation du marché et de la complexité de cet écosystème, la concurrence dans le domaine des services CPaaS devrait encore s'intensifier. De nouveaux acteurs font leur apparition dans le secteur, et les concurrents existants cherchent également à étendre leurs services. Une consolidation des concurrents est également susceptible de désavantager le Groupe Proximus. En outre, à mesure que le Groupe s'ouvre aux marchés internationaux, il sera de plus en plus en concurrence avec des fournisseurs locaux et mondiaux de services de messagerie et de services de télécommunications à valeur ajoutée.

Les services d'identité digitale reposent sur des données acquises auprès de tiers. En cas d'augmentation substantielle du coût d'acquisition des données, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, occasionnant une réduction de la marge bénéficiaire. Le Groupe n'exerce par ailleurs aucun contrôle direct sur la qualité des données qu'il acquiert auprès de ses fournisseurs. Si la qualité des données se détériore au fil du temps, la couverture des produits d'identité digitale pourrait diminuer, voire rendre les produits non pertinents pour le client.

Si le Groupe ou ses fournisseurs de services tiers subissent une atteinte à la sécurité des données ou un incident réseau permettant ou perçu(e) comme permettant un accès non autorisé à ses solutions ou aux données personnelles de ses clients, cela pourrait valoir une publicité négative au Groupe Proximus et nuire à sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

En outre, une telle violation ou un tel incident pourrait donner lieu à des mesures coercitives, à des litiges, à des audits réglementaires ou gouvernementaux, à des enquêtes, à des demandes de renseignements et à des éléments de passif importants, ainsi qu'à une augmentation du nombre de demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

La prévalence croissante des attaques frauduleuses par hameçonnage basées sur l'IA représente un risque important pour l'efficacité des produits d'identité digitale. Ces attaques sophistiquées nécessitent des mises à jour et des améliorations continues des solutions, afin de s'assurer qu'elles restent robustes et capables d'atténuer les menaces émergentes.

Les activités de services de télécommunications aux opérateurs de Proximus Global pourraient pâtir d'un ralentissement supplémentaire de la croissance du marché de la messagerie et du roaming ou d'un déclin accéléré du marché de la voix. Anticipant la poursuite de la pression liée aux tendances du marché au-delà de 2025, Proximus Global, sous une nouvelle direction, a revu ses prévisions d'EBITDA pour 2026 et a entamé une transformation de ses opérations et de son organisation commerciale, avec pour objectif un retour à la croissance dès 2027.

L'incapacité à mettre en place une organisation commerciale mondiale solide, reposant sur un modèle opérationnel rationalisé, limiterait le retour à la croissance de l'EBITDA ainsi que la capacité du Groupe Proximus à concrétiser la valeur de Proximus Global à l'avenir.

Des changements dans la situation politique d'une région ou d'un pays où le Groupe est actif, ou bien des changements dans les conditions géopolitiques générales, pourraient avoir un impact sur la performance financière des activités internationales du Groupe. Les conséquences directes et indirectes de conflits militaires, y compris des mesures potentielles prises par d'autres pays, restent imprévisibles et sont susceptibles de provoquer l'instabilité de l'économie mondiale ou d'avoir un impact négatif sur le commerce mondial, les taux de change, les prix de l'énergie et les économies régionales, posant ainsi des risques significatifs pour les opérations et la performance financière du Groupe. L'enrôlement de civils dans l'armée ou l'imposition de sanctions pourraient également avoir un impact sur les activités.

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

Enfin, la performance peut être affectée par des conditions économiques actuelles et futures échappant au contrôle du Groupe Proximus. Une récession peut ainsi augmenter le nombre de créances irrécouvrables. Ce risque est atténué par une gestion stricte du risque de crédit. Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le cash-flow du Groupe.

2.1.3 Capital humain : recrutement, rétention et développement des talents

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

Le marché belge du travail est actuellement tendu, avec un faible taux de chômage, surtout dans le nord du pays, ce qui allonge les délais de recrutement nécessaires pour un large éventail de profils, tels que les techniciens de terrain, les employés dans les shops ou les consultants ICT.

Pour atténuer ce risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement, diversifie ses canaux de recrutement en mettant l'accent sur la recommandation par les collaborateurs, et met également à profit ses liens étroits avec des partenaires externes, y compris des agences locales. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, joue également un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement.

Proximus diversifie également sa recherche de talents sur le plan géographique, à travers ses filiales en Serbie, en Inde et au Portugal qui soutiennent les activités nationales. Proximus Global a également accès à un vivier de talents diversifiés à l'échelle mondiale.

Dans un contexte d'augmentation des frais de main-d'œuvre, en particulier pour les activités domestiques (voir ci-dessous "Évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers"), l'incapacité à adapter les compétences de la main-d'œuvre actuelle aux besoins en constante évolution entraverait la capacité de Proximus à exécuter son plan stratégique. Grâce à son programme de planification stratégique des effectifs et à un exercice de cartographie des compétences, Proximus est en mesure d'anticiper les besoins en matière de recrutement, d'amélioration des compétences et de requalification à court comme à long terme.

Afin d'assurer la pérennité des compétences et de garantir un emploi durable aux collaborateurs actuels, Proximus continue à investir dans des programmes de formation et de mobilité interne, offrant ainsi de nombreuses possibilités de perfectionnement et de développement à son personnel.

L'utilisation de l'IA générative pour gagner en productivité est encouragée, avec des cas d'utilisation bien définis, développés avec le soutien des data scientists de Proximus Ada, de manière sécurisée et éthique. Une formation en IA générative est également proposée à tous les employés afin d'optimiser les tâches quotidiennes.

Afin de renforcer l'engagement des collaborateurs, la culture d'entreprise Think Possible de Proximus encourage des méthodes de travail agiles favorisant davantage l'autonomie, l'orientation client, la simplification et l'innovation. En 2024, un nouveau système d'évaluation et un nouveau système de rémunération (c'est-à-dire un mécanisme simplifié d'augmentation salariale visant à faciliter l'alignement sur le marché, ainsi qu'un système de bonus optimisé) ont été introduits pour les employés de Proximus

SA, conformément à la transformation culturelle souhaitée. Ces changements systémiques mettent davantage l'accent sur les performances en se fondant sur une confiance mutuelle et un retour d'information clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être et au sentiment d'appartenance des collaborateurs. De plus amples informations sont disponibles dans la section "Informations sociales" du Rapport de durabilité.

2.1.4 Évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers

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

Pour Proximus SA et ses filiales belges, le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à une indexation salariale en 2025.

Le recours à l'international pour des profils spécifiques (comme détaillé sous "Capital humain : recrutement, rétention et développement des talents") ainsi que le non-remplacement des départs naturels, dans la mesure du possible, permettent de limiter l'impact sur les coûts.

Le Groupe Proximus applique également une discipline stricte en matière de contrôle des coûts et met en œuvre des programmes de réduction des coûts, en explorant en permanence des moyens d'améliorer et d'accélérer les réductions de coûts sans compromettre l'expérience client. Afin d'atténuer les pressions inflationnistes, Proximus actionne plusieurs leviers, notamment en entretenant des relations à long terme avec ses fournisseurs, en appliquant des protections contractuelles, en recourant à des achats anticipés, en diversifiant ses sources d'approvisionnement et en mettant en place des mécanismes de couverture. Proximus accorde également une grande attention aux initiatives visant à améliorer l'efficacité CAPEX. En partageant certaines parties de l'infrastructure du réseau mobile avec Orange Belgium, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Les joint-ventures et les partenariats, combinés à une présence de plus en plus mondiale, offrent la possibilité de gagner en échelle et de réduire les coûts d'exploitation par rapport à des opérations menées de manière autonome. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et des risques de tiers.

Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

L'incapacité à réaliser les réductions de coûts prévues entraînerait une baisse de la rentabilité.

Proximus SA amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte pour permettre des indexations, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées affecterait considérablement les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux de désabonnement est atténué par une stratégie "plus pour plus", les résultats commerciaux étant restés solides après les précédentes indexations de prix.

Bien que le secteur des télécommunications ait fait preuve de résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique risquerait d'entraîner une baisse des dépenses des clients, tant sur le marché des consommateurs que sur celui des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses.

L'évolution du taux de désabonnement et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue en 2025. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés.

2.1.5 Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

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

Comme mentionné ci-dessus (voir "Évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers"), il est capital que Proximus conserve une marque forte pour pouvoir monétiser ses investissements et soutenir une indexation des prix en vue de compenser la hausse des coûts.

Le chiffre d'affaires de Proximus généré par les services de connectivité en Belgique est menacé par une concurrence plus vive, notamment en Wallonie et à Bruxelles où Proximus détient d'importantes parts de marché. À la suite de la vente aux enchères des fréquences accordant des conditions favorables à un nouvel opérateur, Citymesh et l'opérateur roumain DIGI ont uni leurs forces pour acquérir une partie du spectre et gérer leur réseau en joint-venture. Celle-ci leur permettra de s'adresser aux entreprises (Citymesh) et aux particuliers (DIGI). DIGI a commencé ses opérations commerciales en Belgique en décembre 2024 en proposant des tarifs mobiles bas ainsi qu'une offre d'internet fixe sur son propre réseau de fibre (limitée à environ 100.000 foyers fin 2025).

L'arrivée de DIGI sur le marché belge a entraîné des réactions concurrentielles, notamment des baisses de prix, des offres "plus pour plus" et un renforcement des moyens commerciaux des sous-marques des opérateurs établis. En 2024, Orange Belgium a revu à la baisse les tarifs de sa sous-marque Hey!, avant le lancement de DIGI. En 2025, Orange a mis progressivement fin à la marque VOO, misant sur la forte notoriété de la marque Orange pour promouvoir son offre premium convergente à l'échelle nationale.

Telenet et Orange Belgium ont conclu des accords commerciaux wholesale leur donnant accès à leurs réseaux HFC et FTTH respectifs pour une période de 15 ans, menant à plus de concurrence sur les offres convergentes dans tout le pays. Telenet a transformé la marque Base en une marque convergente dès 2024 et a commencé à proposer une solution exclusivement mobile sous la marque TADAAM à la mi-2025.

La technologie fibre de Proximus et la forte association de la marque à la fibre permettent d'atténuer le risque de désabonnement dans les zones fibre, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Proximus a également amélioré de manière constante ses propositions de valeur multi-play. Le portefeuille Proximus Flex+ a été lancé en mars 2025.

Adapté à l'internet via la fibre, il offre aux clients la possibilité de personnaliser entièrement leur pack, en optant uniquement pour les services dont ils ont besoin ou qui leur apportent une valeur ajoutée.

En août 2023, Proximus a également conclu un accord avec DIGI Belgium et Citymesh Connect sur les services wholesale mobiles, limités au réseau 4G, ainsi que sur l'infrastructure mobile. Alors que DIGI déploie son propre réseau mobile 5G, l'accord wholesale atténue l'impact potentiel sur les revenus à court terme de DIGI sur le Groupe Proximus par le biais des revenus wholesale.

Un autre facteur atténuant le risque de perte de parts de marché dans le mobile réside dans le fait que Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un lot plus important que les autres opérateurs mobiles dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement mobile et de pression sur les prix pour Proximus, car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile.

Outre la dynamique concurrentielle, l'évolution des besoins des clients, comme l'usage moindre de la voix fixe et l'accélération du phénomène de "cord cutting" (tendance des clients à résilier leur abonnement à la TV digitale), affecte le chiffre d'affaires et la fidélité client, ainsi que le coût par client pour la TV digitale, en raison des frais fixes élevés. La concurrence des services de streaming fait grimper le coût de contenus exclusifs. Proximus atténue partiellement ces risques grâce à la grande qualité de son offre de TV digitale et à des partenariats avec les fournisseurs de services de streaming.

Les sous-marques de Proximus, Scarlet et Mobile Vikings, enregistrent des scores NPS très élevés et proposent une offre convergente complémentaire à la marque Proximus. Alors que Scarlet s'adresse aux clients sensibles aux prix, l'offre mobile et internet à prix compétitif de Mobile Vikings cible un public jeune féru de digital.

La solide offre convergente multimarque de Proximus atténue les risques pesant sur les parts de marché et sur la valeur de la marque premium Proximus. Toutefois, une accentuation du basculement du marché résidentiel vers des sous-marques ou une pression accrue sur les prix pourrait avoir un impact négatif sur les parts de marché, le revenu moyen par utilisateur et la rentabilité globale des activités du Groupe Proximus sur ce marché.

Enfin, les performances financières de Proximus sur le marché résidentiel pourraient être affectées par l'émergence de technologies disruptives (par satellite, par exemple) et de nouveaux modèles économiques. Proximus devrait s'adapter rapidement et avec pertinence pour éviter ou limiter l'impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

2.1.6 Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises

Proximus détient une solide part de marché sur le marché mobile B2B domestique. Une concurrence plus intense au niveau des prix pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires et des marges dans les segments des entreprises et des petites et moyennes entreprises.

Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses investissements dans le spectre mobile acquis via sa joint-venture avec DIGI. La perte de clients clés pourrait avoir un impact sur la perception de la marque et sur le pouvoir de fixation des prix de Proximus. Dans le domaine de la connectivité fixe, la gamme de solutions Explore (plateforme de services convergents) et

SD-WAN est gérée de manière à répondre à l'évolution des besoins des clients tout en limitant l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des migrations ciblées et proactives vers des solutions de nouvelle génération.

L'érosion de la voix fixe pourrait encore s'accélérer et avoir ainsi un impact plus important que prévu sur le chiffre d'affaires et les marges. Proximus atténue les risques de désabonnement et d'érosion de la valeur grâce à son leadership en matière de réseaux, à une bonne gestion de ses relations clients et à un solide portefeuille de solutions ICT convergentes.

Sur un marché ICT hautement concurrentiel, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, a permis de mettre en place une marque forte en vue d'acquérir une position de leadership au Benelux. Avec l'ambition d'améliorer davantage ses offres informatiques et de tirer parti de son expertise de pointe dans des domaines tels que l'environnement de travail, le cloud, le cloud souverain, la sécurité et l'IA, Proximus a transféré ses activités informatiques B2B à sa filiale, Proximus NXT IT, le 1er juillet 2024. Cette fusion permet de se concentrer davantage sur les aspects uniques du secteur ICT, en favorisant une identité B2B distincte et en renforçant son intégration avec l'écosystème d'affiliés et de partenaires de Proximus.

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

2.1.7 (Cyber)sécurité et résilience des infrastructures critiques

Un conflit régional ou une escalade géopolitique pourrait perturber les infrastructures et impacter les activités et la stratégie de Proximus.

Le secteur des télécommunications est devenu une cible de premier plan dans le contexte géopolitique actuel. En tant qu'opérateur d'infrastructures nationales critiques, Proximus est exposée à des menaces persistantes de la part de groupes cybercriminels motivés par un gain financier et d'acteurs étatiques poursuivant des objectifs d'espionnage ou de déstabilisation. Les agences européennes et alliées signalent une augmentation des intrusions visant les réseaux de télécommunications, notamment des compromissions de routeurs centraux et d'équipements backbone. Les incidents ayant touché des câbles sous-marins en mer Baltique, ainsi que les campagnes observées à l'échelle mondiale et attribuées à des groupes étatiques étrangers mettent en évidence l'intensité et la sophistication croissantes des cyberattaques, dont bon nombre restent non détectées pendant de longues périodes.

Nos activités en Belgique, au Benelux et sur les marchés CPaaS internationaux nous exposent à un large éventail de vecteurs de menaces, parmi lesquels :

- Attaques ciblant les infrastructures critiques : des attaques DDoS sophistiquées et d'autres campagnes coordonnées peuvent compromettre la disponibilité des services de télécommunications, d'identité digitale, de cloud et de CPaaS.
- Risques de violation de données : des intrusions peuvent viser les données personnelles de clients ou d'employés, des informations sensibles de l'entreprise ou encore des actifs liés à l'identité.
- Ingénierie sociale et fraude : des attaques de type phishing, smishing et usurpation d'identité ciblent les collaborateurs, les partenaires et les clients afin d'obtenir des accès privilégiés.
- Dépendances liées à la chaîne d'approvisionnement : un incident de sécurité affectant un fournisseur, un fournisseur de cloud ou un partenaire international peut entraîner des répercussions en cascade sur les opérations ou la sécurité des données.

Un cyberincident majeur pourrait affecter la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de nos systèmes et de nos données, entraînant d'importantes perturbations de service, un accès non autorisé à des données, une paralysie causée par un ransomware ainsi que des enquêtes réglementaires ou des amendes. Les conséquences susceptibles d'en résulter sont une érosion de la confiance des clients, une atteinte à la réputation, des responsabilités contractuelles ainsi que des coûts substantiels de remédiation et de restauration.

Pour répondre à ces menaces en constante évolution, Proximus met en œuvre un programme de cybersécurité pluriannuel axé sur la résilience structurelle. Les principaux piliers de ce programme comprennent la gestion des identités et des accès, la sécurisation des infrastructures critiques, la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués, la protection des clients et la prévention de la fraude, ainsi que le renforcement des capacités de détection et de réponse. Ces efforts sont complétés par des pratiques de sécurité intégrées dès la conception (« security by design »), des tests de sécurité, la sensibilisation et la formation des employés, ainsi que par le recours croissant à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage automatique afin d'améliorer la surveillance et la détection des incidents.

Proximus agrège et analyse des renseignements sur les menaces issues de sources à diffusion restreinte, commerciales et ouvertes. De plus, elle exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP) afin de collecter et de partager des indicateurs structurés de cybermenaces.

Proximus collabore étroitement avec le Belgian Cyber Command, le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), l'OTAN, l'Union européenne et des nations alliées, ainsi qu'avec des organismes industriels tels qu'ETIS, la GSMA, FIRST et la Cybersecurity Coalition belge. Cet écosystème permet de fournir des renseignements exploitables, de mener des formations conjointes et d'améliorer la préparation aux cyberincidents transfrontaliers de grande ampleur.

Parallèlement, Proximus agit pour protéger ses clients contre la fraude. Avec le soutien du gouvernement, l'entreprise investit dans des plateformes anti-phishing (lutte contre l'hameçonnage) et antifraude (SMS, e-mail, sécurité d'interconnexion). De plus amples informations sur la protection des données et de la vie privée sont disponibles dans la section "Protection des données" du Rapport de durabilité.

2.1.8 Convergence des intérêts des actionnaires

En tant qu'actionnaire majoritaire, l'État belge, via la SFPIM, a le pouvoir de déterminer les questions soumises au vote des actionnaires, y compris la capacité d'influencer l'issue de certaines actions de l'entreprise telles que la politique de dividendes, les fusions et autres transactions extraordinaires. L'État belge a également le pouvoir de nommer et de révoquer les administrateurs, mais il doit se conformer aux exigences légales et statutaires, telles que la nomination d'administrateurs indépendants. Les intérêts de l'État belge concernant les nominations d'administrateurs, la politique de dividendes, les fusions et d'autres questions, ainsi que les facteurs qu'il prend en compte dans l'exercice de ses votes, pourraient différer de ceux des autres actionnaires ou détenteurs d'obligations de Proximus.

L'absence de vision claire de l'État en tant qu'actionnaire de Proximus pourrait nuire à l'alignement stratégique entre Proximus et son actionnaire majoritaire et peser sur les relations de Proximus avec d'autres parties prenantes.

2.2 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 cybersécurité, la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances.

La mesure et la gestion des risques opérationnels de Proximus s'appuient sur la méthodologie AMA (Advanced Measurement Approach). Un registre des risques a été développé, qui reprend également le résultat des simulations des scénarios défavorables, afin de garantir la pertinence de ces stress-tests.

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité.

Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

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

- Résilience et continuité des activités
- Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement
- Protection des données et de la vie privée (pour plus d'informations, voir le Rapport de durabilité)

2.2.1 Résilience et continuité des activités

Le succès du Groupe repose sur la performance continue de ses systèmes IT, de ses réseaux, de ses centres de données, de son personnel et de ses processus. En tant que fournisseur de services essentiels en matière de communications électroniques, la continuité de la fourniture des services revêt un caractère crucial pour les clients, les partenaires et la société.

La continuité des activités soutient la capacité de l'organisation à fournir ses services essentiels et à atteindre ses objectifs stratégiques sans interruption inacceptable, même en cas d'événements perturbateurs. L'objectif principal est de garantir la continuité des services et des performances dans toutes les opérations clés.

Cette continuité peut être menacée par un large éventail d'événements : pannes électriques majeures, inondations, tempêtes, incendies, actes terroristes, sabotages, cyberattaques, ransomware, catastrophes naturelles liées au changement climatique, erreurs humaines, etc. Ces événements peuvent compromettre la disponibilité du réseau, l'intégrité des données, la stabilité des plateformes ou le fonctionnement des processus opérationnels critiques.

Les perturbations peuvent avoir un impact négatif sur la continuité des services et la rentabilité, en provoquant des pannes impactant les clients ou une dégradation des performances. Les conséquences susceptibles d'en résulter sont une érosion de la confiance des clients, une atteinte à la réputation, des responsabilités réglementaires ou contractuelles ainsi que des coûts substantiels de remédiation et de restauration. Des pannes prolongées pourraient également affecter la sécurité publique et les secteurs critiques qui dépendent de nos infrastructures.

La gestion de la continuité des activités vise à détecter, prévenir, atténuer et gérer les événements perturbateurs, afin de permettre aux services et fonctions essentiels de continuer de fonctionner à des niveaux acceptables.

Notre approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Les mesures clés mises en place comprennent des plans de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise, des dispositifs de gestion de crise, des initiatives visant à renforcer la résilience des réseaux et des plateformes ainsi qu'une préparation accrue face aux coupures d'électricité, aux cyberincidents et aux risques liés au climat.

Les priorités sont coordonnées par les Business Units respectives et supervisées par le Business Continuity Board, qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Les niveaux de préparation et les progrès en matière de résilience sont rapportés chaque année au Comité d'audit et de supervision.

2.2.2 Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement

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

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

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

Nous surveillons en permanence les risques au moyen d'un SCRM (Supply Chain Risk Management) développé par Sphera, alertant les parties prenantes appropriées en cas de perturbation dans la chaîne des fournisseurs.

EcoVadis procède à des évaluations des performances en matière de développement durable, à des évaluations des risques et à des audits pour les fournisseurs directs nationaux, tandis que les principaux fournisseurs mondiaux sont soumis à ces processus dans le cadre de l'initiative Joint Alliance for CSR (JAC).

La responsabilité contractuelle des fournisseurs critiques est suivie de manière rigoureuse, sur la base du Code de conduite des fournisseurs et des clauses contractuelles relatives aux accords de niveau de service.

Grâce à notre surveillance active et à nos mesures d'atténuation des risques, la chaîne d'approvisionnement de Proximus s'est avérée résiliente lors des crises précédentes, ce qui a permis de limiter l'impact financier.

2.3 Risques liés au reporting financier

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

2.3.1 Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers ne reflétant pas une image fidèle. Les changements apportés à la législation (par exemple, âge de la pension, protection des consommateurs) pourraient également avoir un impact significatif sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter la collecte de nouvelles informations et l'adaptation de systèmes (de facturation, par exemple) complexes.

Si de telles opérations ne sont pas anticipées de manière adéquate, la ponctualité et la fiabilité du reporting financier pourraient s'en trouver compromises.

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

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

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

Le Comité d'audit et de supervision (ACC) et le Proximus Leadership Squad sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

2.3.2 Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

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

La complexité croissante de l'environnement juridique et réglementaire, en particulier dans le contexte d'activités internationales, présente des risques pour le reporting financier. Des exigences contradictoires entre les lois nationales, étrangères et supranationales sont susceptibles de compliquer les efforts de conformité, d'accroître la probabilité de déclarations inexactes et d'affecter l'intégrité et la précision de nos états financiers.

2.3.3 Procédure de clôture des états financiers

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

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

Un calendrier de clôture très détaillé est établi pour Proximus et ses principales filiales. Ce calendrier comprend le détail des réunions préparatoires interdivisionnelles, les échéances des procédures spécifiques, les dates et heures précises de verrouillage de sous-systèmes informatiques, 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 et tendances, etc. Les différentes entrées comptables sont testées dans le cas de transactions substantielles ou uniques. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.

2.4 Conformité et risques juridiques

Proximus est une entreprise publique autonome qui a adopté la forme juridique d'une société anonyme de droit public belge. Elle est donc également régie par certaines dispositions du droit public et administratif belge. L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés privées à responsabilité limitée et les dispositions et principes spécifiques du droit public et administratif a, par le passé, présenté et peut continuer à présenter des difficultés d'interprétation et peut donner lieu à des incertitudes juridiques pour Proximus.

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de rapportage, les réglementations et prescrits fiscaux, y compris ceux imposés par les pays étrangers et l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales. La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel évolue Proximus, de même que les coûts de conformité, augmentent en raison de nouvelles lois et réglementations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales.

Tout défaut de conformité avec ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, pourrait avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de coûts encourus à travers la mise en conformité.

réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation et à des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

Proximus pourrait être poursuivie par des tiers pour violation de droits de propriété. Le secteur des télécommunications et les services télécoms aux entreprises se caractérisent par un nombre important de brevets et de marques. Les litiges concernant de prétendues violations de brevets et d'autres propriétés intellectuelles sont fréquents. Vu l'augmentation du nombre d'entrants sur le marché et

le chevauchement toujours plus courant de fonctions entre les produits, Proximus est de plus en plus exposée à un risque de plainte pour violation de propriété intellectuelle. En outre, le Groupe pourrait être poursuivi pour violation de droits d'auteur ou de marques lors de l'achat ou de la distribution de contenu par le biais de divers moyens de communication fixes ou sans fil ainsi que d'autres médias, tels que ses portails. Fondées ou non, de telles réclamations ou poursuites pourraient entraîner d'importantes pertes de temps et des litiges coûteux, une réaffectation du personnel technique et de gestion, et des retards dans l'expédition des produits ou dans l'octroi des demandes de brevet, ou encore obliger le Groupe à développer une technologie non litigieuse ou à conclure des accords de redevance ou de licence. Ces derniers, s'ils sont requis, peuvent ne pas être disponibles à des conditions commercialement raisonnables, voire ne pas être disponibles du tout.

Si une plainte pour piratage de produit devait aboutir à l'encontre du Groupe ou si celui-ci était dans l'incapacité de développer une technologie non litigieuse ou de prendre une licence pour la technologie piratée ou similaire en temps voulu, de manière rentable et à des conditions commercialement raisonnables, les recettes d'exploitation et le bénéfice net pourraient en subir des conséquences.

2.5 Gouvernance des risques

Proximus a mis en place un modèle complet de gouvernance des risques, conçu pour assurer une surveillance efficace. Ce modèle est conforme au Code belge de gouvernance d'entreprise et intègre une supervision exercée au niveau du Conseil d'Administration, des responsabilités relevant de la haute direction ainsi qu'un cadre de contrôle interne intégré.

2.5.1 Supervision exercée par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est responsable en dernier ressort de la supervision de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe. Il est assisté dans cette tâche par le Comité d'audit et de supervision. De plus amples informations sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

En 2025, Proximus a lancé une initiative à l'échelle de l'entreprise en vue d'élaborer des déclarations en matière de niveau de risque pour les principaux risques stratégiques, financiers, opérationnels, de conformité et de réputation. Une fois approuvées par le Conseil d'Administration, ces déclarations :

- clarifient le niveau de risque que le Groupe est prêt à accepter dans la poursuite de ses objectifs ;
- favorisent la cohérence dans les décisions prises au sein de l'organisation ;

- renforcent l'intégration des considérations liées aux risques dans la stratégie, la planification et la gestion des performances ;
- améliorent la qualité des rapports présentés au Conseil d'Administration et aux parties prenantes.

2.5.2 Comité de gestion des risques et conformité

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

- contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques ;
- examiner 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 ;
- assurer le suivi en temps utile des points d'action de l'Audit interne, en portant une attention particulière à ceux toujours en suspens après leur échéance.

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.

En 2025, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à cinq reprises. Les décisions et les conclusions du Comité de gestion des risques et conformité ont été systématiquement rapportées au Proximus Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision, garantissant ainsi la transparence et l'alignement entre la prise de décision au niveau exécutif et la supervision du Conseil d'Administration.

2.5.3 Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de bonnes 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 entités du Groupe Proximus sont sous contrôle.

L'Audit interne fournit au Comité d'audit et de supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. De plus amples informations sont disponibles dans la section "Conduite d'entreprise" du Rapport de durabilité.

3 Les systèmes de contrôle interne

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

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

Cette méthodologie COSO repose sur 5 domaines : l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, les activités de contrôle, l'information et communication et la surveillance.

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

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

3.1 Environnement de contrôle

3.1.1 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.

3.1.2 Ethique

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

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

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

3.1.3 Règles et procédures

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

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

3.1.4 Rôles et responsabilités

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

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

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

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

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles. Il supervise également les changements dans les réglementations afin d'assurer que les états financiers continuent à être établis en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Les instructions mensuelles pour la consolidation comprennent non seulement les tableaux pour préparer l'information comptable dans le but du reporting financier mais aussi les délais détaillés et les éléments sur

lesquels une attention particulière doit être portée comme des problématiques complexes ou des nouvelles directives internes.

3.1.5 Compétences et expertise

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

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

3.2 Analyse de risqué

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

3.3 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'.

3.4 Information et communication

3.4.1 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.

3.4.2 Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus selon les conformément aux IFRS et aux GAAP locaux.

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

3.4.3 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).

3.5 Supervision et évaluation du contrôle interne

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

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

A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

4 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

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

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

5 Évolution des activités de recherche et de développement

Dans un monde en évolution rapide, Proximus œuvre chaque jour pour promouvoir et encourager l'innovation. Une collaboration étroite avec des parties prenantes clés, telles que les partenaires et les clients, permet à Proximus de développer des solutions innovantes. Cela permet à l'entreprise de répondre aux défis d'aujourd'hui tout en contribuant à façonner l'avenir du monde digital.

5.1 Réseaux Gigabit

Proximus est active au sein d'organisations telles que l'ETSI, l'UIT et la GSMA. Nous favorisons ainsi le partage de connaissances en matière de conception de réseaux, d'architecture, de gestion énergétique et d'innovation. Nos partenariats avec des fournisseurs clés comme Nokia et Ericsson nous donnent accès à des équipements spécialisés, à des infrastructures d'innovation et à la propriété intellectuelle. Ils nous permettent d'exploiter les infrastructures existantes pour stimuler l'innovation.

5.2 Fibre

Parallèlement à l'accélération du déploiement, Proximus intègre des modèles d'intelligence artificielle dans ses processus de réparation. En 2025, s'appuyant sur le succès des modèles de maintenance prédictive industrialisés en 2023, Proximus a lancé FRIDA (Fibre Repair Intelligent Digital Assistant). Cette initiative pilotée par l'IA vise à révolutionner la réparation et la maintenance du réseau fibre grâce à l'automatisation prédictive, diagnostique et prescriptive. FRIDA repose sur le déploiement de plusieurs prototypes couvrant des cas d'utilisation clés. Ceux-ci permettent une détection proactive des incidents et des diagnostics automatisés afin de réduire la charge de travail manuelle et d'améliorer la fiabilité des services.

En outre, FRIDA ouvre la voie à des réseaux autonomes et autoréparables, au bénéfice de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction des clients.

5.3 La 5G, catalyseur d'innovation

En 2025, Proximus a continué à combiner une connectivité 5G haute performance, l'intelligence artificielle et des partenariats au sein d'un écosystème afin de générer des résultats concrets pour l'industrie et la société. Les efforts d'innovation se sont concentrés sur trois axes : le déploiement à grande échelle de cas d'utilisation 5G, la préparation d'une connectivité différenciée grâce au découpage du réseau et l'extension de la sécurité à l'espace aérien à l'aide des technologies U-Space.

Ces travaux permettent d'établir un lien entre les innovations du quotidien et la modernisation des infrastructures du pays. Ils posent les bases d'opérations plus sûres, de processus de production plus intelligents et de services publics résilients.

5.4 La 5G, levier de transformation industrielle et sociétale

Dans les plateformes logistiques, les environnements de soins de santé et les axes de mobilité urbaine, Proximus a démontré la capacité de réseaux privés 5G à assurer de façon sécurisée le fonctionnement d'opérations en temps réel, le pilotage à distance, des manœuvres autonomes et des communications hautement fiables entre machines. Comme en 2024, ces initiatives bénéficient de financements publics et sont guidées par l'évolution des besoins des clients.

- Dans les environnements industriels, les opérateurs ont pu piloter à distance des équipements complexes, avec à la clé une amélioration de la sécurité et de la productivité.
- Dans le secteur des soins de santé, nous avons fait progresser une architecture de référence pour la connectivité hospitalière, testé des cas d'utilisation pratiques avec des équipes cliniques et renforcé l'écosystème par des formations et un accompagnement. Ces travaux préparent l'introduction de services basés sur le découpage réseau dès 2026.
- Dans les environnements maritimes urbains, la 5G a contribué à une navigation plus sûre grâce au pilotage à distance et à la télémétrie vidéo continue, démontrant l'impact d'une latence ultrafaible et de performances déterministes.
- Au-delà des usages industriels, nous avons également démontré comment une 5G publique performante, combinée à l'IA et à des capteurs avancés, peut permettre l'automatisation du quotidien. Cette capacité a notamment été illustrée par des robots autonomes pilotés via la 5G publique et capables d'apprentissage par imitation. Ces démonstrations montrent comment l'automatisation intelligente et la connectivité peuvent rapidement passer du stade de projets pilotes à des expériences destinées aux consommateurs.

Au niveau européen, Proximus a entamé un programme à long terme visant à moderniser la connectivité ferroviaire transfrontalière, en préparant la transition du GSM-R vers la norme FRMCS sur des axes à grande vitesse, dont la liaison Paris-Bruxelles.

Cette initiative pluriannuelle est menée avec des partenaires majeurs de l'infrastructure et de l'exploitation ferroviaires, tels que la SNCF en France et Infrabel en Belgique, ainsi qu'avec d'autres opérateurs clés dans les deux pays. Elle se poursuivra jusqu'en 2028 et créera un banc d'essai stratégique pour les systèmes de communication et de sécurité ferroviaires de nouvelle génération.

5.5 La 5G dans les soins de santé

En 2025, Proximus a collaboré avec des hôpitaux de premier plan et des experts du secteur afin de déployer des projets innovants accélérant la transformation digitale des soins de santé. Dans le cadre du projet CARE de l'UZA, nous avons mis en œuvre la télésurveillance alimentée par la 5G, des ambulances connectées via le découpage 5G ainsi que des solutions avancées de gestion de crise. Le projet MEDIC de l'UZ Brussel prévoit le déploiement d'une infrastructure 5G privée permettant des applications innovantes telles que la synthèse vocale (speech-to-text) et la surveillance en temps réel des paramètres environnementaux et des patients. À l'hôpital Jan Portaels, Proximus aide l'établissement à mettre en place les infrastructures et technologies digitales adéquates pour se préparer à l'avenir, en déployant des réseaux intelligents, des solutions de connectivité et des outils qui constituent la base de processus de soins efficaces et de la transformation digitale. À l'UZ Gent, nous remplaçons les systèmes DECT traditionnels par une solution MPN 5G. Enfin, notre solution SafeRoom, mise en œuvre à l'UZ Brussel et à l'AZ St Lucas Gent, a renforcé la sécurité des patients grâce à des capteurs de détection des chutes et à une surveillance pilotée par l'IA. Ces initiatives démontrent comment Proximus exploite la technologie pour rendre les soins de santé plus efficaces, plus sûrs et prêts pour l'avenir.

5.6 Le découpage du réseau 5G : de la validation à la valeur

Face à la demande croissante de connectivité priorisée, garantie et spécifique aux applications, nous avons veillé, en 2025, à faire évoluer le découpage du réseau 5G du concept à la validation en conditions réelles, en ciblant les cas d'utilisation liés aux médias, aux événements et à la sécurité publique actuellement en préparation, en vue de leur commercialisation en 2026.

Lors d'événements en direct de grande ampleur, nous avons validé des tranches de liaison montante dédiées à la diffusion garantissant un débit prévisible, une faible latence et une couverture résiliente pour des productions multi-caméras.

À l'occasion de l'un des principaux festivals d'été en Belgique, "Les Ardentes" à Liège, nous avons collaboré avec Haivision et la RTBF afin de garantir une qualité vidéo pour les retransmissions en direct sur la 5G publique, démontrant des performances de bout en bout conformes aux exigences de la production professionnelle.

Nous avons étendu les essais de découpage du réseau à l'événement Antwerp Pride, en collaboration avec Proximus Media, afin de confirmer la capacité d'une connectivité sur mesure à sécuriser les flux opérationnels et la distribution des contenus en situation de forte sollicitation des réseaux. Idem pour l'événement Christmas Event fin 2025 avec la RTBF.

5.7 Sécurisation de l'espace aérien

Proximus s'est fixé comme mission de contribuer à une société digitale durable et sûre. Renaud Tilmans, Enterprise Telco Services & Ops Lead

Proximus a étendu ses activités d'innovation au domaine de l'U-space afin de répondre à l'augmentation des risques de sécurité liés aux drones. En collaboration avec Senhive et SkeyDrone, nous avons déployé une solution de détection s'appuyant sur des antennes télécoms et des capteurs avancés afin de permettre une surveillance en temps réel de l'espace aérien ainsi que la détection d'intrusions. Ce système se concentre sur la protection de sites critiques tels que les aéroports, les centres de données et les infrastructures industrielles.

Des travaux complémentaires, menés avec SABCA et Multitel dans le cadre des initiatives Skybridge soutenues par DigitalWallonia, ont permis de finaliser l'analyse début 2025.

Ces travaux visent à renforcer notre engagement en faveur d'un monde sûr et durable, et à permettre la communication des drones au-delà de la ligne de vue (BVLOS).

5.8 L'innovation au service d'une gestion durable de l'énergie

Proximus accélère sa transition énergétique en privilégiant, chaque fois que possible, le recours à des sources renouvelables pour alimenter ses opérations. Cette approche ne se limite pas à l'approvisionnement en énergie verte : elle vise également à intégrer davantage de flexibilité dans le système. Cela inclut la gestion active des flux énergétiques à l'aide d'outils avancés tels que la Proximus Energy Box, développée en collaboration avec la start-up belge Companion.energy. Cette solution intègre des fonctionnalités telles que la gestion des nominations, des stratégies de délestage ainsi qu'une optimisation en temps réel de l'équilibre entre l'offre et la demande.

Ces innovations permettent à Proximus de répondre de manière dynamique aux signaux du marché et aux contraintes opérationnelles, tout en renforçant la résilience et en réduisant l'impact environnemental. En combinant l'intelligence digitale et l'expertise énergétique, Proximus établit une référence sur la manière dont les grandes entreprises peuvent jouer un rôle de premier plan en matière de durabilité et de flexibilité.

5.9 Un avenir porté par l'innovation quantique

Les technologies quantiques seront appelées à jouer un rôle essentiel dans de nombreux secteurs. Après avoir mené avec succès plusieurs essais de communication quantique sécurisée sur son réseau au cours des deux dernières années, Proximus a lancé Quantum Circle au printemps 2024, la première communauté belge dédiée à l'avancement des technologies quantiques.

Cette initiative pionnière rassemble des explorateurs du quantique, des experts du secteur et des visionnaires afin de collaborer au développement d'applications transformatrices et de favoriser l'adoption à grande échelle des innovations quantiques.

La mission de Quantum Circle consiste à créer un écosystème propice à la recherche de pointe, à la cocréation d'applications innovantes et à la mobilisation des investissements nécessaires pour générer un impact sociétal et économique significatif. En réunissant chercheurs, universitaires, fournisseurs technologiques et utilisateurs finaux issus des secteurs public et privé, la communauté identifie et accélère les applications à fort impact dans les domaines du calcul, de la communication et des capteurs quantiques.

Comptant plus de 150 organisations membres, Quantum Circle s'est rapidement développé, organisant ses propres événements et formations, tout en impliquant activement des dirigeants d'entreprise belges et des décideurs politiques afin de soutenir l'accélération de l'adoption des technologies quantiques. Cette initiative positionne Proximus à l'avant-garde de l'avenir technologique de la Belgique et jette les bases de la révolution quantique du pays.

5.10 Proximus Ada, centre d'excellence en intelligence artificielle et cybersécurité

En 2025, Proximus Ada a poursuivi le renforcement de son rôle de centre d'excellence en intelligence artificielle et en cybersécurité au sein du Groupe Proximus. Nos efforts se sont concentrés sur le développement de l'innovation, la garantie de la résilience et la création de valeur concrète grâce à des technologies avancées. Au cours de l'année écoulée, Ada a consolidé sa position d'acteur clé de la transformation digitale en combinant des capacités d'IA de pointe avec des cadres de sécurité robustes.

Une avancée majeure a été l'élargissement des cas d'utilisation de l'IA dans plusieurs domaines, notamment l'expérience client, l'optimisation du réseau et l'efficacité opérationnelle. Depuis la création d'Ada, plus de 100 initiatives en intelligence artificielle ont été explorées. Plus de 60 projets sont aujourd'hui en production, tandis qu'une quarantaine supplémentaire sont en cours de développement. Ces projets couvrent des domaines variés tels que la maintenance prédictive, la détection d'anomalies, l'IA générative et l'automatisation fondée sur des agents, avec pour objectif d'améliorer la qualité des services et l'efficacité opérationnelle. L'année 2025 a notamment été marquée par le déploiement réussi de nouvelles solutions basées sur l'IA générative pour le support client et la gestion des connaissances internes. Elle a également vu la mise en œuvre d'outils avancés pilotés par l'IA pour les ressources humaines ainsi que le lancement de notre première solution d'IA agentique appliquée aux processus d'ingénierie des données.

Au sein de Proximus Ada, nous avons mis en place une solution d'IA avancée destinée à soutenir nos analystes en cybersécurité. Cette initiative répond à la complexité croissante de la gouvernance en matière de cybersécurité dans des environnements en évolution rapide. Conçu comme un système de référence intelligent et centralisé, l'outil simplifie l'accès aux politiques de sécurité et aux exigences de conformité à l'échelle de l'organisation. Initialement destiné aux équipes Security by Design, l'objectif à long terme est d'étendre son utilisation aux data scientists, aux ingénieurs et aux équipes opérationnelles, afin de leur offrir un accès rapide à des directives de sécurité validées tout au long du cycle de vie des cas d'utilisation IT. Cet outil est devenu un élément central du processus de validation de la sécurité dès la conception, renforçant la mission d'Ada qui consiste à mettre l'intelligence artificielle au service d'un haut niveau d'exigence en matière de cybersécurité. Cette étape souligne l'engagement de Proximus Ada en faveur d'une innovation éthique et durable, et renforce sa position de premier centre d'excellence en Belgique dans ces domaines.

À l'avenir, Proximus Ada accélérera l'adoption des technologies d'IA de nouvelle génération, notamment les modèles multimodaux et les systèmes autonomes. Proximus Ada continuera également à faire évoluer son modèle opérationnel afin de déployer l'innovation de manière efficace tout en maintenant un niveau élevé de gouvernance et de conformité. En nous appuyant sur une expertise centralisée et en favorisant une collaboration plus étroite avec les business units, nous entendons accélérer le déploiement de solutions d'IA transformatrices et assurer une croissance durable dans un contexte de concurrence accrue.

5.11 L'IA pour un service clientèle de qualité supérieure

Proximus dépasse le paradoxe de l'IA générative et en concrétise les bénéfices en améliorant son service à la clientèle, principalement grâce à l'expertise de Proximus Ada dans la gestion des aspects technologiques. Proximus investit désormais dans les technologies d'IA agentique afin de soutenir davantage ses ambitions. Les initiatives 2025 incluent :

Initiatives dans le domaine du support client

- Recherche dans les FAQ : amélioration de la recherche d'informations sur le Centre d'aide de Proximus grâce à l'IA générative, permettant d'augmenter le taux global de réussite du libre-service.
- Proximus Assistant
 - Marché grand public : optimisation des assistants vocaux et des chatbots existants grâce à l'IA générative afin d'améliorer la précision des réponses et d'augmenter le taux de réussite du libre-service.
 - Classificateurs GenAI : 80 % des intentions clients sont désormais traitées par des classificateurs basés sur l'IA générative, assurant un routage plus précis. Ces classificateurs évoluent actuellement vers des classificateurs conversationnels agentiques.
 - Réponses GenAI :
 - évolution de réponses ponctuelles vers des interactions conversationnelles : Douze flux de chatbot conversationnels sont en production, avec un déploiement progressif vers d'autres flux. Première mise en production réussie sur le voicebot.
 - IA agentique : Proof of Concept avec un agent d'IA de troubleshooting afin de tester la technologie et d'en comprendre les limites et le potentiel.
 - Marché professionnel : Mise en place d'un chatbot alimenté par l'IA générative et proposé en libre-service, exploration et tests en cours sur plusieurs cas d'utilisation.

Initiatives en soutien de nos collaborateurs :

- Détection des motifs de contact : classification de chaque interaction par appel et par chat (plus de 500.000 par mois) selon le motif précis de contact client, avec trois niveaux de granularité, permettant notamment un accompagnement plus ciblé et une gestion plus efficace des problèmes.
- Assistant rédactionnel : aide à la rédaction pour 450 agents opérant via chat grâce à des fonctionnalités de correction, de traduction et de synthèse basées sur l'IA générative. Ces fonctionnalités seront prochainement étendues aux e-mails (plus de 50.000 demandes par jour).
- Assistant d'IA pour le support technique : activation des fonctionnalités d'IA de ServiceNow+ afin d'améliorer le support technique destiné aux clients professionnels, notamment par la génération de synthèses de dossiers et de notes de résolution. L'innovation réside dans la réalisation d'un Proof of Concept d'IA agentique visant à automatiser le suivi proactif des dossiers sur les lignes Explore, grâce à la configuration de différents agents d'IA et de leur logique de collaboration.

- My AI Assistant (MaIA) : lancé en août 2024, ce chatbot facilite la recherche d'informations pour les collègues en contact avec les clients.

5.12 Initiatives internes de soutien à l'innovation

Le Proximus Innovation Committee constitue le point de coordination central de l'innovation au sein de l'entreprise. Il favorise l'alignement interne, la collaboration et l'échange de connaissances. Le comité assure également la gestion des opportunités de partenariat ainsi que des demandes de financement émanant d'organisations externes. Ce double rôle en fait un acteur clé de la stratégie d'innovation de Proximus, intégrant à la fois les efforts d'innovation internes et externes.

Deux fois par an, Proximus organise un concours interne d'idéation, l'Innovation Accelerator. Le but principal consiste à identifier et soutenir des initiatives innovantes susceptibles de générer de nouvelles sources de revenus, à la fois dans les domaines liés à notre activité principale et au-delà. La priorité est accordée aux initiatives présentant un potentiel de croissance à long terme, en privilégiant les perspectives futures plutôt que l'impact à court terme.

Le Customer Experience Challenge est un hackathon annuel organisé à l'échelle de l'entreprise pour encourager la collaboration entre les départements. Son but est de susciter des idées novatrices et d'améliorer l'expérience client. L'édition 2024 a réuni dix équipes, qui ont travaillé sur différents thèmes liés au segment résidentiel et à celui des PME.

Un important incitant fiscal pour Proximus est l'exonération de précompte professionnel liée à la R&D. Une équipe dédiée analyse l'ensemble des projets techniques au regard des critères Frascati en matière de R&D, afin de garantir que le projet est éligible à la demande d'exonération pour les collaborateurs experts techniques disposant du diplôme requis, tel que défini dans la législation fiscale belge. Pour être conforme à ces critères, un projet doit être innovant, créatif, techniquement complexe, systématique et transférable. Cette analyse est réalisée en collaboration avec les experts fiscaux de l'équipe Finance ainsi qu'avec l'équipe HR, qui gère la paie et les diplômes des employés de Proximus.

5.13 Partenariat stratégique avec Microsoft pour le cloud et les communications digitales

Depuis 2024, Proximus collabore avec Microsoft dans le cadre d'un partenariat dédié au développement de services cloud et de communications digitales à l'échelle internationale. Cette collaboration vise à renforcer l'engagement client sur plusieurs canaux en s'appuyant à la fois sur les produits de référence des filiales internationales de Proximus - BICS, Telesign et Route Mobile - et sur les technologies de Microsoft.

Les principales initiatives liées à ce partenariat sont les suivantes :

- Services de plateforme de communication : amélioration des services de communication et de sécurité destinés aux clients grâce à des solutions innovantes.
Fournisseur de services Microsoft de premier plan : positionnement de Proximus NXT comme fournisseur de référence dans la région pour les applications 5G, l'edge computing, les solutions d'environnement de travail, la sécurité, le cloud (cloud Azure et clouds souverains), le cloud pour PME, les données et l'IA.

- Actions de mise sur le marché et de vente : collaboration avec Microsoft dans le cadre d'initiatives conjointes de marketing et de vente au bénéfice de l'ensemble des segments de clientèle utilisant des produits et services Microsoft, avec un accent accru sur la collaboration en matière de cloud souverain en 2025 et 2026.

Dans le cadre de la transformation digitale interne, les principaux axes du partenariat sont les suivants :

- Migration vers Microsoft Azure : Proximus opère une transformation digitale stratégique en adoptant Microsoft Azure. Cette évolution renforcera notre environnement IT grâce à l'intégration avancée de l'intelligence artificielle, en garantissant un haut niveau de fiabilité, d'évolutivité et de sécurité.
- Expérience développeur et attractivité des talents : mise à disposition d'une expérience développeur de premier plan, attraction de nouveaux talents et exploitation de l'IA générative dans le cloud public.
- Plateforme de développement standardisée : standardisation du développement sur une plateforme unifiée pour les applications internes, permettant d'autonomiser les ingénieurs, d'accroître l'agilité des projets et d'améliorer l'efficacité des coûts tout en respectant les standards de Proximus.

Pris dans leur ensemble, ce partenariat et la transformation interne stimulent l'innovation et l'excellence en matière de services aux clients et d'infrastructure IT, positionnant Proximus comme acteur majeur dans le domaine des communications digitales.

5.14 Proximus Global

À la fin de l'année 2025, Seckin Arikan a été nommé CEO des opérations internationales. Début 2026, les dernières étapes ont été franchies afin de finaliser le déploiement de la stratégie, ainsi que d'en évaluer l'impact sur la recherche et le développement au sein du groupe international

5.14.1 BICS

BICS propose des solutions dans le domaine des communications digitales, des services de communication dans le cloud, de mobilité et d'IoT à destination des opérateurs télécoms, des opérateurs de réseaux virtuels, des fournisseurs de services, des fournisseurs de logiciels d'entreprise et des entreprises internationales. Présente dans plus de 200 pays, BICS transporte environ 50 % du trafic mondial de données en roaming. L'entreprise continue d'investir dans l'amélioration de son portefeuille de solutions de communication globale à destination des segments télécoms, entreprises et cloud.

Les activités de recherche et développement de BICS sont axées sur la fourniture de services 5G, la technologie (e)SIM et IoT, les services de communication digitale ainsi qu'une offre robuste en matière de fraude, de sécurité et d'analyse. BICS surveille l'évolution du marché et les besoins des clients afin d'améliorer ses services, fonctionnalités et portefeuilles de produits mondiaux.

5.14.2 Telesign

Telesign concentre ses efforts de recherche et de développement sur la connexion, la protection et la défense des identités digitales des entreprises à l'échelle mondiale.

Elle propose des solutions de protection antifraude et de communications sécurisées et contribue au développement de l'économie numérique en permettant aux entreprises et à leurs clients d'interagir en toute confiance au moyen de solutions de gestion de l'identité client. Telesign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctionnalités et améliorent celles déjà existantes.

5.14.3 Route Mobile

Route Mobile est un fournisseur mondial de plateformes de communication en tant que service (CPaaS) qui aide les entreprises à communiquer avec leurs clients par le biais de différents canaux (SMS, voix, courrier électronique, etc.). Spécialisée dans les communications cloud, elle propose des solutions telles que la vérification d'identité mobile, l'engagement client omnicanal et les services de pare-feu SMS. Ses services permettent aux entreprises de communiquer de manière sécurisée et efficace et sont largement utilisés dans des secteurs tels que le milieu bancaire, la distribution, l'e-commerce et les plateformes digitales afin d'améliorer les interactions clients et de renforcer la sécurité.

6 Autres informations

6.1 Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2025

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

6.2 Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris dans le Rapport de durabilité → Informations sociales.

6.3 Changement climatique

Le changement climatique est repris dans le Rapport de durabilité → Informations environnementales

6.4 Utilisation des instruments financiers

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

6.5 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.

6.6 Actions propres

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

6.7 Gestion du capital

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

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

6.8 Evénements postérieurs à la clôture

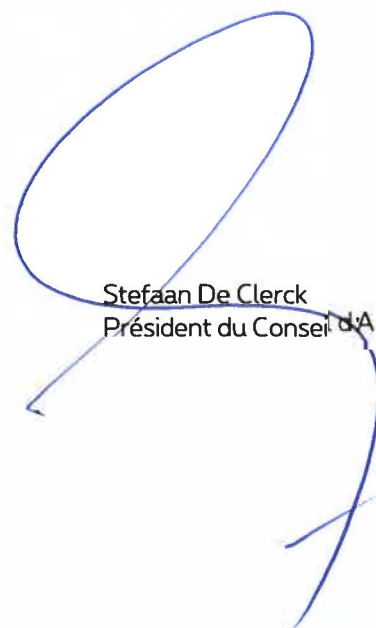
Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans l'annexe 39 des états financiers consolidés.

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 26 février 2026.



Stijn Bijmens
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration