

40	10/05/2021	BE 0202.239.951	317	EUR		
NAT.	Date du dépôt	N°	P.	D.	21139.00503	C-cap 1.1

40				1	EUR	
NAT.	Date du dépôt	N° 0202.239.951	P.	U.	D.	C-cap 1

COMPTES ANNUELS ET AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

DÉNOMINATION: **PROXIMUS**

Forme juridique: **S.A. de droit public**

Adresse: **Boulevard du Roi Albert II-Koning Albert II laan**

N°: **27**

Code postal: **1030**

Commune: **Bruxelles 3**

Pays: **Belgique**

Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de l'entreprise de **Bruxelles, néerlandophone**

Adresse Internet: ¹

Numéro d'entreprise **0202.239.951**

DATE **07/05/2020** de dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

COMPTES ANNUELS **EN EUROS** ²

approuvés par l'assemblée générale du **21/04/2021**

et relatifs à l'exercice couvrant la période du **01/01/2020** au **31/12/2020**

Exercice précédent du **01/01/2019** au **31/12/2019**

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~ ³ identiques à ceux publiés antérieurement

Nombre total de pages déposées: **67**
 objet: 6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.5, 6.5.2, 9, 11, 12, 13, 14, 15

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

Signature
(nom et qualité)
BOUTIN Guillaume
Administrateur délégué

Signature
(nom et qualité)
DE CLERCK Stefaan
Président

¹ Mention facultative.

² Au besoin, adapter la devise et l'unité dans lesquelles les montants sont exprimés.

³ Biffer la mention inutile.

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GERANTS ET COMMISSAIRES

BOUTIN Guillaume, CEO et Administrateur Délégué
Rue Darwin 27, 1050 Bruxelles, BELGIQUE

DE CLERCK Stefaan, Président du Conseil d'Administration
Damkaai 7, 8500 Courtrai, BELGIQUE

DE GUCHT Karel, President of the Institute of European Studies (IES) & Administrateur de sociétés
Hoogstraat 9, 9290 Berlare, BELGIQUE
Administrateur

DUREZ Martine, Administrateur de sociétés
Avenue de Saint-Pierre 34, 7000 Mons, BELGIQUE
Administrateur

SANTENS Isabelle, Administrateur de sociétés
Wannegem-Ledestraat 36, 9772 Kruisem, BELGIQUE
Administrateur

VAN de PERRE Paul, CEO Five Financial Solutions
Leliestraat 80, 1702 Dilbeek, BELGIQUE
Administrateur

Ont été nommés administrateurs sur proposition d'actionnaires autres que l'Etat belge:

DEMUELENAERE Pierre, Administrateur de sociétés
Rue des Couteliers 24, 1490 Court Saint-Etienne, BELGIQUE
Administrateur

DE PRYCKER Martin, Managing Partner Qbic Fund
De Cauwerstraat 41, 9100 Sint-Niklaas, BELGIQUE
Administrateur

RUTTEN Catherine, Vice-President International, Government Affairs & Public Policy Vertex Pharmaceuticals
Avenue Emile Van Becelaere 107, 1170 Watermael-Boitsfort, BELGIQUE
Administrateur

SONNE Joachim, Financial Advisor (à partir du 29/7/2019)
Asgardstrasse 58, 81925 Munich, ALLEMAGNE
Administrateur

TOURAIN Agnès, Chef d'entreprise
5 Rue de Budé, 75004 Paris, FRANCE
Administrateur

VANDENBORRE Catherine, Chief Financial Officer Elia
Clos du Champ de Bourgeois 11, 1330 Rixensart, BELGIQUE
Administrateur

VAN DEN HOVE Luc, President & CEO imec
Jachthuislaan 29, 3210 Lubbeek, BELGIQUE
Administrateur

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GERANTS ET COMMISSAIRES (Suite de la page précédente)

DELOITTE, Réviseurs d'entreprises S.C.R.L

Gateway Building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, 1930 Zaventem, BELGIQUE

Président du Collège des Commissaires

Numéro d'entreprise : BE 0429.053.863

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : B00025

Représenté par Geert Verstraeten

Gateway Building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, 1930 Zaventem, BELGIQUE

Réviseur d'entreprises

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : A01481

DEBUCQUOY Jan, Conseiller à la Cour des Comptes

Oude Sint-Gommarusstraat 27, 2800 Mechelen, BELGIQUE

Commissaire

RION Pierre, Conseiller à la Cour des Comptes

Rue Nestor-Bouillon 40A, 5377 Sinsin, BELGIQUE

Commissaire

CDP Petit & Co SRL

Square de l'Arbalète 6, 1170 Watermael-Boitsfort, BELGIQUE

Commissaire

Numéro d'entreprise: BE 0670.625.336

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : B00938

Représenté par Damien Petit

Avenue Princesse Paola 6, 1410 Waterloo, BELGIQUE

Réviseur d'entreprises

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : A01500

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels ~~ont~~ / n'ont pas * été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de la société**;
- B. L'établissement des comptes annuels **;
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

* Biffer la mention inutile.

** Mention facultative.

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	6.045.366.616	6.349.418.087
Immobilisations incorporelles	6.2	21	2.078.796.871	2.388.781.287
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	2.674.606.186	2.716.226.861
Terrains et constructions		22	102.009.779	111.013.223
Installations, machines et outillage		23	2.534.958.612	2.573.508.155
Mobilier et matériel roulant		24	10.927.607	14.168.846
Location-financement et droits similaires		25	259.251	198.877
Autres immobilisations corporelles		26	14.550.937	17.337.760
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	11.900.000	
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	1.291.963.559	1.244.409.939
Entreprises liées	6.15	280/1	1.285.742.999	1.238.111.531
Participations		280	1.285.742.999	1.238.111.531
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	3.925.493	3.925.594
Participations		282	3.925.493	3.925.594
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	2.295.067	2.372.814
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	2.295.067	2.372.814

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>1.187.339.523</u>	<u>1.425.566.670</u>
Créances à plus d'un an		29	89.013.383	89.013.383
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	89.013.383	89.013.383
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	92.897.862	118.809.580
Stocks		30/36	77.149.075	97.136.523
Approvisionnements		30/31	27.414.507	34.068.812
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	49.734.568	63.067.711
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	15.748.787	21.673.057
Créances à un an au plus		40/41	478.373.433	573.068.008
Créances commerciales		40	352.356.753	429.492.850
Autres créances		41	126.016.680	143.575.158
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	357.919.416	398.631.626
Actions propres		50	248.582.117	383.947.044
Autres placements		51/53	109.337.299	14.684.582
Valeurs disponibles		54/58	114.010.043	183.259.831
Comptes de régularisation	6.6	490/1	55.125.386	62.784.242
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	7.232.706.139	7.774.984.757

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	1.657.880.529	1.674.500.685
Apport	6.7.1	10/11	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital		10	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital souscrit		100	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital non appelé ⁴		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/1		
Autres		1109/1		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	356.737.490	507.212.579
Réserves indisponibles		130/1	348.949.792	498.723.795
Réserve légale.....		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	248.582.117	383.947.044
Soutien financier		1313		
Autres		1319	367.675	14.776.751
Réserves immunisées		132	7.787.698	8.488.784
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)(+)/(-)		14	301.143.039	167.288.106
Subsides en capital		15		
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁵		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16	673.928.271	913.260.950
Provisions pour risques et charges		160/5	672.865.958	911.964.942
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	2.491.036	2.571.430
Autres risques et charges	6.8	164/5	670.374.922	909.393.512
Impôts différés		168	1.062.313	1.296.008

⁴ Montant venant en déduction du capital souscrit.

⁵ Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>4.900.897.339</u>	<u>5.187.223.122</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	2.587.345.546	2.737.656.018
Dettes financières		170/4	2.507.184.805	2.632.314.041
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.107.184.805	1.956.314.041
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174		276.000.000
Dettes commerciales		175	78.490.373	105.341.977
Fournisseurs		1750	78.490.373	105.341.977
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9	1.670.368	
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	2.229.116.241	2.361.580.551
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	82.920.093	78.310.971
Dettes financières		43	1.015.701.182	996.127.562
Etablissements de crédit		430/8		156.000.000
Autres emprunts		439	1.015.701.182	840.127.562
Dettes commerciales		44	608.358.719	639.207.326
Fournisseurs		440/4	608.358.719	639.207.326
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	1.433.436	4.599.347
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	246.693.874	278.273.418
Impôts		450/3	88.968.228	97.276.173
Rémunérations et charges sociales		454/9	157.725.646	180.997.245
Autres dettes		47/48	274.008.937	365.061.927
Comptes de régularisation	6.9	492/3	84.435.552	87.986.553
TOTAL DU PASSIF		10/49	7.232.706.139	7.774.984.757

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	4.194.754.005	4.318.780.745
Chiffre d'affaires	6.10	70	3.786.085.792	3.886.699.793
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)(+)/(-)		71	-5.924.270	-1.492.195
Production immobilisée		72	367.840.506	371.881.360
Autres produits d'exploitation	6.10	74	46.226.442	60.400.643
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A	525.535	1.291.144
Coût des ventes et des prestations		60/66A	3.911.031.471	4.395.568.631
Approvisionnements et marchandises		60	529.782.192	530.922.125
Achats		600/8	510.171.896	533.534.093
Stocks: réduction (augmentation)(+)/(-)		609	19.610.296	-2.611.968
Services et biens divers		61	1.278.697.123	1.310.957.202
Rémunérations, charges sociales et pensions(+)/(-)	6.10	62	787.874.400	894.677.615
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	1.250.960.480	1.257.410.499
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)(+)/(-)	6.10	631/4	-2.482.082	-9.125.767
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)(+)/(-)	6.10	635/8	7.938.281	3.044.904
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	42.405.756	49.281.175
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	15.855.321	358.400.878
Bénéfice (Perte) d'exploitation(+)/(-)		9901	283.722.534	-76.787.886

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	499.286.914	552.451.168
Produits financiers récurrents		75	405.679.394	109.431.364
Produits des immobilisations financières		750	391.200.056	92.032.018
Produits des actifs circulants		751	2.343.701	5.924.642
Autres produits financiers	6.11	752/9	12.135.637	11.474.704
Produits financiers non récurrents	6.12	76B	93.607.520	443.019.804
Charges financières	6.11	65/66B	259.350.192	44.113.680
Charges financières récurrentes		65	204.399.880	31.040.615
Charges des dettes		650	46.321.304	47.732.102
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)(+)/(-)		651	138.096.296	-27.990.766
Autres charges financières		652/9	19.982.280	11.299.279
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	54.950.312	13.073.065
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts(+)/(-)		9903	523.659.256	431.549.602
Prélèvement sur les impôts différés		780	233.695	276.508
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat(+)/(-)	6.13	67/77	126.748.241	53.599.656
Impôts		670/3	126.751.972	58.381.242
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales .		77	3.731	4.781.586
Bénéfice (Perte) de l'exercice(+)/(-)		9904	397.144.710	378.226.454
Prélèvement sur les réserves immunisées		789	701.086	658.273
Transfert aux réserves immunisées		689		2.618
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)		9905	397.845.796	378.882.109

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter(+)/(-)	9906	565.133.902	696.538.018
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)	(9905)	397.845.796	378.882.109
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent(+)/(-)	14P	167.288.106	317.655.909
Prélèvement sur les capitaux propres	791/2	165.478.329	26.850.224
sur l'apport	791		
sur les réserves	792	165.478.329	26.850.224
Affectation aux capitaux propres	691/2	15.704.326	48.197.994
à l'apport	691		
à la réserve légale	6920		
aux autres réserves	6921	15.704.326	48.197.994
Bénéfice (Perte) à reporter(+)/(-)	(14)	301.143.039	167.288.106
Intervention des associés dans la perte	794		
Bénéfice à distribuer	694/7	413.764.866	507.902.142
Rémunération de l'apport	694	387.581.903	486.324.662
Administrateurs ou gérants	695		
Travailleurs	696	26.182.963	21.577.480
Autres allocataires	697		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8052P	xxxxxxxxxxxxxxx	3.005.179.835
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8022	367.683.078	
Cessions et désaffectations	8032	126.538.770	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8042	422.709	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8052	3.246.746.852	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice			
	8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.253.877.173
Mutations de l'exercice			
Actés	8072	351.993.343	
Repris	8082		
Acquis de tiers	8092		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8102	125.456.770	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8112	-90.760	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8122	2.480.322.986	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	211	<u>766.423.866</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
GOODWILL			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8053P	xxxxxxxxxxxxxxx	5.027.843.478
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8023		
Cessions et désaffectations	8033		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8043		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8053	5.027.843.478	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice			
	8123P	xxxxxxxxxxxxxxx	3.390.364.853
Mutations de l'exercice			
Actés	8073	325.105.620	
Repris	8083		
Acquis de tiers	8093		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8103		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8113		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8123	3.715.470.473	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	212	<u>1.312.373.005</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxx	375.094.015
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	1.481.693	
Cessions et désaffectations	8171	565.489	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8181		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	376.010.219	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxxx	264.080.792
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	10.485.138	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301	565.490	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	274.000.440	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	<u>102.009.779</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192P	xxxxxxxxxxxxxxx	10.786.614.557
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	549.451.338	
Cessions et désaffectations	8172	350.631.033	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8182	-390.244	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	10.985.044.618	
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8242		
Plus-values au terme de l'exercice	8252		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxxxxx	8.213.106.402
Mutations de l'exercice			
Actés	8272	587.487.469	
Repris	8282		
Acquis de tiers	8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8302	350.631.090	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8312	123.225	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322	8.450.086.006	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(23)	<u>2.534.958.612</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	81.998.359
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	4.326.968	
Cessions et désaffectations	8173	13.411.011	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8183		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	72.914.316	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8243		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxxx	67.829.513
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	6.960.894	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	12.803.698	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8313		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	61.986.709	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	<u>10.927.607</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8194P	xxxxxxxxxxxxxxx	651.449
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8164	295.331	
Cessions et désaffectations	8174	260.000	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8184		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8194	686.780	
Plus-values au terme de l'exercice	8254P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8214		
Acquises de tiers	8224		
Annulées	8234		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8244		
Plus-values au terme de l'exercice	8254		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8324P	xxxxxxxxxxxxxxx	452.572
Mutations de l'exercice			
Actés	8274	234.957	
Repris	8284		
Acquis de tiers	8294		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8304	260.000	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8314		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8324	427.529	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(25)	<u>259.251</u>	
Dont			
Terrains et constructions	250		
Installations, machines et outillage	251		
Mobilier et matériel roulant	252	259.251	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195P	xxxxxxxxxxxxxxxx	243.973.043
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	5.343.761	
Cessions et désaffectations	8175	11.930.931	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8185	-32.465	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	237.353.408	
Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8245		
Plus-values au terme de l'exercice	8255		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxxxxxx	226.635.283
Mutations de l'exercice			
Actés	8275	8.130.528	
Repris	8285		
Acquis de tiers	8295		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8305	11.930.875	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8315	-32.465	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325	222.802.471	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(26)	<u>14.550.937</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	11.900.000	
Cessions et désaffectations	8176		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8186		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196	11.900.000	
Plus-values au terme de l'exercice	8256P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8216		
Acquises de tiers	8226		
Annulées	8236		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8246		
Plus-values au terme de l'exercice	8256		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actés	8276		
Repris	8286		
Acquis de tiers	8296		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8306		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8316		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(27)	<u>11.900.000</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392P	xxxxxxxxxxxxxxx	10.527.823
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8362		
Cessions et retraits	8372	100	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8382		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392	10.527.723	
Plus-values au terme de l'exercice	8452P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8412		
Acquises de tiers	8422		
Annulées	8432		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8442		
Plus-values au terme de l'exercice	8452		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522P	xxxxxxxxxxxxxxx	5.863.822
Mutations de l'exercice			
Actées	8472		
Reprises	8482		
Acquises de tiers	8492		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8502		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8512		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522	5.863.822	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552P	xxxxxxxxxxxxxxx	738.407
Mutations de l'exercice(+)/(-)	8542		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552	738.407	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(282)	<u>3.925.494</u>	
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	283P	<u>xxxxxxxxxxxxxxx</u>	
Mutations de l'exercice			
Additions	8582		
Remboursements	8592		
Réductions de valeur actées	8602		
Réductions de valeur reprises	8612		
Différences de change(+)/(-)	8622		
Autres(+)/(-)	8632		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(283)	<u> </u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8652	<u>3.925.494</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393		
Plus-values au terme de l'exercice	8453P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8443		
Plus-values au terme de l'exercice	8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8513		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice(+)/(-)	8543		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)		
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	xxxxxxxxxxxxxxxx	2.372.813
Mutations de l'exercice			
Additions	8583	427.152	
Remboursements	8593	504.898	
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613		
Différences de change(+)/(-)	8623		
Autres(+)/(-)	8633		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	2.295.067	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8653		

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
Connectimmo S.A. Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0477.931.965		4.865.300	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	849.546.180	23.957.615
Proximus Opal S.A. Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0861.585.672		620	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	438.165.216	-59.902
Proximus Luxembourg SA rue du Puits Romain 18 8070 Bertrange Luxembourg		245.340	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	414.489.878	15.499.699
Proximus ICT S.A. Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0826.942.915		4.340	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	2.654.749	79.336
Telindus-Isit B.V. Krommewetering 7 3543 AP Utrecht Pays-Bas		42.677	100,00	0,00	31/12/2018	EUR	32.255.000	3.182.000
Belgian Mobile ID S.A. Place Sainte Gudule 5 1000 Bruxelles 1 Belgique 0541.659.084		73.093	15,00	0,00	31/12/2019	EUR	2.352.156	-11.261.035
Proximus ICT-Expert Community C.V.B.A. Ferdinand Allenstraat 38 3290 Diest Belgique 0841.396.905		1	0,68	81,50	31/12/2019	EUR	344.014	96.881

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
Proximus Media House S.A. Rue Carli 2 1140 Bruxelles 14 Belgique 0875.092.626		20.000	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	54.296.031	3.798.992
Scarlet Belgium S.A. Rue Carli 2 1140 Bruxelles 14 Belgique 0447.976.484		850.343	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	26.299.775	12.407.621
Synductis C.V.B.A. Brusselsesteenweg 199 9090 Melle Belgique 0502.445.845		310	16,67	0,00	31/12/2019	EUR	19.500	0
Experience@work C.V.B.A. Minderbroedergang 12 2800 Mechelen Belgique 0627.819.632		30	30,00	0,00	31/12/2019	EUR	197.131	-6.532
Tessares S.A. Rue Louis de Geer 6 1348 Louvain-la-Neuve Belgique 0600.810.278		43.200	23,18	0,00	31/12/2019	EUR	435.337	-923.550
BE-Mobile NV Kardinaal Mercierlaan 1 , boîte A 9090 Melle Belgique 0881.959.533		177.357	56,43	36,31	31/12/2019	EUR	30.472.451	-4.479.080
Co.Station Belgium NV Sinter-Goedelevoorplein 5 1000 Bruxelles 1 Belgique 0599.786.434		4.000	20,00	0,00	31/12/2019	EUR	832.208	203.492

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
Cascador BVBA Kardinaal Mercierlaan 1 , boîte A 9090 Melle Belgique 0648.964.048		4.300	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	16.982.424	-5.698
Nexus Midco BV Koning Albert II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0760.489.106		499	49,90	0,00		EUR	0	0
MWingz BV Simon Bolivardlaan 34 1000 Bruxelles 1 Belgique 0738.987.372		1.600.000	50,00	0,00		EUR	0	0

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PLACEMENTS DE TRÉSORERIE – AUTRES PLACEMENTS			
Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe	51		
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681		
Actions et parts – Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
Titres à revenu fixe	52		
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit	53	109.337.299	14.684.582
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus	8686	17.928.449	13.352.323
de plus d'un mois à un an au plus	8687	90.000.000	
de plus d'un an	8688	1.408.850	1.332.259
Autres placements de trésorerie non repris ci-avant	8689		
		Exercice	
COMPTES DE RÉGULARISATION			
Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important			
Frais à reporter - prestations			26.610.930
Charges financières à reporter			1.201.945
Produits acquis			640.086
Frais à reporter - coûts des ventes			26.672.426

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

ETAT DU CAPITAL

Capital

Capital souscrit au terme de l'exercice
 Capital souscrit au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P	XXXXXXXXXXXXXX	1.000.000.000
(100)	1.000.000.000	

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital
 Catégories d'actions

Actions au porteur sans mention de valeur
 actions nominatives
 Actions nominatives
 Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	420.528.512	142.149.207
	579.471.488	195.875.928
8702	XXXXXXXXXXXXXX	195.875.928
8703	XXXXXXXXXXXXXX	142.149.207

Capital non libéré

Capital non appelé
 Capital appelé, non versé
 Actionnaires redevables de libération

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101)		XXXXXXXXXXXXXX
8712	XXXXXXXXXXXXXX	

Actions propres

Détenues par la société elle-même
 Montant du capital détenu
 Nombre d'actions correspondantes
 Détenues par ses filiales
 Montant du capital détenu
 Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion
 Montant des emprunts convertibles en cours
 Montant du capital à souscrire
 Nombre maximum correspondant d'actions à émettre
 Suite à l'exercice de droits de souscription
 Nombre de droits de souscription en circulation
 Montant du capital à souscrire
 Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Codes	Exercice
8721	45.366.771
8722	15.335.109
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	200.000.000

Parts non représentatives du capital

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

Exercice

EXPLICATION COMPLÉMENTAIRE RELATIVE À L'APPORT (Y COMPRIS L'APPORT EN INDUSTRIE)

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT DE L'ENTREPRISE À LA DATE DE CLÔTURE DE SES COMPTES

telle qu'elle résulte des déclarations reçues par la société en vertu de l'article 7:225 du Code des sociétés et des associations, l'article 14, alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes ou l'article 5 de l'arrêté royal du 21 août 2008 fixant les règles complémentaires applicables à certains systèmes multilatéraux de négociation.

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			
	Nature	Nombre de droits de vote		%
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
Belgische Staat FOD/SPF Etat belge Mobiliteit en Vervoer/ M Aarlenstraat 10 1040 Bruxelles 4 Belgique	Nominatif	180.887.569	0	53,51
Proximus NV/SA van publiek recht/ de droit public Koning Albert-II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0202.239.951	Nominatif	14.775.000	0	4,37
Proximus NV/SA van publiek recht/ de droit public Koning Albert-II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0202.239.951	Dématérialisée	560.109	0	0,17
BlackRock Inc. East 52nd Street 55 NY 1005 New York Etats-Unis d'Amérique	Dématérialisée	17.031.320	0	5,04

Informations supplémentaires

La Société peut, dans les limites légales, acquérir ses propres actions et céder les actions ainsi acquises conformément aux dispositions du Code des sociétés.

Le conseil d'administration est mandaté par l'article 13 des statuts d'acquérir le nombre maximal d'actions propres autorisé par la loi à un prix ne pouvant être supérieur de cinq pourcent au cours de clôture le plus élevé des trente jours de cotation précédant la transaction ni inférieur de plus de dix pourcent au cours de clôture le plus bas des trente jours de cotation précédant la transaction. Ce mandat est accordé pour une période de cinq ans à compter du vingt avril deux mille seize

PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT

Exercice
408.171.311
14.696.726
193.515.568
12.394.395
27.590.478
14.006.444

Avantages sociaux pour le personnel et les pensionnes

Plans mise a disposition

Plans de depart anticipé

Litiges en suspens

Rentes d'accidents de travail

Autres

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF**VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE****Dettes à plus d'un an échéant dans l'année**

	Codes	Exercice
Dettes financières	8801	
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	
Dettes commerciales	8861	78.120.093
Fournisseurs	8871	78.120.093
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	4.800.000
Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année	(42)	82.920.093

Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes financières	8802	1.696.462.814
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	1.696.462.814
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	
Etablissements de crédit	8842	
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	37.016.400
Fournisseurs	8872	37.016.400
Effets à payer	8882	
Acomptes sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	1.670.368
Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	8912	1.735.149.582

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	810.721.991
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	410.721.991
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	400.000.000
Autres emprunts	8853	
Dettes commerciales	8863	41.473.973
Fournisseurs	8873	41.473.973
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	
Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir	8913	852.195.964

DETTES GARANTIES (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)

Dettes garanties par les pouvoirs publics belges

	Codes	Exercice
Dettes financières	8921	
Emprunts subordonnés	8931	
Emprunts obligataires non subordonnés	8941	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8951	
Etablissements de crédit	8961	
Autres emprunts	8971	
Dettes commerciales	8981	
Fournisseurs	8991	
Effets à payer	9001	
Acomptes sur commandes	9011	
Dettes salariales et sociales	9021	
Autres dettes	9051	
Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges	9061	

Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Dettes financières	8922	
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Etablissements de crédit	8962	
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts	9032	
Rémunérations et charges sociales	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société	9062	

DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES

Impôts (rubriques 450/3 et 178/9 du passif)

Dettes fiscales échues	9072	
Dettes fiscales non échues	9073	57.820.039
Dettes fiscales estimées	450	31.148.189

Rémunérations et charges sociales (rubriques 454/9 et 178/9 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale	9076	
Autres dettes salariales et sociales	9077	157.725.646

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important

Intérêts non échus sur emprunts

26.089.218

Droits facturés concernant des périodes ultérieures

56.937.495

Options à émettre

1.408.840

Exercice
26.089.218
56.937.495
1.408.840

RÉSULTATS D'EXPLOITATION**PRODUITS D'EXPLOITATION****Chiffre d'affaires net**

Ventilation par catégorie d'activité

Produits fixes

Produits mobiles

Call Connect

Ventilation par marché géographique

Autres produits d'exploitation

Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics

CHARGES D'EXPLOITATION**Travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel**

Nombre total à la date de clôture

Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein

Nombre d'heures effectivement prestées

Frais de personnel

Rémunérations et avantages sociaux directs

Cotisations patronales d'assurances sociales

Primes patronales pour assurances extralégales

Autres frais de personnel

Pensions de retraite et de survie

Codes	Exercice	Exercice précédent
	2.310.595.106	2.304.172.956
	1.459.540.237	1.570.469.395
	15.950.450	12.057.442
740	237.660	524.717
9086	9.573	11.620
9087	9.651,8	11.298,2
9088	14.306.997	16.580.124
620	560.394.839	653.761.770
621	140.761.491	157.903.452
622	52.622.436	49.819.101
623	33.965.316	33.131.857
624	130.318	61.435

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires			
Dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	635		
Réductions de valeur			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées	9110	4.830.456	4.553.841
Reprises	9111	4.453.303	4.498.224
Sur créances commerciales			
Actées	9112	12.680.190	6.047.925
Reprises	9113	15.539.425	15.229.309
Provisions pour risques et charges			
Constitutions	9115	14.511.101	6.709.137
Utilisations et reprises	9116	6.572.820	3.664.233
Autres charges d'exploitation			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	14.761.037	16.979.716
Autres	641/8	27.644.719	32.301.459
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société			
Nombre total à la date de clôture	9096	6	13
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097	9,0	14,0
Nombre d'heures effectivement prestées	9098	13.912	20.529
Frais pour la société	617	370.858	525.453

RÉSULTATS FINANCIERS**PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS****Autres produits financiers**

Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats

Subsides en capital 9125

Subsides en intérêts 9126

Ventilation des autres produits financiers

Différences de change réalisées 754

Autres

Bénéfices de change incl. Report/Deport 10.114.781 7.955.765

Plus-values sur réalisation d'action propres 1.641.883 2.493.572

Autres 378.973 1.025.367

CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES**Amortissement des frais d'émission d'emprunts** 6501**Intérêts portés à l'actif** 6502**Réductions de valeur sur actifs circulants**

Actées 6510 147.902.537 25.941.006

Reprises 6511 9.806.241 53.931.772

Autres charges financières

Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances 653

Provisions à caractère financier

Dotations 6560

Utilisations et reprises 6561

Ventilation des autres charges financières

Différences de change réalisées 654

Ecart de conversion de devises 655

Autres

Pertes de change incl. Report/Deport 11.421.652 7.861.642

Moins values sur réalisation d'action propres 3.597.130 651.757

Frais bancaires divers 1.237.842 1.046.885

Autres 2.938.065 1.734.793

Commissions-use of payment means 787.591 4.202

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	94.133.055	444.310.948
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)	525.535	1.291.144
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630	525.535	713.957
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		577.187
Produits financiers non récurrents	(76B)	93.607.520	443.019.804
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631	93.607.520	443.019.804
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	70.805.633	371.473.943
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	15.855.321	358.400.878
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660	39.437.468	46.311.979
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations)	6620	-246.932.807	245.813.053
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		40.000
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	223.350.660	66.235.846
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)	54.950.312	13.073.065
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	54.503.658	13.061.450
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631	446.654	11.615
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	6691		

IMPÔTS ET TAXES

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

Impôts sur le résultat de l'exercice
Impôts et précomptes dus ou versés
Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif
Suppléments d'impôts estimés
Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs
Suppléments d'impôts dus ou versés
Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

Codes	Exercice
9134	126.751.971
9135	126.066.000
9136	
9137	685.971
9138	
9139	
9140	

Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé

Participations du personnel dans le bénéfice	
Changement dans les réserves taxables	
Dépenses non admises	
Diverses déductions/Exemptions d'impôts	

-26.182.963
315.954.044
233.126.022
-547.850.597

Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice

Plus Values réalisées sur actions
Reduction de valeur sur actions(-)
Mouvement des provisions
Dépréciations sur les participations

Exercice

93.607.520
138.096.296
9.679.887
54.503.658

Sources de latences fiscales

Latences actives	
Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs
Autres latences actives	
Provisions Imposables	
Excédents d'amortissement	
Autres	
Latences passives
Ventilation des latences passives	

Codes	Exercice
9141	81.541.023
9142	
	63.825.093
	11.993.085
	5.722.846
9144	

IMPÔTS ET TAXES**TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS****Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A la société (déductibles)

Par la société

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel

Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	277.463.365	287.085.887
9146	712.163.597	768.566.987
9147	199.457.525	181.658.889
9148	57.786.058	57.776.641

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS	9149	69.536.229
Dont		
Effets de commerce en circulation endossés par la société	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société	9153	69.536.229
 GARANTIES RÉELLES		
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91611	
Montant de l'inscription	91621	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91631	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91711	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91721	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91811	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91821	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91911	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91921	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92011	
Le montant du prix non payé	92021	

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS

Description succincte

Dans le cadre de la politique de gestion des membres du personnel, Proximus a prévu un plan de pensions complémentaires sous la forme d'un plan " but à atteindre ", applicable à Proximus S.A. de droit public et certaines de ses filiales. Les employés de Proximus S.A. de droit public font partie de ce plan de pension complémentaire.

Les droits des participants à ce plan sont reconnus au plus tôt à partir du 01.01.1997. Pour l'exécution des engagements et la gestion des actifs qui sont constitués, un Fonds de Pension a été constitué et reconnu par A.R. du 08.12.1998. En 2015 ce Fonds de Pension a adopté la dénomination "Fonds de Pension Proximus O.F.P" via la modification de ses statuts publiée dans les annexes du Moniteur belge du 09/06/2015.

Le plan a été amendé en 2006 avec effet au 01.01.2005, en 2013 avec effet au 01.04.2013, et en 2016 avec effet au 01.09.2016. Sur base d'un calcul actuariel par la méthode PUC (Projected Unit Credit), appuyé sur un taux d'intérêt nominal de 0,80 % et sur l'évolution prévue des rémunérations, l'engagement DBO (Defined Benefit Obligation) vis-à-vis des membres du personnel de Proximus S.A. de droit public s'élève à 771.450KEUR au 31.12.2020.

L'engagement total de ce fonds (Proximus S.A. de droit public et quelques filiales) s'élève à 837.244KEUR au 31.12.2020 (engagement incluant les taxes sur le montant du sous financement éventuel). Le fonds est alimenté sur base du " periodic cost " annuel, également calculé par la méthode PUC. Au 31.12.2020 ce fonds gère un portefeuille d'investissements de 770.424KEUR.

Conformément à l'avis de la CNC 2018/15 émis le 20 juin 2018, en Belgian GAAP, la valorisation des engagements de pension doit être basée sur les salaires actuels sans tenir compte de leur évolution future. En outre, conformément à la législation belge, le portefeuille d'actifs détenu par le fonds de pension couvre largement les droits acquis calculés de façon prudente au 31/12/2020. De ce fait, il ne faut pas reconnaître de provision pour sous- financement dans les comptes annuels statutaires belges.

Mesures prises pour en couvrir la charge

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

Le 09.02.2021, Proximus a annoncé qu'un accord avait été conclu avec MTN et Swisscom, les deux actionnaires minoritaires de BICS, concernant l'acquisition par Proximus de leurs participations respectives de 20.0% et 22.4% dans BICS pour un montant total

Exercice
217.000.000

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

L'option de vente fait référence au droit accordé par Proximus aux participations ne donnant pas le contrôle d'une de ses filiales de vendre leurs actions

Exercice
1.014.427

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Exercice

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)

Exercice

APERÇU DES AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILANEngagements :

Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069
Engagement de location de	
bâtiments	465.190.637
sites	82.996.359
équipement technique de réseau	11.784.640
véhicules	35.388.152
Livraison d'action suite à options sur actions accordées	
Distribution de dividendes suite à options sur actions accordées	

Garanties reçues :

pour couverture de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	29.542.720
pour couverture d'engagements de tiers vis-à-vis de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	11.556.233
garanties reçues de tiers	5.000.000
comme dépôts à la Caisse des Dépôts et Consignation	1.502.298

Droits :

Droit de ligne de crédit long terme	750.000.000
Droit de ligne de crédit court terme	25.500.000
Droit de ligne de crédit chez Proximus Group Services S.A.	46.950.000
Droit d'émission de "Commercial papers"	1.000.000.000
Dont émis 150.000.000	
Droit d'émission d'Euro Medium Term Notes	3.500.000.000
Dont émis 2.100.000.000	
Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069

Dans le cadre de certaines acquisitions, il existe des obligations de paiement conditionnelles (earn outs & put options) pour un montant total de 1 millions d'euros fin 2020. Ces obligations seront payées en 2022 dans la mesure où les conditions convenues sont remplies.

Certaines facilités de crédit sont conditionnelles au respect de certains ratio's d'endettement au niveau du groupe.

Proximus donne à certaines de ses filiales des « support letters » qui donnent l'assurance qu'elles peuvent satisfaire à leurs obligations financières.

Proximus a souvent, pour les lieux loués où elle installe des antennes pour son réseau, une obligation de rendre les lieux à la fin de la convention dans leur état original.

Services Universels

En vertu de la loi du 13 juin 2005 'relative à la communication électronique', Proximus a le droit de demander une compensation pour la fourniture du service universel en matière des tarifs sociaux, offerts depuis le 1er juillet 2005. L'IBPT est tenu de constater qu'il y ait ou non un coût net et une charge déraisonnable. En mai 2014, l'IBPT a entamé avec le support d'un consultant externe l'analyse des coûts-nets que Proximus a supporté pour la fourniture des réductions légales aux abonnés sociaux pour la période de 2005-2012, en vue de l'évaluation de la possibilité d'une charge déraisonnable dans le chef de Proximus, et donc d'une possibilité de contributions par les opérateurs contribuables. En date du 1er avril 2015, Proximus a toutefois retiré sa demande de compensation, faisant référence à l'avis du 29 janvier 2015 de l'Avocat-Général auprès de la Cour européenne de Justice, suite à la question préjudicielle qui lui avait été soumise par la Cour Constitutionnelle, ayant trait à la loi du 10 juin 2012 (affaire C-1/14), plus précisément concernant la possibilité de qualifier les réductions sociales mobiles comme un élément du service universel. Proximus s'est réservé le droit de réintroduire une nouvelle demande de compensation lorsqu'il y aurait plus de clarté suite aux implications de l'arrêt de la Cour de Justice. Par arrêt du 11 juillet 2015, la Cour de Justice a constaté que les tarifs sociaux mobiles ne peuvent être financés au moyen d'un mécanisme de financement auquel participent des entreprises spécifiques.

La Cour Constitutionnelle, dans son arrêt du 3 février 2016 (nr 15/2016) a indiqué qu'étant donné que les Etats membres sont libres de considérer les services de communications mobiles (voix et internet) comme des services obligatoires additionnels, le législateur pouvait obliger les opérateurs mobiles à accorder des réductions tarifaires aux abonnés sociaux. Cependant, un mécanisme de financement de ces services impliquant la participation d'entreprises spécifiques ne peut être imposé. Il appartient au législateur de décider si, pour la fourniture de tels services, une compensation doit être calculée au moyen d'un autre mécanisme, qui n'implique pas la participation d'entreprises spécifiques

L'IBPT, dans sa communication du 27 décembre 2017 concernant le monitoring du service universel, indique ce qui suit : 'Suite à cela, la Cour constitutionnelle a décidé le 3 février 2016 que la Belgique ne pouvait pas contraindre les opérateurs de télécommunications à offrir des tarifs sociaux pour la téléphonie mobile ou l'internet mobile. Toutefois, le gouvernement pourrait décider de rendre accessibles au public les services en tant que « services obligatoires additionnels », ceux-ci ne pouvant pas être financés par un fonds de compensation sectoriel. Cela ne s'est toutefois pas encore produit à ce jour.' Vu cette lecture de l'IBPT, il a été décidé de ne plus accorder des réductions sociales pour les formules standalone mobile internet. Les réductions sociales pour les bundles avec internet mobile restent maintenues.

En 2015, le Ministre compétent en matière de communications électroniques avait annoncé une réforme du système légal des tarifs sociaux, avec pour objectif principal une simplification par rapport au système actuel ainsi qu'une évolution vers un système basé sur un engagement volontaire.

Jusqu'à présent le Ministre n'a pas encore traduit son intention dans un avant-projet de loi concret. La demande visant une compensation pour les tarifs sociaux n'a pas été renouvelée. La transposition du Code européen des communications électroniques en droit belge pourrait induire des modifications dans la définition de l'offre du tarif social. Le récent Accord Gouvernemental fédéral 2020 annonce une innovation du système des tarifs sociaux.

Taxe sur les pylônes

De nouvelles évolutions de la jurisprudence ont mené le Groupe à réexaminer la dette relative à la taxe sur les pylônes en 2018. Ceci a résulté en une augmentation significative des provisions en 2018. En 2019, il n'y a pas de modifications fondamentales dans la jurisprudence qui entraînent une modification de la méthodologie appliquée pour les provisions. En 2020, il y a eu des évolutions positives et négatives dans la jurisprudence qui ont abouti à une révision des provisions avec un impact net limité. La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

Mécanisme de compensation pour pensionnés statutaires

Le 31 décembre 2003, Proximus a transféré à l'Etat Belge son obligation juridique de pension pour ses employés statutaires et leurs survivants, en échange d'un paiement de EUR 5 milliards à l'État Belge. Le transfert de la responsabilité de la pension légale à l'État Belge en 2003, s'est accompagné d'une hausse de la cotisation patronale de sécurité sociale pour les fonctionnaires, applicable à partir de 2004 et inclus un mécanisme de compensation annuelle, si dans le futur, il y a des augmentations ou des diminutions dans les obligations de l'Etat Belge à la suite de mesures prises par Proximus. À la suite d'un changement de loi (Loi Programme du 25 décembre 2017), à partir de 2018, il n'y a plus d'obligation de compensation pour l'Etat belge.

UNITE T.V.A.

La société est membre d'une unité TVA., dénommée 'Proximus VAT Group', établie le 1er octobre 2010, sous le numéro de TVA BE0829.001.392. Tous les membres de l'unité TVA sont solidairement tenus vis-à-vis de l'Etat du paiement de la TVA, des intérêts, des amendes et des frais exigibles du fait des opérations des membres de l'unité TVA. En 2020, les membres de Proximus VAT Group étaient Proximus S.A. de droit public, Proximus ICT S.A., ConnectImmo S.A., Be-Mobile S.A., Proximus ICT Expert Community B.V.B.A., ClearMedia S.A., Scarlet Belgium, Davinsi Labs, Unbrace, Proximus Luxembourg Technology Services (à partir de 4/2020), Codit, Codit Holding et Codit Managed Services.

Plaintes et procédures judiciaires

Nos règlements et procédures sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de rapportage, les réglementations et prescriptions fiscales, y compris celles imposées par les pays étrangers, l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales.

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux en raison de l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales peuvent parfois entrer en conflit avec les lois nationales. Le défaut de conformité à ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations de même que les modifications de celles-ci ou de la manière dont elles sont interprétées ou mises en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, responsabilité, amendes et pénalités, augmentation de la charge fiscale ou encore du coût de mise en conformité réglementaire et partant, influencer les états financiers.

Le secteur des télécommunications et des entreprises de services connexes se caractérise par l'existence d'un grand nombre de brevets et de marques. Les litiges fondés sur des allégations de violation de brevet ou autres violations des droits de propriété intellectuelle sont habituels. En raison de l'augmentation du nombre de nouveaux venus sur le marché et du chevauchement croissant des fonctions des produits, la probabilité de plainte pour violation des droits de propriété intellectuelle contre Proximus s'accroît.

Proximus est actuellement impliqué dans divers litiges et procédures judiciaires, y compris celles pour lesquelles des provisions ont été constituées et celles qui sont décrites ci-dessous, pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées ou pour une partie limitée seulement et ce dans les différents pays où elle exerce ses activités. Ces procédures comprennent également les recours intentés devant l'Institut Belge des Services postaux et des Télécommunications ("IBPT") et les recours intentés contre des décisions de l'IBPT d'une part ainsi que les procédures à l'encontre des administrations fiscales belges.

1. Dossiers liés à l'accès à la large bande/diffusion

Du 12 au 14 octobre 2010, la direction belge générale de la concurrence a procédé à une perquisition dans les bureaux de Proximus à Bruxelles. Cette enquête concerne des accusations de Mobistar et KPN à propos des services DSL de gros dans lesquels Proximus aurait conduit des pratiques d'obstruction. Cette mesure est sans préjudice du résultat final à l'issue de l'enquête complète. A la suite de cette perquisition, la direction générale de la concurrence devra examiner tous les éléments pertinents de l'affaire. En définitive, il reviendra à l'Auditorat de proposer une décision en vue de son adoption par le Conseil de la Concurrence. Tout au long de cette procédure, Proximus sera en mesure de faire entendre son point de vue. (Cette procédure peut durer plusieurs années).

Au cours de la perquisition d'octobre 2010, un grand nombre de documents ont été saisis (documents électroniques comme la copie complète de « mail box » et d'archives et autres fichiers). Proximus et l'Auditeur ont échangé largement leurs points de vue respectifs sur la façon de traiter les données saisies. Proximus souhaitait assurer que le « legal privilege » (LPP) des avocats et la confidentialité des avis des juristes d'entreprise soient garantis. De plus, Proximus cherchait à éviter que les autorités de concurrence

accèdent à des données sensibles qui étaient en dehors de l'objet de l'enquête. N'ayant pu convaincre l'Auditeur de sa position, Proximus a entamé deux procédures : une devant la Cour d'Appel de Bruxelles et une autre devant le Président du Conseil de la Concurrence visant à suspendre la communication à l'équipe d'enquête des données « LPP » et des données hors sujet. Le 5 mars 2013, la Cour d'Appel a rendu une décision favorable dans le cadre du recours introduit au cours de laquelle elle a statué que les enquêteurs n'ont pas le pouvoir de saisir les documents contenant des avis des juristes d'entreprise et les documents hors objet de l'enquête et que ces documents doivent être écartés ou détruits. Il faut noter que cette décision est relative à la procédure et ne porte pas sur le fond de l'affaire.

Le 14 octobre 2013, l'autorité de concurrence a introduit un pourvoi en cassation contre cette décision. Proximus s'est jointe à la procédure en cassation. Finalement, le 22 janvier 2015, La Cour de Cassation a décidé de confirmer l'arrêt du 5 mars 2013, à l'exception d'une restriction relative aux documents plus anciens, qui a été annulée. Il appartient à la Cour d'appel de prendre une nouvelle décision concernant cette dernière restriction.

En mars 2014, KPN a retiré sa plainte, Mobistar reste le seul plaignant.

2. Dossiers liés aux tarifs on-net mobiles

Dans la procédure, faisant suite à une plainte introduite par KPN Group Belgium en 2005 auprès du Conseil belge de la concurrence, ce dernier a confirmé le 26 mai 2009 une des cinq accusations d'abus de position dominante avancées par l'Auditorat le 22 avril 2008, à savoir la pratique, dans les années 2004 et 2005, d'un "ciseau tarifaire" sur le marché professionnel. Le Conseil belge de la concurrence a considéré que les tarifs des appels entre clients de Proximus ("tarifs on-net") étaient inférieurs à ceux facturés par Proximus aux concurrents pour la terminaison d'un appel de leurs réseaux sur le réseau de Proximus (= tarifs de terminaison), majorés d'un certain nombre de coûts jugés pertinents. Toutes les autres accusations de l'Auditorat ont été rejetées. Le Conseil de la concurrence a également infligé une amende de 66,3 millions EUR à Proximus (anciennement Belgacom Mobile) pour abus de position dominante sur le marché pendant les années 2004 et 2005. Proximus a été contraint de payer cette amende avant le 30 juin 2009 et a comptabilisé cette dépense (nette de provisions existantes) comme charge dans le compte de résultats du deuxième trimestre de 2009.

Proximus a introduit un recours contre la décision du Conseil de la concurrence auprès de la Cour d'appel de Bruxelles, et dispose d'arguments à l'encontre d'un grand nombre d'éléments repris dans le jugement, entre autres le fait que l'impact sur le marché n'a pas été examiné. KPN Group Belgium et Mobistar ont également introduit un recours contre cette même décision.

Suite à l'accord de transactionnel du 21 octobre 2015, les appels de Base et Mobistar contre les décisions de l'autorité belge de concurrence ont été retirés. Proximus poursuit cependant la procédure en appel contre cette décision.

Dans son arrêt intermédiaire du 7 octobre 2020, la Cour d'Appel de Bruxelles a annulé partiellement la décision du 26 mai 2009 du Conseil de la Concurrence, se basant sur le raisonnement que (i) l'Autorité belge de la concurrence ne pouvait pas constater l'existence d'un abus de position dominante en 2004 sur la base des documents saisis lors de la perquisition illégale, alors que (ii) les documents saisis lors de la perquisition illégale n'étaient pas indispensables pour prouver l'existence d'un abus en 2005. En conséquence, la Cour a décidé que la procédure devait se poursuivre uniquement pour la dernière période (tant pour les autres arguments de procédure que sur le fond). Proximus lancera un « pourvoi en cassation » contre l'arrêt dans la mesure où, selon Proximus, la décision n'aurait pas dû être annulée partiellement (2004), mais bien totalement (2004 et 2005), précisément à cause de l'illégalité de la perquisition.

En octobre 2009, sept parties (Telenet, KPN Group Belgium (anciennement Base), KPN Belgium Business (Tele 2 Belgium), KPN BV (Sympac), BT, Verizon, Colt Telecom) ont assigné Belgacom Mobile (aujourd'hui Proximus et désigné ci-dessous comme Proximus) devant le Tribunal de commerce de Bruxelles en formulant des griefs similaires à ceux de l'affaire mentionnée ci-dessus (en ce compris le fait que les tarifs Proximus à Proximus constitueraient un abus de la prétendue position dominante de Proximus sur le marché belge), mais se référant à des périodes différentes selon les plaignants, en particulier de 1999 à ce jour (avec une demande de 1 EUR à titre provisionnel et de la désignation d'un expert pour évaluer précisément le dommage). En novembre 2009, Mobistar a introduit une demande similaire pour la période postérieure à 2004. Ces affaires ont été remises pour une période indéterminée.

Suite aux accords conclus avec Telenet, KPN, BASE Company et Orange, les seuls plaignants restants sont BT, Verizon et Colt Telecom.

Le 22 novembre 2019, Orange Belgium et Proximus ont conclu un accord de partage de leur réseaux d'accès radio (RAN). Telenet, qui conteste l'accord, a introduit une plainte auprès de l'Autorité belge de la concurrence, assortie

d'une demande de mesures provisoires. Le 8 janvier 2020, l'Autorité belge de la concurrence, tout en reconnaissant les avantages de l'accord, a décidé de suspendre l'accord pendant 2 mois, laissant le temps à Orange Belgium et Proximus d'avoir des discussions avec le régulateur des télécommunications. Pendant celles-ci, plusieurs actions de préparation restaient possibles. En l'absence de nouvelle initiative des enquêteurs de l'Autorité belge de la concurrence, la suspension a pris fin après 2 mois, permettant à Proximus de mettre en œuvre pleinement l'accord de partage de son réseau d'accès radio (RAN). Entre temps, les enquêteurs de l'Autorité belge de concurrence continuent leur enquête de l'accord. La prise d'une décision sur le fond, s'il y en a une, peut prendre plusieurs années.

Dossier Gial

Le 19 juin 2019, Proximus a été inculpée suite à une plainte par un juge d'instruction bruxellois du chef de corruption et infractions relatives à l'industrie, au commerce et aux enchères publiques dans le cadre de l'affaire dite « GIAL ». Proximus conteste formellement avoir commis la moindre infraction dans celle-ci. En raison du secret de l'instruction, il est évident que les éléments de ce dossier ne peuvent pas être exposés dans le présent rapport.

Proximus souhaite néanmoins, dans un souci de transparence, mentionner l'existence de cette affaire.

A titre informatif, si contrairement à son analyse de son rôle dans cette affaire, Proximus devait être reconnue coupable des faits qui lui sont reprochés et au vu des chefs d'inculpation retenus par le juge d'instruction, l'amende maximale qui pourrait trouver à s'appliquer à Proximus dans le cadre de cette affaire s'élève à 800.000 EUR. À l'heure actuelle et sur la base des informations dont dispose Proximus en lien avec cette affaire, Proximus n'a pas provisionné de montant en vue du paiement d'une quelconque amende.

Enfin, pour autant que nécessaire, Proximus rappelle que la formalité de l'inculpation ne signifie aucunement qu'il existerait à son encontre des charges ou des preuves de sa culpabilité et insiste sur le fait qu'elle est présumée innocente et dispose d'éléments solides en vue d'une issue favorable à cette affaire.

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES			
Immobilisations financières	(280/1)	1.285.742.999	1.238.111.531
Participations	(280)	1.285.742.999	1.238.111.531
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281		
Créances	9291	125.358.067	126.505.004
A plus d'un an	9301	89.000.000	89.000.000
A un an au plus	9311	36.358.067	37.505.004
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	899.953.588	883.098.434
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	899.953.588	883.098.434
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	69.536.229	91.062.846
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9391		
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421	391.200.057	92.032.018
Produits des actifs circulants	9431	1.670.836	3.994.784
Autres produits financiers	9441	4.265.804	2.232.227
Charges des dettes	9461	1.065.281	2.646.847
Autres charges financières	9471	1.848.394	2.557.517
Cessions d'actifs immobilisés			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES ASSOCIÉES			
Immobilisations financières	9253	3.925.494	3.925.594
Participations	9263	3.925.494	3.925.594
Créances subordonnées	9273		
Autres créances	9283		
Créances	9293	52.181	99.273
A plus d'un an	9303		
A un an au plus	9313	52.181	99.273
Dettes	9353	14.107	52.635
A plus d'un an	9363		
A un an au plus	9373	14.107	52.635
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées	9383		
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9393		
Autres engagements financiers significatifs	9403		
AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION			
Immobilisations financières	9252		
Participations	9262		
Créances subordonnées	9272		
Autres créances	9282		
Créances	9292		
A plus d'un an	9302		
A un an au plus	9312		
Dettes	9352		
A plus d'un an	9362		
A un an au plus	9372		

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

Néant

Exercice

Informations supplémentaires

Proximus SA de droit public fournit des services de télécommunications à l'État belge, à différentes administrations de l'État belge et à diverses entreprises contrôlées par l'État. Toutes ces transactions s'effectuent dans le cadre de relations normales client/fournisseur à des conditions n'étant pas plus favorables que celles proposées aux autres clients et fournisseurs. Les services fournis à ces administrations et à ces diverses entreprises contrôlées par l'État ne représentent pas une composante significative des revenus nets de Proximus SA de droit public.

Proximus SA a des transactions avec Belgacom International Carrier Services SA pour les services de télécommunications "inbound" et "outbound". Les contrats sous-jacents sont approuvés par le management en tenant compte des références en vigueur sur le marché.

Concernant les transactions avec les membres des organes dirigeants, de supervision ou directeurs, référence est faite à la section "déclaration de gouvernance d'entreprise" dans le rapport de gestion et au rapport de rémunérations où les rémunérations des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif sont détaillées.

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC

LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA SOCIÉTÉ SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES

Créances sur les personnes précitées

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

Garanties constituées en leur faveur

Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur

Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable

Aux administrateurs et gérants

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	2.349.907
9504	

LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

Emoluments du (des) commissaire(s)

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9505	336.694
95061	52.918
95062	
95063	95.023
95081	
95082	
95083	52.832

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS NON ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

POUR CHAQUE CATÉGORIE D'INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS NON ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

Catégorie d'instruments financiers dérivés	Risque couvert	Spéculation / couverture	Volume	Exercice		Exercice précédent	
				Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
1 IRCS	Devise et intérêts	Couverture	10.882.069	0	4.290.985	0	5.401.944
Contrat d'achat à terme devises	Devise	Couverture	29.298.358	0	-373.830	0	-375.558

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES COMPTABILISÉES À UN MONTANT SUPÉRIEUR À LA JUSTE VALEUR

Montants des actifs pris isolément ou regroupés de manière adéquate

Raison pour lesquelles la valeur comptable n'a pas été réduite

Éléments qui permettent de supposer que la valeur comptable sera recouvrée

Valeur comptable	Juste valeur

DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS**INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES SOCIÉTÉS SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

La société établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion*

~~La société n'établit pas de comptes consolidés ni de rapport consolidé de gestion, parce qu'elle en est exemptée pour la (les) raison(s) suivante(s)*~~

~~La société et ses filiales ne dépassent pas, sur base consolidée, plus d'une des limites visées à l'article 1:26 du Code des sociétés et des associations*~~

~~La société ne possède que des sociétés filiales qui, eu égard à l'évaluation du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée ou du résultat consolidé, ne présentent, tant individuellement que collectivement, qu'un intérêt négligeable* (article 3:23 du Code des sociétés et des associations)~~

~~La société est elle-même filiale d'une société mère qui établit et publie des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation*~~

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une société de droit belge, numéro d'entreprise de la (des) société(s) mère(s) et indication si cette (ces) société(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation**:

Si la (les) société(s) mère(s) est (sont) de droit étranger, lieu où les comptes consolidés dont question ci-avant peuvent être obtenus**:

* Biffer la mention inutile.

** Si les comptes de la société sont consolidés à plusieurs niveaux, les renseignements sont donnés d'une part, pour l'ensemble le plus grand et d'autre part, pour l'ensemble le plus petit de sociétés dont la société fait partie en tant que filiale et pour lequel des comptes consolidés sont établis et publiés.

RELATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE DONT LA SOCIÉTÉ EST À LA TÊTE EN BELGIQUE AVEC LE (LES) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

Mentions en application de l'article 3:65, §4 et §5 du Code des sociétés et des associations

Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9507	984.650
95071	74.869
95072	
95073	105.023
9509	613.335
95091	1.489
95092	
95093	58.572

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

REGLES D'EVALUATION

Les règles d'évaluation sont conformes aux dispositions du chapitre II de l'A.R. du 30.01.2001 modifié par l'A.R. du 18.12.2015.

Celles-ci ont été approuvées et adaptées par le Conseil d'Administration lors des séances du 27.05.1993, du 04.12.1997, du 22.10.1998, du 28.10.1999, du 26.10.2000, du 25.04.2002, du 23.10.2003, du 13.12.2004, du 18.12.2008, du 24.02.2011, du 01.03.2012, du 27.02.2014 et du 28.02.2019.

BILAN

FRAIS D'ETABLISSEMENT

Les frais d'émission d'emprunts sont intégralement à charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais d'établissement importants sont activés et amortis sur 5 ans. Les acquisitions de l'année sont amorties pro rata temporis. Les frais de restructuration sont imputés à l'exercice.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition c.-à-d. le prix d'achat, le coût de revient ou la valeur d'apport. Les frais généraux ne sont pas inclus.

Les immobilisations incorporelles dont l'utilisation n'est pas limitée dans le temps ne sont pas amorties. Ces immobilisations font l'objet de réductions de valeur en cas de moins-value ou de dépréciation durable.

Les immobilisations incorporelles dont l'utilisation est limitée dans le temps (sauf pour Les droits de diffusion TV acquis en 2018 et 2019) sont amorties selon le plan suivant qui est établi sur base de critères économiques :

- Goodwill: sur la durée d'utilisation, si celui-ci ne peut être estimée de manière fiable entre 5 et 10 ans
- Software: 5 ans ou la durée de la licence si elle est inférieure à 5 ans
- Licences de réseau: sur la période de la licence
- Droits d'utilisation, droit d'émission et du football : sur la période du contrat
- Base de données clients et marques: 3 à 10 ans

Les acquisitions de l'année sont amorties pro rata temporis.

Les droits de diffusion TV acquis en 2018 et 2019 sont amortis en utilisant le double du taux d'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale.

Le goodwill généré par la fusion de début 2010 est amorti sur 15 ans. Cette période d'amortissement est justifiée par la durabilité de la rentabilité attendue de l'ensemble des entreprises fusionnées.

Le goodwill résultant de la fusion de Wireless Technology en 2016 est amorti sur une période de 10 ans. Cette durée d'amortissement reflète la durée d'utilité sur laquelle il est attendu que les avantages économiques de l'actif dans la réorganisation de l'entreprise seront consommés par Proximus.

Le goodwill résultant de la fusion de Proximus Group Services SA en 2019 a été intégralement comptabilisé dans le compte de résultat.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition, c.-à-d. le prix d'achat, le coût de revient ou la valeur d'apport. Les frais généraux ne sont pas incorporés.

Les immobilisations corporelles dont l'utilisation n'est pas limitée dans le temps ne sont pas amorties. Ces immobilisations ne font l'objet de réductions de valeur qu'en cas de moins-value ou de dépréciation durable.

Les immobilisations corporelles ayant une durée de vie utile limitée sont amorties selon la méthode linéaire (sauf pour les immobilisations corporelles acquis en 2018 et 2019).

Les immobilisations corporelles acquises en 2018 et 2019 sont amorties selon la méthode dégressive annuelle en utilisant le double du taux de l'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale.

Lors de la détermination du montant amortissable, il est tenu compte d'une valeur résiduelle si celle-ci peut être déterminée de manière précise, qu'elle est significative et que la réalisation est suffisamment certaine.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le plan suivant qui est établi sur base de critères économiques:

	Durée de vie (en année)
Terrains et bâtiments	
- Terrains	illimitée
- Bâtiments et équipements des bâtiments	22 - 33
- Aménagements dans les bâtiments	3 - 10
- Améliorations dans les bâtiments loués	3 - 10
Equipement technique et de réseau	
- Câbles et tubes	15 – 20
- Centraux	8 – 10
- Equipements de transmission	6 – 8
- Réseau d'accès radio	6 – 7
- Sites mobiles et équipements de l'aménagement des sites	5 – 10
- Equipements installés chez les clients	2 – 8
- Equipements de réseau data et autres équipements de réseau	2 – 15
Mobilier et véhicules	
- Mobilier et matériel de bureau	3 – 10
- Véhicules	3 – 10

Les actifs immobilisés en location-financement et droits similaires sont amortis suivant la durée de vie du bien immobilier comme mentionné au contrat.

Les immobilisations en cours et acomptes versés sont amortis sur la même durée de vie des immobilisations auxquelles ils se rapportent.

Les immobilisations corporelles qui sont mises hors service sont évaluées à la valeur nette comptable ou à la valeur de réalisation attendue si elle est inférieure. Elles ne sont plus amorties.

Les acquisitions de l'année sont amorties pro rata temporis.

Les immobilisations corporelles ainsi que les droits de diffusion TV acquis en 2018 et 2019 sont amortis selon la méthode dégressive annuelle en utilisant le double du taux de l'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale. Les acquisitions de 2020 sont amorties de façon linéaire.

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les participations et les actions sont évaluées à la valeur d'acquisition, c.-à-d. le prix d'achat ou la valeur d'apport. Seuls les coûts d'achats accessoires importants sont activés.

Des réductions de valeur sont actées si une moins-value ou une dépréciation durable est constatée, justifiée par la situation, la rentabilité ou des perspectives de la société dans laquelle la participation ou les actions sont détenues, en tenant compte de l'avis CNC 126-8.

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une réduction de valeur est actée lorsqu'à la date d'échéance le paiement est devenu partiellement ou complètement incertain.

CREANCES A PLUS D'UN AN

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances exprimées en valeurs étrangères sont converties en EUR au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la livraison. Les créances en valeurs étrangères sont réévaluées au cours de clôture.

Une réduction de valeur est actée sur la valeur nominale lorsqu'à la date d'échéance, le paiement est partiellement ou complètement incertain.

STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION

Les stocks d'approvisionnements et de marchandises sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition.

Lors de l'établissement de l'inventaire annuel, la méthode du Prix Moyen Pondéré est utilisée pour évaluer les différentes subdivisions de cette rubrique.

Des réductions de valeurs sont actées si la valeur de vente ou de marché est inférieure à la valeur d'acquisition ou pour tenir compte des risques inhérents à la nature des produits.

Les commandes en cours d'exécution et les encours de fabrication sont évalués au coût de revient ou à la valeur du marché (si celle-ci est inférieure au coût de revient).

Les projets de l'activité ICT (commandes en cours d'exécution) sont pris en résultat en fonction de leur pourcentage d'avancement.

CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

Des réductions de valeur sont actées sur la valeur nominale lorsqu'à la date d'échéance, le remboursement est partiellement ou complètement incertain.

Les créances en valeurs étrangères sont converties en EUR au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la livraison et sont réévaluées au cours de clôture.

PLACEMENTS DE TRESORERIE

Les placements de trésorerie sont évalués à leur valeur nominale lorsqu'il s'agit d'avoirs auprès d'institutions financières, et à leur valeur d'acquisition, prix d'acquisition sans frais complémentaires, dans les autres cas.

Des réductions de valeur sont actées sur la valeur nominale ou sur la valeur d'acquisition, lorsque la valeur de réalisation à la date de clôture du bilan est inférieure à la valeur actée auparavant.

Pour la détermination de la valeur de réalisation des actions propres il est d'une part tenu compte du prix de marché à la date de l'exercice et d'autre part du prix d'exécution des options pour lesquelles ces actions sont tenues.

Les placements de trésorerie en valeurs étrangères sont convertis, en fin d'exercice, en EUR au cours en vigueur à la clôture du bilan.

VALEURS DISPONIBLES

Les valeurs disponibles sont évaluées à la valeur nominale. Une réduction de valeur est comptabilisée lorsque la valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à la valeur nominale actée auparavant. Les valeurs disponibles en valeurs étrangères sont réévaluées en EUR au cours officiel à la clôture du bilan.

PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES

A la clôture du bilan, il est établi un inventaire de tous les risques prévisibles et pertes probables qui ont leur origine dans le courant de l'exercice ou pendant les exercices précédents. Une provision est constituée sur base d'une estimation fiable du risque au moment de l'établissement des comptes. Elle représente la meilleure estimation des charges qui sont considérées comme probables ou, dans le cas d'une obligation, la meilleure estimation du montant nécessaire pour l'honorer à la date de clôture du bilan.

Dans le cadre des plans de départ, des provisions sont constituées dès approbation en commission paritaire. Elles représentent la valeur actuelle des avantages accordés durant la période d'inactivité tant pour les bénéficiaires actuels que futurs.

Dans le cadre des avantages postérieurs à l'emploi, une provision est constituée aussi bien pour les bénéficiaires actuels que pour les futurs. Pour les bénéficiaires actuels la provision est déterminée comme une valeur actuelle de l'obligation en vertu des avantages accordés. Pour les bénéficiaires futurs cette provision est constituée au fur et à mesure en fonction des années de service presté afin qu'au moment de la mise à la pension, la provision atteigne aussi la valeur actuelle des obligations en vertu des avantages accordés.

La provision pour sinistres à régler aux tiers concernant les véhicules, qui est constituée par la société comme « propre assureur », est valorisée via une individualisation de l'ensemble des sinistres antérieurs à 2014 et pour lesquels des débours seraient à supporter raisonnablement par la société dans les années à venir.

Les impôts différés sont comptabilisés conformément à l'article 76 de l'A.R. du 30.01.2001.

DETTES A PLUS D'UN AN ET DETTES A UN AN AU PLUS

Les dettes sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

Les dettes en devises étrangères sont converties en EUR comme suit :

- les emprunts en devises au cours en vigueur à l'instant où l'emprunt est contracté ;
- les dettes commerciales au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la réception du bien ou service.

Les dettes commerciales et les dettes financières non couvertes pour risque de change libellées en devises étrangères sont réévaluées au taux de clôture.

ECARTS DE CONVERSION

Les gains et pertes de change résultant de la réévaluation sont repris au compte de résultats.

COMPTE DE RESULTATS

Les postes du compte de résultats sont évalués à leur valeur nominale. Les productions immobilisées sont comptabilisées au coût de revient sans incorporation de frais indirects.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Les produits sont enregistrés sur la période à laquelle ils se rapportent, indépendamment de leur encaissement.

Le chiffre d'affaires tient compte des remises commerciales et de celles liées aux volumes.

Les flux de revenus spécifiques et leurs critères de comptabilisation sont les suivants :

- Les revenus générés par le trafic de téléphonie fixe, mobile et de carrier sont comptabilisés sur la base de leur utilisation;
- Les revenus générés par les frais de raccordement et d'installation sont comptabilisés parmi les revenus au moment du raccordement ou de l'installation;
- Les revenus issus de la vente d'équipements de communication sont comptabilisés dès la livraison au distributeur externe ou dès la fourniture par une boutique propre de Proximus au client final;
- Les revenus relatifs aux redevances de location mensuelles, à l'abonnement mensuel et aux droits d'accès, dans le cadre des revenus de téléphonie fixe, mobile, internet et télévision digitale sont comptabilisés en résultat sur base de la période de fourniture des services;

- Les revenus "prepaid", comme les revenus issus des cartes prépayées de téléphonie fixe et mobile, sont reportés et comptabilisés en résultat sur la base de l'utilisation des cartes;
- Les revenus de maintenance sont pris en compte de résultats pro rata temporis, tout au long de la période de maintenance.
- Les revenus de l'activité ICT liés aux projets sont pris en compte de résultats en fonction de leur pourcentage d'avancement.

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les droits et engagements hors bilan sont mentionnés, en annexe, par catégorie, à la valeur nominale de l'engagement qui figure au contrat ou, à défaut de celui-ci, à leur valeur estimée.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

AFFECTATION DU BENEFICE ET EVOLUTION DES RESERVES

En 2020, le bénéfice de l'exercice à affecter se chiffre à 397.845.796 EUR.

- 5 % de ce bénéfice net est à affecter à la réserve légale. Etant donné que cette obligation n'est plus d'application lorsque la réserve légale a atteint 10% du capital, limite atteinte entre temps, il n'y a pas d'affectation à la réserve légale.
- Il y a un bénéfice reporté des exercices précédents de 167.288.106 EUR.

Le bénéfice à affecter s'élève alors à 565.133.902 EUR.

- 149.774.003 EUR prélèvement net sur les capitaux propres (réserves), détaillé comme suite:
 - 150.253.393 EUR prélèvement sur les réserves disponibles;
 - 15.224.935,47 EUR prélèvement sur les réserves principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
 - 14.871.883,40 EUR affectation aux réserves disponibles;
 - 832.442 EUR affectation aux autres réserves (indisponibles) pour la rémunération des actions propres.
- 387.581.903 EUR la rémunération du capital (dividendes brutes) comme décidé par l'Assemblée Générale. Ce montant peut être détaillé comme suit :
 - 161.408.415 EUR a été versé le 11 décembre 2020 comme dividende intérimaire;
 - 290.470 EUR a été versé en 2020, principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
 - 225.883.018 EUR, le montant restant qui sera versé en avril 2021.
- 26.182.963 EUR à distribuer au personnel en exécution de l'article 43 des statuts (5% du bénéfice de l'exercice avant impôts).
- Le bénéfice à reporter qui en résulte se chiffre à 301.143.039 EUR.

ETAT RECAPITULATIF des comptes relatifs aux TACHES DE SERVICE PUBLIC (obligation imposée par l'art. 27 de la loi du 21.03.1991)

L'article 155 de la loi du 13 juin 2005 concernant la communication électronique a annulé le chapitre V de la loi du 21 mars 1991, qui traitait du service de télécommunication public (plus précisément des tâches du service public) et l'a remplacé par les dispositions du chapitre I, qui traite du service universel (art. 68 à 104 y compris), du titre IV de la nouvelle loi. Cependant l'article 86ter de la loi du 21 mars 1991 a été maintenu et a été repris tel quel sous le chapitre II – Services supplémentaires du titre IV de la loi du 13 juin 2005 (art. 105 à 107 y compris). Les chiffres ci-dessous contiennent les missions d'intérêt général comme définies dans les articles de la loi et dans article 4 du contrat de gestion.

1. Ventes et prestations	0,00	EUR
2. Coûts des ventes et des prestations	156.038,43	EUR
Résultat d'exploitation (perte)	(156.038,43)	EUR

Les calculs sont faits sur base d'un modèle de coûts développé par Proximus S.A. de droit public pour les produits qui répondent aux exigences du contrat de gestion, basé sur des critères relatifs à l'économie de l'entreprise en tenant compte de la durée de vie escomptée des produits.

SUBSIDE EN CAPITAL

En 2020, Proximus n'a pas reçu de subside en capital de pouvoirs ou institutions publics.

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES**TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL**

Au cours de l'exercice	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	8.757,4	6.286,4	2.471,0
Temps partiel	1002	1.180,9	490,7	690,2
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	9.651,8	6.664,5	2.987,3
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	13.095.300	9.567.359	3.527.941
Temps partiel	1012	1.211.697	514.839	696.858
Total	1013	14.306.997	10.082.198	4.224.799
Frais de personnel				
Temps plein	1021	744.971.739	544.107.440	200.864.298
Temps partiel	1022	68.955.306	29.279.515	39.675.791
Total	1023	813.927.044	573.386.955	240.540.089
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	8.922.190	6.285.413	2.636.777

Au cours de l'exercice précédent	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	11.298,2	7.726,2	3.572,0
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	16.580.124	11.678.841	4.901.283
Frais de personnel	1023	916.193.660	652.006.250	264.187.410
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	10.739.545	7.642.762	3.096.783

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	8.552	1.021	9.320,3
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	8.279	1.014	9.045,3
Contrat à durée déterminée	111	273	7	275,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113			
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	6.163	425	6.487,2
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	1.895	273	2.103,6
de niveau supérieur non universitaire	1202	1.363	83	1.425,2
de niveau universitaire	1203	2.905	69	2.958,4
Femmes	121	2.389	596	2.833,1
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	682	327	921,1
de niveau supérieur non universitaire	1212	530	160	651,4
de niveau universitaire	1213	1.177	109	1.260,6
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	166		166,0
Employés	134	7.787	915	8.472,9
Ouvriers	132	587	106	669,4
Autres	133	12		12,0

PERSONNEL INTÉrimAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150	9,0	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	13.912	
Frais pour la société	152	370.858	

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice	205	1.016	31	1.024,1
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	210	296	3	298,5
Contrat à durée déterminée	211	720	28	725,6
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
Contrat de remplacement	213			

SORTIES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice	305	2.059	1.033	2.825,0
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	310	1.535	1.010	2.295,8
Contrat à durée déterminée	311	523	23	528,2
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
Contrat de remplacement	313	1		1,0
Par motif de fin de contrat				
Pension	340	117	34	143,0
Chômage avec complément d'entreprise	341			
Licenciement	342	61	7	64,8
Autre motif	343	1.881	992	2.617,2
Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants	350			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	6.818	5811	3.196
Nombre d'heures de formation suivies	5802	176.021	5812	74.691
Coût net pour la société	5803	15.957.366	5813	6.771.190
dont coût brut directement lié aux formations	58031	15.729.202	58131	6.674.373
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	228.164	58132	96.817
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821	5.550	5831	2.744
Nombre d'heures de formation suivies	5822	103.166	5832	31.619
Coût net pour la société	5823	9.218.894	5833	2.825.468
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842		5852	
Coût net pour la société	5843		5853	

BILAN SOCIAL

Commentaires sur les codes 109, 110, 209, 210, 309 et 310

Ces codes peuvent être divisés en deux parties : a. personnel statutaire
b. personnel contractuel

Code 109 & 110 :

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 109	1.744	358	2.016,3
Personnel contractuel	code 110	6.535	656	7.029

Code 209 & 210 :

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 209	0	0	0,0
Personnel contractuel	code 210	296	3	298,5

Code 309 & 310 :

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 309	400	676	913,5
Personnel contractuel	code 310	1.135	334	1.382,3

Numéros des comités paritaires dont dépend l'entreprise :
Proximus SA de droit public a son propre Comité Paritaire National.

Code 1023

Le code 1023 du bilan social reprend les coûts du personnel relatifs aux membres du personnel pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA, plus précisément :

- les frais repris à la rubrique 62 à l'exception de ceux attribués aux pensionnés
- la part du bénéfice qui, sur base légale et statutaire, est allouée au personnel via l'affectation du résultat.

Comme en 2019, le split hommes /femmes du code 1023 pour l'année 2020, a été établi principalement sur base d'un inventaire complet et d'une répartition hommes/femmes des données salariales provenant du calcul de la paie de l'année 2020.

Renseignements sur les formations pour les travailleurs au cours de l'exercice

Au cours de l'année 2020, Proximus a reçu des subventions pour la formation des travailleurs pour un montant de 276.292,09 EUR dans le cadre des congés-éducation payés relatifs à l'année 2018-2019.

Rapport de gestion Proximus SA de droit public

2020

proximus

Rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'assemblée générale du 21 avril 2021 relatif aux comptes annuels de Proximus SA de droit public arrêtés au 31 décembre 2020

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur les opérations de l'exercice 2020 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2020.

L'évolution et les résultats de Proximus en 2020

Commentaires sur les comptes annuels

Bilan

Au-delà des investissements de € 368 millions réalisés par Proximus dans des actifs IT et des droits de télévision, les immobilisations incorporelles diminuent de € 310 millions pour atteindre € 2.079 millions, suite essentiellement à l'amortissement du goodwill constitué en 2010 lors de la fusion par absorption, ainsi que des amortissements classiques.

La valeur des immobilisations corporelles a diminué de € 42 millions pour atteindre € 2.675 millions, le coût d'amortissement étant supérieur aux nouveaux investissements. Cette année-Covid a démontré la résilience des réseaux de Proximus et a prouvé que l'investissement continu dans son réseau lui a permis de faire face à des augmentations soudaines de l'utilisation par les clients. En fin d'année, Proximus a commencé à accélérer ses investissements dans la fibre optique et dans la transformation digitale tandis que les investissements dans le mobile ont été plus ciblés en prévision de la modernisation et de la consolidation future du réseau mobile.

Les amortissements sont impactés par l'amortissement accéléré de certains composants du réseau et par la méthode d'amortissement dégressif pour les investissements de 2018 et 2019. Les investissements de 2020 sont amortis de façon linéaire.

Les participations dans des entreprises liées ont augmenté de € 48 millions pour atteindre € 1.286 millions. D'un côté, Proximus SA a augmenté le capital de Proximus Opal SA par apport d'actions de BICS, le capital de Proximus ICT SA par apport d'actions de Cudit Holding BV et de Davinsi Labs BV et a augmenté le capital de Mwingz. D'un autre côté, Proximus SA a reconnu des dépréciations sur certaines de ses participations.

Les stocks et commandes en cours ont diminué de € 26 millions et s'élèvent à € 93 millions. Les créances à moins d'un an ont diminué de € 95 millions pour atteindre € 478 millions.

Les placements de trésorerie ont diminué de € 41 millions pour atteindre € 358 millions principalement en raison de la réévaluation des actions propres partiellement compensée par une hausse des montants investis sur des comptes à terme.

Les liquidités ont diminué de € 69 millions et atteignent € 114 millions.

Les capitaux propres ont diminué de € 17 millions et s'élèvent à € 1.658 millions. Ceci est principalement dû au fait que le bénéfice net est inférieur au bénéfice distribué.

Les provisions pour risques et charges ont diminué de € 239 millions et s'élèvent à € 673 millions, principalement en raison des paiements des indemnités de fin de contrat relatives à l'implémentation du plan de transformation en 2020 décidé par le Conseil d'Administration du 27 novembre 2019.

Les montants dus à plus d'un an ont diminué de € 150 millions pour atteindre € 2.587 millions, par suite du règlement d'un prêt intragroupe partiellement compensé par l'émission (dans le cadre du EMTN) d'un nouveau titre d'investissement privé pour un montant de € 150 millions d'une durée de 20 ans qui débute le 14 mai 2020 avec un coupon annuel fixe de 1.5%.

Les montants à payer en un an ont diminué de 132 millions d'euros pour atteindre € 2.229 millions en raison de la baisse des dividendes à payer et des dettes pour les salaires et charges sociales.

Au 31 décembre 2020, les dettes courantes excèdent les actifs circulants. Toutefois, Proximus bénéficie de différentes sources de financement, telles que l'utilisation des excédents de trésorerie disponibles au sein du Groupe, l'émission de « Short Term Notes » dans le cadre de son programme de « Commercial Paper », l'utilisation des facilités de crédit existantes et/ou l'utilisation de son programme actuel de « Euro Medium Term Notes ».

Compte de résultats

En comparaison à 2019, les ventes et prestations de 2020 diminuent de € 4.319 millions à €4.195 millions, suite principalement à la baisse du chiffre d'affaires pour € 101 millions.

Les coûts des ventes et des prestations ont diminué de € 485 millions pour atteindre € 3.911 millions principalement en raison de la baisse des charges d'exploitation non récurrentes pour € 343 millions et des rémunérations et charges de sécurité sociale pour € 107 millions en raison de l'implémentation du plan de transformation.

La diminution des charges d'exploitation non récurrentes (€ 343 millions) résulte principalement de la provision reconnue en 2019 résultant de l'implémentation du plan de transformation, du coût plus élevé en 2019 résultant de la revue des hypothèses actuarielles pour la provision des avantages postérieurs à l'emploi, et de l'amortissement en 2019 du goodwill de fusion de PGS SA et de Proximus SA. Ceci est partiellement compensé par une augmentation en 2020 des amortissements exceptionnels résultant de la révision de la durée de vie utile de certains équipements du réseau.

Par conséquent, le résultat d'exploitation de 2020 constitue un bénéfice de € 284 millions comparé à la perte de € 77 millions de 2019.

Les revenus financiers ont diminué de € 53 millions pour atteindre € 499 millions principalement en raison du gain plus faible réalisé sur l'apport des actions de BICS dans le capital de Proximus Opal SA (filiale à 100%) partiellement compensé par la hausse des dividendes reçus des filiales.

Les charges financières ont augmenté de € 215 millions du fait de la réévaluation des actions propres qui a généré une perte de € 138 millions en 2020 par comparaison à un gain de € 28 millions en 2019 et des dépréciations sur participations plus élevées en 2020 (€ 55 millions en 2020 pour € 13 millions en 2019).

Le bénéfice avant impôts de 2020 s'élève à € 524 millions (pour € 432 millions en 2019).

L'impôt des sociétés a augmenté de € 68 millions et s'élève à € 127 millions par suite de la hausse de la base imposable partiellement compensée par un taux d'impôt plus faible.

En conséquence, le bénéfice de l'année avant affectation s'élève à € 398 millions en 2020 comparé à € 379 millions en 2019.

Affectation du bénéfice

Nous vous proposons l'affectation suivante (en €) :

2020			
Bénéfice de l'exercice à affecter	+	397.845.796	EUR
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	+	167.288.106	EUR
Bénéfice à affecter	=	565.133.902	EUR
Prélèvements sur les capitaux propres	+	165.478.328	EUR
Affectations aux capitaux propres	-	15 704 325	EUR
Bénéfice à distribuer (rémunération du capital)	-	387.581.903	EUR
Autres bénéficiaires (employés)	-	26.182.963	EUR
Bénéfice à reporter	=	301.143.039	EUR

Le 11 décembre 2020 un dividende intérimaire de € 161,5 millions a été payé.

Droits et engagements hors bilan

Proximus détient le droit d'émettre des « Commercial Papers » pour un total de € 1.000 millions, dont € 150 millions ont été émis à fin 2020, ainsi que le droit d'émettre des « Euro Medium Term Notes » pour un montant total de € 3.500 millions, dont € 2.100 millions ont été émis à fin 2020.

Le 26 octobre 2020, Proximus a signé une nouvelle facilité de crédit renouvelable et durable de € 700 millions pour une période de trois ans avec une option permettant de prolonger deux fois par des périodes supplémentaires d'un an. Au 31 décembre 2020, il n'y avait pas de solde restant dû au titre de cette facilité de crédit.

Gestion des risques

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximaliser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires en équilibrant de manière efficace les risques et avantages. La gestion efficace des risques est un facteur clé pour réaliser nos objectifs. La gestion des risques a non seulement pour objectif de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Proximus. Un processus structuré de gestion des risques permet à la direction de prendre des risques de manière contrôlée. Les objectifs et règlements en matière de gestion des risques sont repris dans l'annexe 32 des états financiers consolidés, publiés sur le site Internet de Proximus. Les risques liés à d'importants contentieux et procédures judiciaires en cours sont présentés dans l'annexe 34 de ces états financiers.

Les risques d'entreprise et les risques liés au reporting financier ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes sont détaillés ci-dessous. Toutefois, il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

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

En 2019, Proximus a revu et mis à jour sa politique de gestion des risques afin de s'aligner sur les meilleures pratiques du marché. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Comité Exécutif, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de Supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice de gestion des risques, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Évolution du service et du modèle économique
- Expérience client
- Dynamique concurrentielle du marché
- Employabilité des collaborateurs, nouvelles façons de travailler et engagement

Par ailleurs, un examen continu des risques d'entreprise nous a également amenés à ajouter la catégorie suivante parmi les risques priorisés :

- Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte

Évolution du service et du modèle économique

Largement présente dans un secteur en évolution rapide, Proximus doit constamment s'adapter aux nouvelles technologies, déployer des approches de service optimisées et lancer de nouveaux produits. Même si nous sommes convaincus que notre stratégie répond de manière adéquate à ces évolutions, il n'est pas à exclure qu'une partie de nos initiatives n'atteigne pas les bénéfices escomptés ou conduise à un chiffre d'affaires ou une rentabilité en deçà des prévisions, avec un impact négatif sur la performance financière de Proximus.

Le Groupe opère dans un marché en évolution rapide et la rentabilité du Groupe dépend de sa capacité d'adaptation.

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

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus individualisée du service aux clients. Par exemple, en ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre. Proximus continue également à développer la capacité afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et des supports adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée. Nous avons également annoncé notre intention de nous lancer dans une migration proactive massive de nos clients professionnels vers des solutions de connectivité de nouvelle génération.

Proximus réduit également ce risque en développant et en élargissant de nouveaux écosystèmes locaux, tels que nos partenariats avec des conglomérats de presse pour développer notre offre e-Press, ou notre partenariat avec Belfius pour développer une banque digitale de premier plan. Nous pouvons ainsi développer des solutions locales pertinentes pour et avec nos clients, afin de fournir des produits et services pertinents et compétitifs sur le marché belge.

Même si Proximus lance avec succès ces nouvelles technologies et que les initiatives d'atténuation sont efficaces, le risque demeure important, dans la mesure où ces nouvelles technologies pourraient générer un chiffre d'affaires et/ou une rentabilité inférieurs par rapport aux produits et services existants/passés, et avoir par conséquent un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus. Il n'est donc pas possible d'atténuer entièrement le risque.

Expérience client

L'expérience client du Groupe pourrait ne pas répondre aux attentes changeantes des clients par rapport à l'expérience client offerte par les concurrents, entraînant le désabonnement de clients au profit de la concurrence.

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

Une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions dans tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant, des produits et services faciles à utiliser et un indice de recommandation élevé. Pour atteindre cet objectif, des initiatives de transformation clés comme « End-to-End Journey Evolution », « Voice of the Customer » et des équipes pluridisciplinaires chargées d'analyser les causes premières des problèmes en termes d'expérience client ont été mises en place pour mener à bien les projets de transformation s'inscrivant dans la promesse de la marque de Proximus : « Think possible ».

Malgré ces efforts, fournir une expérience client supérieure reste un défi en raison de l'évolution rapide du marché et des attentes des clients influencées par les acteurs GAFA et OTT. Cette situation pourrait menacer la capacité de Proximus à ingérer et développer rapidement de nouveaux services digitaux par le biais d'interfaces utilisateur digitales de pointe et de parcours clients de bout en bout. Outre le risque omniprésent d'une initiative audacieuse de la part de la concurrence, Proximus pourrait passer à côté de nouvelles sources de revenus et, dans le pire des scénarios, perdre son positionnement de choix.

Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays de taille réduite qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (réseaux de campus d'entreprise, sécurité, mobilité intelligente et interfaces de programmation d'application [API]), sur des marchés en maturation (tels que les smartphones), sur des marchés saturés (comme l'internet fixe, le Mobile Postpaid et la voix fixe), voire sur des marchés en déclin (Mobile Prepaid, téléphonie d'entreprise...).

Le marché est en constante évolution, avec une dynamique concurrentielle en jeu (par exemple, lancement fréquent de nouveaux produits et entrée de concurrents dans de nouveaux segments du marché) qui pourrait avoir un impact sur la valeur du marché à l'avenir. En décembre 2019, la validation de la vente de 51 % de Voo (câblodistributeur opérant dans la majeure partie de la Wallonie et une partie de Bruxelles) à la société de capital-investissement Providence Equity Partners a été annoncée, mais à la suite d'une procédure judiciaire menée par les concurrents Orange et Telenet, cette transaction a été annulée et le processus de vente a repris. Cette transaction devrait à présent être finalisée dans le courant de l'année 2021. Cette situation modifiera probablement les perspectives et la stratégie de Voo à l'avenir en tant que concurrent de Proximus. Plus récemment, l'intégrateur ICT Cegeka a annoncé l'acquisition de Citymesh, fournisseur de solutions de réseau privé B2B, renforçant ainsi sa position dans l'espace B2B. Proximus a également annoncé récemment l'acquisition de MVNO Mobile Vikings. Cette acquisition est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence, alors qu'un certain nombre de nouveaux MVNO ont fait leur entrée sur le marché, tels que l'opérateur B2B Sewan et le leader néerlandais des MVNO, Youfone.

Dans les années à venir, la structure du marché pourrait encore évoluer avec l'entrée éventuelle d'un nouvel opérateur mobile, en plus des trois opérateurs existants. De plus, elle pourrait être appuyée par des conditions favorables qui pourraient être fixées lors de la prochaine vente aux enchères du spectre. La fédération sectorielle Agoria a estimé, dans une étude publiée en 2018, que l'arrivée éventuelle d'un 4^e opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6 000 à 8 000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'État de 200 à 350 millions EUR. Le calendrier dépend de l'exécution de la mise aux enchères du spectre, actuellement prévue pour la fin de 2021 ou le début de 2022. De nouveaux opérateurs pourraient faire baisser les prix et exercer une pression sur le modèle de tarification de Proximus.

Les futures procédures d'attribution, ou mises aux enchères, du spectre créent également une grande incertitude sur le marché. Plus précisément, l'IBPT, l'organe de réglementation des télécommunications, a procédé à une attribution temporaire du spectre de 3,6 GHz, qui servira aux nouveaux services 5G.

Cette procédure a valu à Cegeka l'obtention d'une licence pour les services 5G (avant son acquisition de Citymesh), soulignant davantage ses ambitions dans l'espace B2B. Ces droits seront valables jusqu'à la mise aux enchères de ce spectre. Parallèlement, l'IBPT a également procédé à la mise aux enchères d'une bande restante de spectre 4G dans la bande de 2,6 GHz, acquise par Citymesh (avant son acquisition par Cegeka). Dans le cadre de la mise aux enchères du spectre prévue pour la fin de 2021 ou le début de 2022, d'autres parties ayant des intérêts similaires à Cegeka/Citymesh, avec une orientation vers le marché B2B, et en particulier les solutions de type « réseau privé mobile », pourraient également tenter d'obtenir des droits de spectre. Dans tous les cas, l'acquisition de droits d'utilisation du spectre pour des services de télécommunications par de nouveaux opérateurs pourrait mettre sous pression les tarifs pratiqués par Proximus pour sa gamme actuelle et future.

Du côté résidentiel, la substitution de services de ligne fixe par des services OTT (par exemple par des applications et des réseaux sociaux tels que Skype, Facebook, WhatsApp, etc.) et du contenu télévisuel (comme Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) pourrait mettre le chiffre d'affaires et les marges davantage sous pression à mesure que ces services OTT gagnent du terrain.

Grâce à sa stratégie à long terme et à ses investissements continus dans le réseau (fibre, 5G, VDSL/Vectoring et 4G/4G+), Proximus a constamment amélioré ses propositions de valeur multi-play, notamment en favorisant la migration de clients vers les dernières technologies, en restant à la pointe de l'innovation mobile, en améliorant structurellement le service clientèle, en s'associant avec des acteurs de contenus et OTT pour offrir un large portefeuille de contenu (Champions League, Disney+, Netflix, etc.), en développant une stratégie omnicanal et en améliorant les interfaces clients digitales (lancement de la nouvelle plateforme Pickx et du nouveau décodeur TV v7 sur AndroidTV, etc.). Afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, Proximus a lancé Flex durant l'été 2020 : un nouveau portefeuille convergent destiné aux familles, offrant à chaque foyer la flexibilité nécessaire pour composer son propre pack personnalisé. Grâce à ce lancement couronné de succès, Proximus a continué à se construire une solide position concurrentielle avantageuse lui fournissant des leviers autres que simplement le prix, réduisant le risque de désabonnement et d'exposition à une guerre des prix. Néanmoins, Proximus doit constamment s'adapter à ce marché en mutation. Ne pas proposer d'offres compétitives, c'est en effet s'exposer à une perte de clients.

Proximus approche avec succès le segment des clients sensibles aux prix par l'intermédiaire de sa filiale Scarlet, fournisseur de produits mobiles et triple play à prix attractif. Un segment en hausse en 2020, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres attrayantes à moindre prix.

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

Les raisons sous-tendant ces risques échappant pour la plupart au contrôle de Proximus, les mesures d'atténuation sont essentiellement axées sur la limitation de l'impact. Même si nous sommes confiants quant à notre capacité à faire face à un éventuel renforcement de la concurrence, le risque reste globalement élevé pour Proximus, avec un impact potentiel sur le chiffre d'affaires comme sur le bénéfice net de Proximus.

Employabilité des collaborateurs, nouvelles méthodes de travail et engagement

Ne pas parvenir à recruter, employer durablement et engager une force de travail talentueuse pourrait avoir un impact sur la capacité du Groupe à fournir avec succès des services et des produits à ses clients.

À l'ère du digital et de la disruption dans laquelle nous vivons, les travailleurs du savoir constituent un atout concurrentiel s'ils ont les bonnes compétences et le bon état d'esprit et s'ils restent durablement employables et engagés. Le lieu de travail évolue également plus vite que jamais, en particulier en termes de contenu de fonction, d'environnement de travail, de composition des équipes et de nouvelles façons de travailler.

Proximus pourrait faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines spécifiques, tels que la cybersécurité, le front-end digital, la science des données et l'informatique agile, ou pourrait faire face à une pénurie de ressources ouvertes aux changements en termes de lieu de travail et de nouvelles façons de travailler. Cette pénurie pourrait entraver la concrétisation de son ambition de devenir une organisation véritablement centrée sur le client et retarder certains de ses objectifs en matière d'innovation et de transformation digitale. La réalisation de cette ambition passe en effet par le soutien et l'engagement de tous nos collaborateurs.

Voilà pourquoi Proximus concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne, le recrutement de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents et l'image de marque en tant qu'employeur. Nous donnons à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine digital. Parce que nous voulons disposer en interne des compétences adéquates pour concrétiser l'économie et la société digitales de demain et garantir l'employabilité de nos collaborateurs. Nous avons mis en place une approche sur mesure avec des programmes et des campagnes pour tous les collaborateurs afin de leur faire comprendre et prendre conscience de l'impact de la transformation digitale et d'augmenter l'expertise digitale. Nous leur proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux pour améliorer leurs compétences dans des domaines essentiels pour rester pertinents dans leur travail. En 2020, les collaborateurs ont participé en moyenne à 5,2 jours de formation, soit un investissement de 34,56 millions pour Proximus.

C'est également la raison pour laquelle nous favorisons une culture de la responsabilisation où autonomie, collaboration et partage d'informations efficaces font partie des comportements naturels. La mise en place de cette nouvelle façon de travailler nécessite toutefois les bons outils digitaux. C'est pourquoi nous offrons à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés accessibles sur n'importe quel appareil. En 2020, nous avons poursuivi le déploiement des applications Microsoft O365, telles que MS Teams pour des réunions digitales plus efficaces et interactives. Afin de familiariser les collaborateurs avec ces changements continus en matière de lieu de travail digital, nous proposons des formations spécialisées et renforçons les compétences de nos team leaders en matière de gestion du changement. Nous menons des initiatives continues afin de promouvoir la résilience des collaborateurs et de leur permettre de mieux faire face aux changements. Nous menons aussi des actions pour encourager les collaborateurs à rester en contact les uns avec les autres dans un esprit de cohésion et de reconnaissance des membres de l'équipe. De nouvelles méthodes de travail telles qu'Agile et le Design Thinking appuient l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Nous pouvons ainsi créer plus de valeur plus rapidement pour nos clients. Nous soutenons également une culture plus agile en encourageant la mobilité interne, car nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs continuent à apprendre et à faire un travail qu'ils aiment. En 2020, 2 146 collaborateurs ont changé de fonction au sein de Proximus.

Notre plan de restructuration approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020 nous a permis d'enregistrer un nombre exceptionnellement élevé de changements de fonctions en interne.

Les risques restants reposent sur la capacité de Proximus à renforcer efficacement les compétences de ses effectifs en fonction des besoins futurs et à maintenir l'engagement et la motivation de ses collaborateurs à apprendre et à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils reposent également sur la capacité de Proximus à attirer les talents nécessaires afin de tenir sa promesse envers les clients en termes de produits et de services pour rester pertinents vis-à-vis de la concurrence. Si les efforts investis pour accroître la flexibilité et l'agilité de l'organisation ne sont pas couronnés de succès, la compétitivité de Proximus risque d'en être amoindrie.

Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte

La pandémie de Covid-19 a eu un impact significatif sur l'économie mondiale en 2020, entraînant la plus forte baisse du PIB en glissement annuel depuis la Deuxième Guerre mondiale. Malgré la classification de Proximus et des télécommunications en général parmi les services essentiels, permettant la poursuite de nos activités avec un minimum de perturbations tout au long de la crise, nous avons malgré tout été touchés par la fermeture temporaire des points de vente ainsi que par des perturbations limitées de la chaîne d'approvisionnement. Plus important encore : la crise économique qui en résulte – et qui n'en est qu'à ses débuts – aura un impact sur la stabilité financière des clients de Proximus, et donc indirectement sur Proximus. Sans oublier l'impact sur certains de nos collaborateurs, avec un risque d'absentéisme accru dû aux mois de confinement.

La continuité des activités de télécommunications est essentielle à la société en cas de pandémie. Proximus a également une responsabilité sociétale : celle d'assurer la continuité des services vis-à-vis de ses clients professionnels et résidentiels, à la fois pour soutenir les secteurs critiques de l'économie dans la poursuite de leurs activités et permettre d'autres modes de travail (comme le télétravail), mais également pour permettre et fournir du divertissement à domicile pendant les mesures de confinement. Les services de Proximus ont par conséquent été considérés comme essentiels pendant la crise, ce qui nous a permis de poursuivre en grande partie nos activités malgré les restrictions.

Nous avons connu des difficultés en raison de la fermeture des points de vente (en partie compensées par une augmentation des ventes et des services en ligne) et de certaines perturbations de la chaîne d'approvisionnement (principalement des retards). Par ailleurs, nous sommes encore confrontés à une baisse significative du chiffre d'affaires pour les services de roaming, due à une réduction significative des voyages hors UE en particulier. Cette diminution n'est que partiellement compensée par une baisse des frais de roaming. Cependant, Proximus a jusqu'à présent bien résisté à la crise et l'impact financier a été plus limité que ce que l'on craignait au départ.

Il n'en reste pas moins que la crise économique probable qui nous attend pourra avoir un impact sur une partie de la clientèle de Proximus, en particulier dans les segments SE et Enterprise. L'augmentation des faillites, la diminution des revenus dans plusieurs secteurs et les incertitudes persistantes quant aux perspectives de retour à la normale pourraient avoir une incidence sur la disposition de nos clients à investir et par conséquent sur notre chiffre d'affaires, même si nous ne nous attendons pas, à ce stade, à un impact substantiel sur notre chiffre d'affaires de 2021.

Enfin, beaucoup craignent que la situation actuelle, avec une grande majorité de la population – y compris nos collaborateurs – en télétravail et une grande partie confinée à la maison, pourrait entraîner des dommages psychologiques à l'échelle de la société, avec un impact sur l'absentéisme à plus long terme, malgré les mesures déployées par Proximus afin d'offrir du soutien aux collaborateurs isolés et de permettre aux équipes de rester connectées tout au long de cette période d'absence prolongée.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation.

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

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

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

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

Résilience et continuité des activités

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

C'est pourquoi renforcer et assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques fait partie de nos priorités. Pour des fonctions critiques, des plans de continuité des activités ont été développés pour :

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

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

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

Sécurité

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

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

Protection des données et de la vie privée

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

En 2020, Proximus a continué à améliorer sa conformité au RGPD. Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité au RGPD, par exemple le registre des activités de traitement.

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Dans sa volonté d'intégrer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus a défini un processus structuré d'évaluation de la protection de la vie privée, clarifiant chaque étape du processus, mettant en place des modèles, définissant des rôles et des responsabilités, etc.

Afin de rendre plus efficace le traitement des demandes des personnes concernées, Proximus met en œuvre l'utilisation de solutions semi-automatiques. Les clients de Proximus peuvent continuer à indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans les paramètres de confidentialité de l'application et du site web MyProximus.

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend, pour son fonctionnement, de fournisseurs et de prestataires clés en matière d'équipements. La Supply Chain Risk Management (SCRM), ou la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, se définit comme la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois les risques quotidiens et les risques exceptionnels, tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

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

- Surveillance constante des fournisseurs principaux ou de leurs sous-traitants
- Gestion des stocks
- Prise en considération de sources alternatives d'approvisionnement
- Plans de continuité des activités/plans d'urgence
- Évaluation des risques et audits
- Campagnes de sensibilisation et programmes de formation
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle et des niveaux de service (SLA) des fournisseurs critiques
- Protection des données et de la vie privée

Infrastructure de réseau traditionnelle

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

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

Compte tenu de ces éléments, Proximus a été le premier opérateur en Europe à se lancer en 2004 dans la construction d'un réseau national Fiber-to-the-Home. Proximus se classe actuellement dans le top 5 mondial des opérateurs en termes de proportion de fibre dans son réseau VDSL, avec plus de 21 000 kilomètres de fibre optique raccordant ses bornes de répartition.

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

Les initiatives des acteurs du secteur des services publics, tels que Fluvius, d'investir dans un réseau fibre parallèle, risquent d'avoir un impact sur l'analyse de rentabilité des investissements de Proximus dans la fibre.

Risque environnemental et changement climatique

Le changement climatique est une priorité en raison de la prise de conscience croissante à propos du réchauffement de la planète. Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat. Proximus possède une politique claire de réduction des émissions de CO₂ et a intégré son ambition dans la stratégie #inspire2022 (voir le chapitre 2).

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

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

- Le risque d'inondation concerne principalement les équipements placés à l'extérieur dans des armoires ou des unités. Toutes les armoires sont placées sur un socle en béton et un second en métal. Les armoires de type récent pourvues de la technologie d'accès cuivre utilisent une unité scellée et résistante à l'eau contenant l'équipement actif.
- Les plus anciens types de câbles en cuivre à gaine de plomb sont plus vulnérables à l'excès d'eau dans le sol. Il existe deux projets d'investissement très importants qui visent à éliminer progressivement ces vieux câbles en cuivre. Le programme Mantra+ vise à éliminer progressivement la plupart des câbles d'alimentation en cuivre dans un délai de 15 ans. Un vaste programme de déploiement de la fibre optique éliminera progressivement 50 % des câbles de distribution en cuivre au cours des prochaines décennies.

Il n'y a pas d'équipement actif dans le réseau extérieur de fibre optique, le fait qu'il s'agisse d'une solution totalement passive et résistante à l'eau limitera le risque d'impact sur les clients en cas d'inondation.

- En 2013, la réglementation relative à la protection contre la foudre a été modifiée en Belgique. Toutes les installations techniques sont conformes. La base installée des sites du réseau d'accès radio a été adaptée pour la rendre conforme à la norme NBN EN 62305, ce qui implique une analyse de risque détaillée de chaque site.
- Les vents violents représentent surtout un risque pour les pylônes et les structures qui portent les antennes mobiles. Les normes actuelles impliquent la résistance de la structure aux charges de vent qui sont bien plus importantes que les conditions normales en Belgique. Les installations extérieures de Proximus sont moins vulnérables que l'OSP dans des pays comme la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, etc. qui utilisent énormément les réseaux aériens du dernier kilomètre, en cuivre ou en fibre. Proximus a traditionnellement déployé des réseaux câblés entièrement souterrains (par opposition aux réseaux aériens) et les récentes solutions FttH en façade sont également fixées sur des objets solides (bâtiments), ce qui limite l'exposition.
- Plusieurs précautions sont prises pour limiter l'effet des conditions de chaleur extrême sur les bornes de répartition. Celles-ci sont (presque toujours sauf si les communes en décident autrement) d'une couleur très claire et placées à l'abri de la lumière directe du soleil. Les échangeurs de chaleur font l'objet de nombreuses études techniques. À chaque changement de technologie, ou d'ajout d'une technologie dans ces armoires, les flux de chaleur sont étudiés et optimisés.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2020, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

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

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

Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de meilleures pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Par conséquent, les objectifs de l'Audit interne, sur la base des normes du COSO et de l'Institut des auditeurs internes ainsi que d'autres cadres professionnels, ont pour but de veiller aux aspects suivants :

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

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

Fin 2020, le département de l'Audit interne de Proximus a été certifié par l'IFACI/IIA. L'Audit interne a procédé avec succès à une évaluation de qualité externe pour se conformer à la norme IIA 1312.

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

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

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

Chaque nouveau type de transaction (par 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 la conformité avec les normes internes et externes fait l'objet d'une analyse systématique. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Comité Exécutif sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

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

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux étant donné l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Le défaut de conformité à ces multiples lois et réglementations de même que les modifications de celles-ci ou de la manière dont elles sont interprétées ou mises en œuvre peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, responsabilité, amendes et pénalités, augmentation de la charge fiscale ou encore du coût de mise en conformité réglementaire et partant, influencer les états financiers.

Procédure de clôture des états financiers

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

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

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

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

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

Evénements postérieurs à la clôture

En juillet 2020, Proximus avait communiqué au marché que les actionnaires de BICS (Belgacom International Carrier Services) examinaient la possibilité de vendre 51 % des actions de la société. Après avoir étudié différentes options, Proximus a conclu que la meilleure façon d'exécuter la stratégie de création de valeur à long terme pour BICS et sa filiale TeleSign, était d'acquiescer 100 % des parts de BICS.

Le 9 février 2021, Proximus a annoncé qu'un accord avait été conclu avec MTN et Swisscom, les deux actionnaires minoritaires de BICS, concernant l'acquisition par Proximus de leurs participations respectives de 20.0% et 22.4% dans BICS pour un montant total de 217 millions d'euros en espèces.

Evénements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement de Proximus

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement de Proximus sont repris dans les parties du rapport de Gestion intitulées 'Gestion des risques.

Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

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

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

Évolution des activités de recherche et de développement

Le monde qui nous entoure change à toute vitesse et nous sommes prêts pour ces changements. Parce que l'innovation et la recherche sur les nouvelles technologies sont inscrites dans l'ADN de Proximus

La fibre, la réponse aux besoins futurs de nos clients

Pour répondre aux futurs besoins de nos clients, nous investissons sans relâche dans un réseau fibre haut débit innovant, reposant sur les technologies optiques les plus récentes. Dans le cadre de notre stratégie #inspire2022, nous nous sommes engagés à connecter 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre d'ici 2028. Nous ambitionnons également d'étendre le déploiement de notre réseau fibre de manière à couvrir l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale d'ici fin 2026.

Leadership mobile

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients et continuerons à le faire. En 2020, nous avons poursuivi nos investissements pour améliorer la qualité de notre réseau 4G. Nous avons mis en œuvre des solutions techniques de pointe visant à optimiser les performances du réseau, basées sur l'automatisation et l'autonomie. En 2020, nous avons progressé à pas de géant dans le déploiement de la 5G en Belgique et lancé le premier réseau public 5G.

Notre ambition pour la 5G : être reconnus comme partenaire de référence pour les produits et services 5G en offrant la plus large couverture 5G et le réseau le plus performant de Belgique. Afin d'accélérer encore le développement de cas d'utilisation 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée. Celle-ci nous permet de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires technologiques et Wholesale ainsi qu'avec des clients du secteur des entreprises (publiques et privées). Le but : développer des solutions innovantes et pertinentes répondant aux besoins actuels de la société et des entreprises. Afin de stimuler l'innovation et la transformation digitale, Proximus a déjà déployé plusieurs réseaux 5G privés sur les sites de ses partenaires, tels que le port d'Anvers et Brussels Airport. Lors d'une phase pilote, diverses applications concrètes seront testées pour mieux comprendre les possibilités de la 5G dans un contexte industriel.

Nous n'oublions pas le réseau existant et les besoins de nos clients

Pour continuer à offrir la meilleure expérience client, plusieurs projets de transformation du réseau fixe existant ont été réalisés en 2020, avec pour objectif d'augmenter sensiblement la capacité du réseau en utilisant les technologies de pointe les plus récentes. Proximus est également présente au cœur des foyers avec les dernières applications disponibles sur MyProximus et les nouvelles technologies wi-fi, comme Smart Wi-Fi et E Wi-Fi. Smart Wi-Fi gère toutes les connexions disponibles et apporte les adaptations nécessaires pour optimiser la couverture wi-fi. E Wi-Fi améliore l'expérience wi-fi de nos clients en activant un logiciel (wi-fi) sur le modem.

Agir comme une entreprise orientée données, au bénéfice du client

Le recours à l'automatisation, à l'analyse avancée et à l'intelligence artificielle nous permet d'offrir des services de haute qualité. Grâce à une solide approche de personnalisation et d'authentification, nous donnons le sourire à nos clients. Nous intégrons le digital dans chacun de nos actes et accompagnons nos clients dans leur transformation vers la digitalisation, le cloud, le Data Driven et la sécurité de bout en bout. Un Proximus Assistant digital a été lancé cette année pour assister nos clients. Les datacenters de Proximus évoluent vers des datacenters verts à haute disponibilité, basés sur les dernières technologies de cloud et les concepts de sécurité les plus avancés. Proximus participe également à la Task Force "Data & Technology against Corona" en fournissant des données de télécommunications anonymes et agrégées en vue du traçage des mouvements des personnes et de la propagation du Covid-19. Enfin, Proximus est engagée dans des initiatives faisant appel au Real Time Crowd Management pour minimiser les risques de certaines activités, comme le suivi de la fréquentation à la Côte belge (Westtoer) et dans les centres commerciaux (Entrance Monitoring pour une meilleure gestion et un meilleur contrôle des flux de clients à l'entrée et à l'intérieur des magasins).

Nous utilisons également l'analyse avancée et l'intelligence artificielle, basées sur des mesures de performance en temps réel, pour évaluer la stabilité et la qualité de nos plateformes et services, ce qui nous permet de détecter rapidement les problèmes, d'analyser les causes premières et même de prévenir toute dégradation.

Curateur de confiance de contenu TV

Nous sommes un curateur de confiance de contenu TV. Nous le diffusons via un navigateur de contenu multi-écran et fournissons des recommandations personnalisées innovantes. Nous excellons dans l'expérience utilisateur sur notre plateforme TV Pickx en nous démarquant et en favorisant la proximité avec nos clients. Le décodeur v6 de Proximus a été enrichi de plusieurs nouvelles fonctionnalités.

Grâce à notre collaboration avec Apple TV, les clients Proximus peuvent utiliser l'app Apple TV pour acheter ou louer des films, s'abonner à Apple TV+ et aux chaînes Apple TV, et profiter d'Apple Music, d'Apple Arcade et de milliers d'autres apps, notamment de gaming, de fitness et d'apprentissage, le tout sur un seul appareil. L'intégration de l'app Proximus Pickx leur permet aussi d'accéder à la plateforme TV Pickx, qui offre une expérience de contenu personnalisé disponible sur chaque écran.

Des objets pensants

Principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique, Proximus utilise différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). L'utilisation de l'IdO ne se limite pas au domaine de la connectivité. Nous proposons également à nos clients une offre complète de fonctionnalités de bout en bout et de solutions clés en main dans divers domaines, en particulier les bâtiments intelligents, le retail intelligent et la production intelligente. La pandémie de Covid-19 a créé de nouveaux besoins digitaux liés aux restrictions soudaines et à l'adoption de nouvelles façons de travailler. Nous avons dû rapidement développer ou adapter nos solutions pour aider nos clients professionnels à faire face à ces changements. D'où l'importance extrême de ces trois domaines que sont les bâtiments intelligents, le retail intelligent et la production intelligente en 2020.

Innovation ouverte

En tant que leader du marché de l'IdO, nous partageons nos connaissances. L'événement ThinkThings que nous avons organisé en 2020 nous a permis d'inspirer les clients en leur présentant des idées nouvelles et des solutions innovantes. Il a aussi été l'occasion de démontrer l'immense potentiel de l'IdO et de l'analyse de données pour les entreprises. Les soins de santé, le cloud Azure, l'Edge Computing, le retail intelligent et l'énergie intelligente ne sont que quelques exemples parmi les nombreux thèmes et innovations techniques sur lesquels nous collaborons avec des partenaires.

Proximus collabore intensivement avec de hautes écoles et des universités. Une collaboration qui nous permet d'accéder à des études académiques et à des technologies innovantes. En échange, nous mettons à la disposition de ces institutions nos données, nos infrastructures et nos ressources afin qu'elles puissent concrétiser leurs théories. Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB/la VUB (Bruxelles), l'UCLouvain (Louvain-la-Neuve), la KU Leuven (Louvain) et l'UGent (Gand) dans le domaine de la sécurité, des réseaux fixe et mobile, de l'intelligence artificielle, de l'IdO et de l'inclusion digitale.

Un bel exemple est le partenariat innovant portant sur l'utilisation de drones à la demande pour des applications industrielles. Proximus, SkeyDrone et DroneMatrix ont récemment uni leurs forces pour développer une plateforme intégrée, permettant aux drones d'effectuer des missions ponctuelles pour des applications industrielles. Cette plateforme porte le nom de "6th NeTWork". Après une première phase de tests commerciaux et techniques et en cas de résultats concluants, les trois partenaires commercialiseront ce service dans un environnement B2B avant la fin de 2021.

Grâce à des partenariats exclusifs, nous stimulons et développons en permanence nos propres activités de recherche et développement menées par nos équipes d'innovation dans les différents laboratoires de Proximus.

Agir de manière durable

Les innovations digitales façonneront l'avenir de notre économie et de notre société. En plus de renforcer les possibilités digitales de nos clients, nous voulons avoir un impact sur les défis sociétaux et écologiques.

Le développement durable constitue un aspect important de notre stratégie depuis de nombreuses années. Il a permis à Proximus d'être considérée au niveau international comme une entreprise aux pratiques exemplaires pour ses efforts de durabilité, mais aussi pour les normes sociales, éthiques et environnementales strictes que nous imposons à nos fournisseurs. Proximus a reçu, pour la quatrième fois d'affilée, une médaille d'Or d'EcoVadis pour ses efforts et ses activités dans le domaine du développement durable/de la durabilité. Notre score actuel nous place même dans le top 5% des entreprises évaluées par EcoVadis.

De même, le changement climatique est l'un des problèmes les plus urgents de notre époque et une préoccupation majeure de la société. Notre ambition est d'être une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique. Nous nous engageons à réduire davantage notre impact sur l'environnement et à permettre à nos clients de réduire le leur grâce à nos produits et services. Nous avons mis en place des programmes dans lesquels nous impliquons nos fournisseurs, nos collaborateurs et nos clients. Nous nous sommes fixé comme priorité de fournir à nos clients un réseau vert et fiable, qui offre la meilleure qualité de connexion avec un minimum d'impact sur l'environnement. À cet effet, nous appliquons les principes de l'économie circulaire dans la conception même du réseau. Notre réseau, à l'instar de nos bâtiments, fonctionne exclusivement avec de l'électricité provenant de sources renouvelables. Et ce, depuis notre adhésion au RE100, une initiative mondiale qui rassemble les entreprises les plus influentes au monde et favorise la transition vers une énergie 100 % renouvelable.

Notre réseau évolue en permanence afin de s'adapter aux évolutions technologiques et aux besoins des clients. Le déploiement accéléré de la fibre permet de récupérer les câbles en cuivre pour les recycler ou les réutiliser à d'autres fins. La fibre représente aussi un atout pour l'environnement, car elle consomme moins d'énergie que le cuivre pour une durée de vie plus longue.

Déclaration de Gouvernement d'Entreprise

Modèle de gouvernance de Proximus

Chez Proximus, nous savons que notre légitimité d'opérateur passe par une conduite saine des affaires. Soucieux d'échapper au piège des dilemmes éthiques, nous prenons les mesures appropriées afin que nos activités reflètent à tout moment nos valeurs morales. Ainsi, nous avons adopté en premier lieu un modèle de gouvernance transparent. La Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ("Loi de 1991") nous l'impose, en effet, en tant que société anonyme de droit public. Pour les matières non explicitement visées par la Loi de 1991, Proximus est régie par le Code belge des sociétés et des associations du 29 mars 2019 (« Code belge des sociétés et des associations ») et le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (« Code de gouvernance d'entreprise 2020 »).

Les principaux éléments du modèle de gouvernance de Proximus sont les suivants:

- Un Conseil d'Administration, qui définit la politique générale et la stratégie de Proximus et supervise la gestion opérationnelle
- Un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité de transformation et d'innovation créés par le Conseil d'Administration en son sein
- Un Administrateur Délégué, qui assure la responsabilité première de la gestion opérationnelle, en ce compris et de manière non limitative la gestion journalière
- Un Comité Exécutif assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions

Proximus décrète que le code applicable en la matière est le Code de gouvernance d'entreprise 2020 (www.corporategovernancecommittee.be).

Nous ne nous contentons pas d'appliquer la loi. Nous veillons aussi à informer nos collaborateurs des comportements à suivre et à proscrire. À cette fin, nous avons adopté un Code de conduite, applicable à tous les employés. Les employés de Proximus doivent suivre une formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, une série de règlements internes guident nos collaborateurs en termes de comportement éthique au travail.

Dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020

Proximus est conforme au Code de gouvernance d'entreprise 2020, à l'exception de deux dérogations.

La disposition 7.6 stipule qu'un administrateur non exécutif doit recevoir une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société. En raison de son actionnariat spécifique, l'Etat belge étant l'actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas introduire de rémunération liée aux actions à ce stade.

Pour la même raison, Proximus n'est pas en conformité avec la disposition 7.9 qui stipule que le Conseil d'Administration doit fixer un seuil minimal d'actions à détenir par les dirigeants.

Caractéristiques les plus importantes des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

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

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

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

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

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

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

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

Ethique

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

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

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

Règles et procédures

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

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

Rôles et responsabilités

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

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

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

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

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

Compétences et expertise

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

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

Analyse de risque

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

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

Information et communication

Systemes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

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

Reporting et validation des résultats financiers

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

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

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision.

Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.

- le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.
- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et leurs comités

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres au maximum, y compris la personne nommée en tant qu'Administrateur Délégué. L'Administrateur Délégué est le seul membre exécutif du Conseil. Tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans au maximum. Conformément aux limites pour les administrateurs indépendants, définies dans l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et dans le Code de gouvernance d'entreprise 2020, la durée maximale du mandat des administrateurs indépendants est limitée à douze ans.

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25% des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation. Sur base de cette règle, l'Etat belge a le droit de nommer 7 administrateurs. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins 3 administrateurs indépendants.

Proximus est fière de la forte représentation féminine au sein de son Conseil d'Administration. Cette composition et la complémentarité des compétences et du savoir-faire des administrateurs créent une dynamique favorable à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Composition du Conseil d'Administration :

Membres du Conseil d'Administration nommés par l'État belge :

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ⁽¹⁾	69	Président	2013 - 2022
Guillaume Boutin ⁽²⁾	46	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	67	Administrateur	2015 - 2021
Martine Durez ⁽¹⁾	70	Administrateur	1994 - 2022
Isabelle Santens ⁽¹⁾	61	Administrateur	2013 - 2022
Paul Van de Perre ⁽¹⁾	68	Administrateur	1994 - 2022

Membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée générale des actionnaires:

Nom	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere	62	Administrateur indépendant	2011 - 2021
Martin De Prycker	66	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	52	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne ⁽²⁾	46	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine	66	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Catherine Vandendorpe	50	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Luc Van den hove ⁽²⁾	61	Administrateur indépendant	2016 - 2024

1 Par décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2020, les mandats ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2022

2 Par décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2020, les mandats ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2024

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. En principe, le Conseil d'Administration se réunit cinq fois par an, à des dates régulières. Chaque année, le Conseil d'Administration tient également une réunion supplémentaire afin de discuter et d'examiner le plan stratégique à long terme. Les décisions du Conseil d'Administration sont en principe prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés. Pour quelques matières spécifiques, une majorité qualifiée est requise. Le Conseil d'Administration a adopté une charte qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Cette charte du Conseil prévoit notamment que les décisions importantes doivent bénéficier d'un large soutien au sein du Conseil d'Administration. Cette notion de "large soutien" doit être comprise comme un concept qualitatif indiquant une prise de décision efficace résultant d'un dialogue constructif entre les administrateurs. Ces décisions importantes sont préparées par des Comités du Conseil, permanents ou spécifiquement créés, disposant d'une représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations.

En février 2014, le Conseil a donné une interprétation plus large à la notion 'conflit d'intérêts'. Hormis les clauses légales applicables à Proximus, les obligations extralégales incluses dans la Charte du Conseil d'Administration stipulent que, afin d'éviter toute apparence de conflit d'intérêts, les administrateurs s'engagent notamment, mais non exclusivement :

- à ne pas exercer de mandat, de mission ni d'activité dans un établissement privé ou public dont l'activité principale consiste à fournir des biens ou des services de télécommunications dans un but lucratif en Belgique ou dans tout autre pays dans lequel Proximus réalise au moins 5% de son chiffre d'affaires ;
- à ne pas exercer de mandat, de mission ni d'activité au nom d'un concurrent direct ou indirect de Proximus ou d'une de ses filiales ;
- à ne pas aider une partie, moyennant rémunération ou non, dans le cadre de la négociation de contrats avec Proximus ou l'une de ses filiales ou d'un procès contre Proximus ou l'une de ses filiales.

Comités du Conseil d'Administration

Proximus compte un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité de transformation et d'innovation.

Le Comité d'audit et de supervision se compose de Madame Catherine Vandendorpe (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Joachim Sonne, Paul Van de Perre (jusqu'au 29 avril 2020) et de Madame Catherine Rutten.

Le Comité de nomination et de rémunération se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Luc Van den hove et de Madame Martine Durez.

Le Comité de transformation et d'innovation se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Paul Van de Perre (à partir du 29 avril 2020) et de Madame Agnès Touraine.

Transactions entre parties liées

En date du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une « politique relative aux transactions entre parties liées ». Mise à jour en septembre 2016, cette règle régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration.

Proximus a des relations contractuelles et fournit également des services de téléphonie, internet, numérique et/ou ICT à bon nombre des entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Ces transactions ont lieu dans le déroulement normal des opérations et dans des conditions normales de libre concurrence.

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration décidera après l'Assemblée Générale de 2021 de l'organisation d'une nouvelle évaluation externe.

Comité Exécutif

Administrateur Délégué

Lors de sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Guillaume Boutin en tant que CEO. Le CEO est chargé de la gestion journalière et rapporte au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a par ailleurs délégué de larges pouvoirs au CEO. Le contrat de Monsieur Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans qui a pris cours le 1er décembre 2019.

L'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2020 a prolongé son mandat de membre du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2024.

Les membres du Comité Exécutif de Proximus, outre Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, sont Mesdames Anne-Sophie Lotgering, Katleen Vandeweyer, Messieurs Jim Castele, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen.

Proximus a désigné des membres de son Comité Exécutif et des membres du personnel de l'entreprise pour exercer un mandat au sein de sociétés, groupes et organismes dans lesquels elle détient des participations et dont elle contribue au fonctionnement. Ces mandats sont exercés à titre gratuit. Vous trouverez la liste des personnes concernées dans la rubrique « Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations ».

Diversité & Inclusion

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

Orientation stratégique de la diversité et de l'inclusion

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

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

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

- Traiter tous les candidats et les employés de la même façon, en se fondant uniquement sur des compétences appropriées et des critères objectifs
- Créer un environnement de travail ouvert et accueillant qui encourage la contribution de personnes de tous les milieux et de toutes les expériences
- Promouvoir une mentalité de respect et d'ouverture à tous les niveaux de l'organisation et traiter tous les employés de manière juste et équitable
- Adopter un comportement exempt de toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou de toute autre attitude qui pourrait porter atteinte à la dignité des hommes et des femmes sur le lieu de travail.
- Intégrer la diversité dans tous les aspects de notre façon de travailler sans aucune forme d'intolérance.

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

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

Proximus est particulièrement conscient de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation et se concentre sur le recrutement de collaborateurs ayant une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est en phase avec les 4 valeurs de notre entreprise. Une fois qu'ils font partie de l'entreprise, nous nous assurons qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs de notre culture d'entreprise en intégrant une partie de notre programme et de notre philosophie d'inclusion dans notre outil de recrutement, lors de nos journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires, etc....

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

Dans le cadre de sa CCT 2019-2020, Proximus a également revu sa **politique de neutralité en matière de genre**, par laquelle nous nous engageons à continuer de soutenir l'initiative "Embrace Difference" et à rester ouverts et non restrictifs dans nos campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et de recruter 25% de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques d'ici à la fin 2021.

C'est pourquoi Proximus soutient les activités et initiatives internes et externes des réseaux de diversité tels que le AfroPean Network (APN). Nous avons un parrainage « Diamant » dans l'organisation "Women on Board" et nous avons commencé un partenariat avec Google, en lançant l'initiative **#IamRemarkable** au sein de notre organisation lors de l'édition mondiale de novembre 2020. Au cœur de l'initiative #IamRemarkable se trouve un atelier de 90 minutes qui a pour but de permettre aux participants de parler ouvertement de leurs réalisations dans leur vie personnelle et professionnelle, de leur fournir des outils pour développer cet ensemble de compétences et de les inviter à remettre en question les préjugés concernant l'autopromotion.

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

- 38% des membres du Conseil d'Administration
- 25% des membres du Comité Exécutif
- 24% des membres de la Direction
- 31% de la population totale des employés

Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 52 nationalités.

Nos différentes valeurs culturelles favorisent l'inclusion et encouragent la collaboration.

Pour soutenir davantage nos objectifs internes et externes de diversité et d'inclusion, nous avons formé un **groupe de travail D&I**, composé de volontaires de tous horizons et de profils différents, qui sont les ambassadeurs de notre programme et fournissent des informations, des ressources et du support pour promouvoir cet environnement inclusif avec une main-d'œuvre diversifiée.

Nous voulions créer un endroit sûr pour partager nos expériences et nos préoccupations afin d'utiliser ces témoignages pour apporter de nouveaux changements positifs dans la façon dont nous fonctionnons en tant qu'entreprise, examinant à la fois les processus internes et la façon dont nous agissons au sein de nos communautés.

Nous continuerons à créer des groupes de réseautage de support afin que chacun puisse renforcer son sentiment d'appartenance à notre communauté.

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

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

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

La pandémie a profondément transformé notre vie professionnelle et privée. Une série de formations et d'initiatives à propos de la résilience ont été mises en place pour aider nos employés à faire face au changement. Cependant, si chacun a essayé de trouver un nouvel équilibre dans cette nouvelle façon de travailler, l'isolement que nous ressentons parfois pendant cette période COVID nous donne envie de nous reconnecter avec les autres, de continuer à trouver un sens à notre travail, de nous sentir estimés, de réaffirmer notre place au sein de notre équipe et de Proximus, et de pouvoir envisager l'avenir avec confiance.

Proximus mettra également à jour la brochure de l'offre sur l'employabilité durable et communiquera cette offre à tous les travailleurs âgés de 55 ans et plus.

En 2021, nous lancerons également un projet pilote pour les employés de CBU qui se trouvent dans cette tranche d'âge et qui occupent la fonction de vendeurs dans nos shops et dans nos call centers, afin de réorganiser leur régime de travail et de réduire leurs horaires.

La diversité dans le cadre du code de conduite de Proximus

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

Le succès d'une entreprise doit aller de pair avec un comportement honnête et éthique. Chaque employé a un rôle crucial à jouer à cet égard. C'est la raison pour laquelle le Code de conduite est en place, représentant notre culture et nos valeurs d'entreprise. Ce Code de conduite reflète les principes fondamentaux et les règles qui sont à la base de notre engagement à être une entreprise socialement responsable. Le Code de conduite s'applique à tous : les administrateurs, la direction et tous les employés. Bien que le Code de conduite ne puisse être imposé directement à nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons de toujours travailler avec des partenaires qui respectent les mêmes normes éthiques.

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

Droits de l'homme

Les gens ont le droit d'être traités avec respect, attention et dignité. Les pratiques commerciales de Proximus ne peuvent être durables que si nous respectons les droits de l'homme fondamentaux et valorisons la diversité, les différences culturelles et autres. Notre Code de conduite, nos valeurs et notre comportement s'inspirent de principes fondamentaux tels que ceux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'Enfant.

Ces normes sont également définies dans la politique de diversité et d'égalité des chances qui a été révisée en 2020. Avec cette politique, nous voulons créer des conditions dans lesquelles les différences sont reconnues et respectées, et où tous les employés bénéficient des mêmes chances. Cette politique est applicable à tous les employés actifs du Groupe Proximus.

Conditions de travail

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

Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales. Nous ne sous-traiterons pas le travail à des enfants ni ne souscrivons à aucune forme de travail forcé ou obligatoire au sens des conventions fondamentales de l'OIT. De plus, nous sommes opposés aux pratiques discriminatoires et faisons tout notre possible pour promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion dans toutes les pratiques d'emploi.

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

Rapport de Rémunération

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité de Direction s'inspirent de la législation en vigueur, du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 ("the 2020 Corporate Governance Code") ainsi que des pratiques et tendances du marché, mais aussi du contexte Proximus, de ses stratégies spécifiques et de son ambition à participer à une Belgique numérique inclusive, sûre, durable et prospère.

Notre société veille tout particulièrement à fournir des informations pertinentes et transparentes sur les principes généraux régissant sa politique de rémunération et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction. La Politique de Rémunération de Proximus sera soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 21 avril 2021 et, si elle est approuvée, sera publiée sur le site web de Proximus.

Tous les montants mentionnés dans ce rapport de rémunération sont présentés comme des montants bruts. Pour les employés, il s'agit du salaire brut (hors cotisations sociales patronales) et pour les indépendants, il s'agit de la rémunération brute (hors TVA).

Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Structure de la Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2020 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les prochaines années.

Le conseil d'administration est composé de quatorze membres au maximum, dont le Chief Executive Officer ("le CEO"). Le CEO est le seul membre exécutif du Conseil d'Administration, tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs.

Le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration et des Comités, ni pour l'exercice d'aucun autre mandat au sein de Conseils d'Administration de filiales du Groupe.

Les membres non-exécutifs du Conseil d'Administration sont rémunérés comme suit :

pour le Président du Conseil d'Administration:

- Une indemnité fixe annuelle de 50.000 EUR, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
- Un jeton de présence de 10.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle il assiste.
- Un jeton de présence de 2.500 EUR par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration auquel il assiste en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé s'il y assiste en tant que Président dudit comité consultatif.
- Une indemnité fixe annuelle de 4.000 EUR pour frais de communication.
- L'utilisation d'une voiture de société.

pour les autres membres du Conseil d'Administration:

- Une indemnité fixe annuelle de 25.000 EUR, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
- Un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent.
- Un jeton de présence de 2.500 EUR par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration auquel ils assistent en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.
- Une indemnité fixe annuelle de 2.000 EUR pour frais de communication.

Ces montants font l'objet de paiements semestriels et ne sont pas soumis à l'indexation.

En ce qui concerne l'exécution de leur mandat, les Administrateurs non-exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable basée sur les résultats. Ils ne bénéficient pas non plus de plans de pension complémentaire ni d'aucune autre assurance groupe.

Bien que le Code de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande qu'un membre non-exécutif du Conseil d'Administration reçoive une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société, notre entreprise a décidé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de pension, pour lesquels il ne reçoit pas de jetons de présence.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2020

Le montant total des rémunérations octroyées en 2020 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.231.116 EUR bruts.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2020, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Ces montants ont été octroyés sur base de dix réunions du Conseil et de seize réunions de Comités.

Rapport d'activités et présence aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 10)	CAS (total 5)	CNR (total 9 *)	CTI (total 2)	Rémunération annuelle brute totale **
Stefaan De Clerck	10/10	5/5	9/9	2/2	219.116 €
Guillaume Boutin	10/10				0 €
Karel De Gucht	10/10			2/2	82.000 €
Pierre Demuelenaere	10/10	5/5	9/9		109.500 €
Martin De Prycker	10/10		9/9	2/2	102.000 €
Martine Durez	10/10		9/9		97.000 €
Catherine Rutten	10/10	4/5			87.000 €
Isabelle Santens	10/10				77.000 €
Joachim Sonne	10/10	5/5			89.500 €
Agnès Touraine	10/10			2/2	82.000 €
Catherine Vandendorre	10/10	5/5			102.000 €
Luc Van den hove	10/10		8/9	2/2	99.500 €
Paul Van de Perre***	10/10	2/2		1/1	84.500 €

CAS: Comité d'Audit et de Supervision; CNR: Comité de Nomination et de Rémunération; CTI: Comité de Transformation et d'Innovation.

* Y compris une (courte) réunion du CNR extraordinaire et non-rémunérée le 25 novembre 2020.

** Rémunération totale:

- il s'agit de montants bruts sur base annuelle

- pour tous les membres du Conseil, ce montant inclut l'avantage telecom

- pour le Président du Conseil, ce montant inclut également l'avantage de toute nature relatif à l'utilisation d'une voiture de société, qui s'élevait à 2.616 EUR en 2020

*** Paul Van de Perre: le Conseil a décidé lors de sa réunion du 29 avril 2020 de le nommer en tant que membre du CTI et de mettre fin à son mandat en tant que membre du CAS à cette date.

Programme de Rémunération Global - vision générale

En tant que fournisseur de services digitaux et de solutions de communication, notre entreprise opère dans un environnement complexe, dynamique et en constante mutation, sur un marché télécom belge et international hautement concurrentiel et en rapide évolution.

Pour réaliser notre transformation, nos ambitions et nos objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme de notre Groupe, nous avons besoin de collaborateurs et dirigeants qualifiés, talentueux et particulièrement engagés, travaillant en étroite collaboration, renforçant la résilience et promouvant notre culture et nos valeurs. Il est donc primordial de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attrayant (global rewards program), tant pour les membres du Comité de Direction, que pour les autres membres du top management et pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Notre entreprise mène une politique et des pratiques de rémunération innovantes, régulièrement évaluées et mises à jour par le biais d'une étroite collaboration avec des universités et des forums externes consacrés aux ressources humaines. Les pratiques utilisées pour la rémunération de nos employés sont définies dans un processus de dialogue avec le Conseil d'Administration ainsi qu'avec les partenaires sociaux.

Au vu de son historique en tant qu'entreprise de droit public, notre entreprise présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces différences ont eu une influence considérable sur l'évolution de sa politique de rémunération.

Notre département des ressources humaines a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos obligations liées au caractère statutaire de l'emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments permettant l'harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

Les principaux objectifs de notre programme de rémunération globale sont les suivants :

- Stimuler la performance afin d'engendrer une croissance rentable à long terme et de créer de la valeur à long terme pour notre Groupe en tant qu'opérateur de référence ;
- Stimuler la prise de responsabilités afin de respecter notre engagement de contribuer à la création d'une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère ;
- Proposer une rémunération juste et équitable au personnel (tant statutaire que contractuel) et compétitive sur le marché ;
- Identifier et valoriser les hautes performances en ligne avec nos valeurs et la culture d'entreprise ;
- Lier la rémunération tant à la performance individuelle qu'aux succès globaux de notre entreprise, pour renforcer la stratégie d'entreprise ;
- Permettre à notre entreprise d'attirer et de retenir les talents du marché à tous les niveaux ;
- Combiner les besoins et responsabilités des collaborateurs et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société en général.

Notre entreprise conserve - et modernise - également des instruments très avantageux, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. soins aux enfants malades et hospitalisation) et d'assistance sociale.

Notre priorité est de travailler sur la base de pratiques de rémunération qui préparent le futur et soutiennent la promesse faite à nos employés de leur donner les moyens de prendre leurs responsabilités, de réaliser l'ambition et les objectifs stratégiques de notre entreprise et de les rendre fiers des succès que nous remportons ensemble.

Rémunération des membres du Comité de Direction

Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Comité de Direction et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues et des compétences critiques.

Compétitivité de la rémunération du Comité de Direction

Les politique et pratiques de rémunération applicables au Comité de Direction visent à récompenser les dirigeants de manière compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts des dirigeants et des actionnaires, tout en se conformant aux règles de gouvernance applicables en Belgique. Bien que le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande que le Conseil d'Administration fixe un seuil minimum d'actions à détenir par les membres du Comité de Direction, notre entreprise a décidé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

Pour réaliser sa transformation, ses ambitions et ses objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme du Groupe, notre entreprise entend attirer et conserver des dirigeants qualifiés, talentueux et engagés pour son Comité de Direction. Elle entend récompenser les personnes qui jouent un véritable rôle d'exemple, qui fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent notre culture et nos valeurs.

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Comité de Direction bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance. Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Le positionnement de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Comité de Direction à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Comité de Direction demeure adéquate, équitable et conforme aux pratiques du marché eu égard à l'évolution de ses responsabilités et à la situation du Groupe Proximus sur le marché en termes de taille, d'envergure, de domaine d'activité et de résultats financiers.

Afin de se distinguer des autres employeurs, notre entreprise cherche à exceller dans le paquet global offert, en prévoyant non seulement une rémunération en espèces, mais aussi de nombreux autres avantages. Un certain degré de liberté est par ailleurs laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction compris, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable.

Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

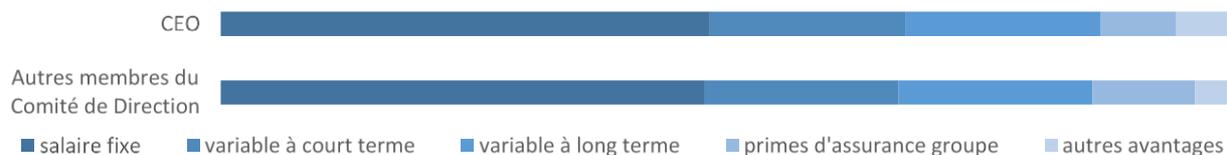
Structure de la rémunération du Comité de Direction

La rémunération des membres du Comité de Direction se compose des éléments suivants :

- Rémunération fixe
- Rémunération variable à court terme
- Rémunération variable à long terme
- Primes d'assurance groupe
- Autres avantages
- Primes uniques et exceptionnelles

La politique de rémunération variable actuellement en vigueur est alignée pour tous les membres du Comité de Direction, CEO compris. Elle prévoit un pourcentage cible de la rémunération fixe de 40%, tant pour la rémunération variable à court terme que pour la rémunération variable à long terme.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2020)



Le CEO et les autres membres du Comité de Direction ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est prévue pour les deux années à venir.

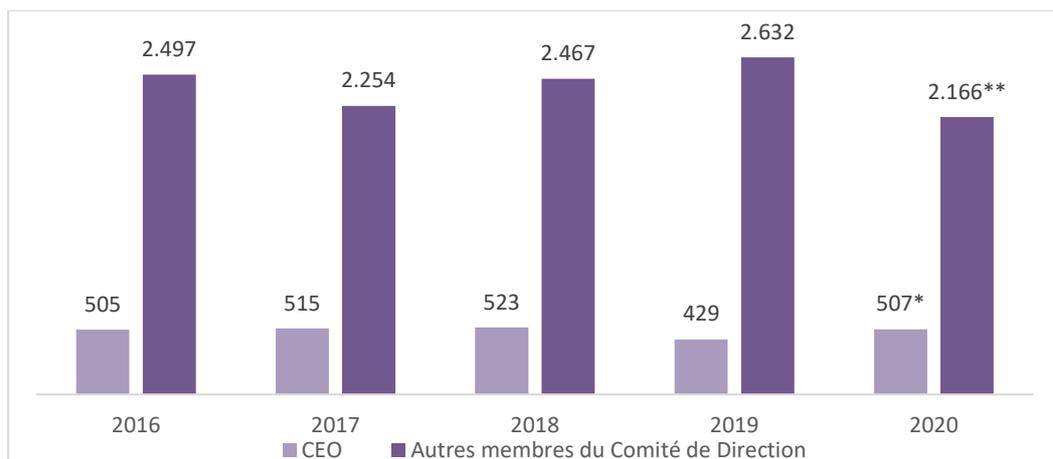
Rémunération fixe

La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Comité de Direction pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché. Elle est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation¹.

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour la durée de son mandat. La rémunération fixe des membres du Comité de Direction autres que le CEO est régulièrement évaluée par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur base d'une analyse approfondie de la performance continue et de l'évaluation du potentiel de chaque membre, fournies par le CEO, ainsi que de données de référence externes sur les pratiques du marché. L'évolution de la rémunération fixe dépend donc du niveau de compétence du membre du Comité de Direction, de son niveau de performance continue, de l'évolution de ses responsabilités, ainsi que de l'évolution du marché. Les ajustements éventuels sont toujours soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

¹ conformément aux règles prescrites par la loi du 1er mars 1977 organisant un régime de liaison à l'indice des prix à la consommation de l'Etat de certaines dépenses du secteur public, telles que modifiées par l'arrêté royal n° 178 du 30 décembre 1982.

Rémunération de base sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

* Les montants déclarés pour 2016 à 2018 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, comme pour la majeure partie de 2019 (385 kEUR) tandis qu'un mois de 2019 (44 kEUR) et le montant déclaré pour 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin.

** Les variations des montants d'une année sur l'autre résultent essentiellement des changements dans la composition du Comité de Direction

Rémunération variable à court terme

Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du Comité de Direction, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à court terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage est aligné pour tous les membres du Comité de Direction, CEO compris, et se monte à 40% de la rémunération fixe.

Notre système de rémunération variable à court terme a été conçu pour soutenir la stratégie et les valeurs de notre Groupe et pour renforcer une culture managériale basée sur la performance.

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérieuse. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers le succès du Groupe pour en assurer sa pérennité.

Les résultats au niveau du Groupe ont dès lors une répercussion importante (pour 60%) sur la rémunération variable à court terme des membres du Comité de Direction, en plus des prestations individuelles (pour 40%), et ce en totale concordance avec les valeurs de notre entreprise.

Performance du Groupe - Indicateurs de performance clés (KPIs)

La rémunération variable à court terme annuelle est donc partiellement calculée – pour 60% – en confrontant les performances du Groupe à des indicateurs de performance clés fixés annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Nous veillons à ce que ces indicateurs de performance soient variés, clairs et mesurables. Ils incluent des indicateurs financiers et non financiers à l'échelle du Groupe et s'inspirent de notre stratégie de création de valeur pour les clients ainsi que notre ambition de croissance durable à long terme.

Ces indicateurs de performance clés sont revus annuellement afin de refléter au mieux l'évolution d'une année à l'autre des priorités et des ambitions de notre Groupe. Ces indicateurs de performance clés sont présentés chaque année dans notre rapport de rémunération.

Les indicateurs de performance clés au niveau du Groupe prennent actuellement en considération les éléments suivants:

- le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute des coûts sur les dépenses d'exploitation prévues
- l'Expérience Client et Digitale, qui mesurent les progrès réalisés dans ces domaines par rapport à notre ambition
- le nombre de nouveaux clients dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision, ainsi que la réduction de l'attrition
- la création de valeur en terme de fibre, qui démontre l'engagement sociétal de notre entreprise et qui mesure l'avancée du déploiement et de la couverture Belge, les revenus générés, ainsi que les activations et l'évolution de leur coût
- l'Expérience Employés, qui mesure chaque année l'engagement, l'agilité, la responsabilisation et l'alignement stratégique des membres du personnel envers notre entreprise.

Les indicateurs de performance clés au niveau du groupe pour l'année de performance 2019 (utilisés comme base pour l'attribution de la rémunération variable à court terme en 2020) étaient les suivants:

Année de performance 2020	
Indicateurs de performance clés (financiers et non-financiers)	Poids
Cash-flow de l'entreprise	30%
Expérience Client	20%
Valeur nette générée par les clients /produits supplémentaires	10%
Valeur générée par la Fibre	10%
Digitalisation	10%
Réduction brute des coûts	10%
Expérience Employés	10%

Pour chaque indicateur de performance, un montant ou un pourcentage cible est défini, ainsi qu'une fourchette définissant les limites minimales et maximales.

La réalisation de ces indicateurs de performance clés fait l'objet d'un suivi régulier au sein du Comité de Nomination et de Rémunération. Le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute de coûts sur les dépenses d'exploitations sont déterminés sur la base de chiffres audités rapportés, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers sont mesurés par des agences internes et externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle, dont les processus sont régulièrement audités.

Au cours du premier trimestre suivant l'année concernée, les résultats au niveau du Groupe sont évalués par le Conseil d'Administration sur base d'une formule prédéfinie prenant en considération ces indicateurs de performance clés selon un poids prédéfini par indicateur, comme mentionné ci-dessus

Prestations individuelles

Les prestations individuelles entrent en compte pour 40% de la rémunération variable à court terme annuelle.

Outre les résultats du Groupe, les prestations individuelles font l'objet d'une évaluation annuelle, réalisée au cours du premier trimestre qui suit la fin de l'exercice, par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Président du Conseil d'Administration pour les prestations du CEO et par le CEO pour les autres membres du Comité de Direction.

Tout au long de l'année, les réalisations de l'année en cours sont régulièrement mesurées et discutées. L'évaluation finale prend en compte les réalisations par rapport aux objectifs individuels mesurables prédéfinis ainsi que les réalisations des membres du Comité de Direction dans leur rôle de leaders et leur rôle actif dans la promotion de notre culture et de nos valeurs d'entreprise.

Ces objectifs individuels sont fixés chaque année en fonction du rôle et des responsabilités spécifiques de chaque membre du Comité de Direction et doivent refléter notre stratégie d'entreprise à long terme qui est déclinée en cascade au sein de l'entreprise et incorporée dans les objectifs individuels afin de permettre à notre Groupe de réaliser ses ambitions.

Nous tenons à stimuler des niveaux de performance élevés et durables dans un esprit d'innovation, de collaboration, d'agilité et de développement personnel.

Outre la différenciation au niveau individuel entre les membres du Comité de Direction en termes de performance et de talent, le Conseil d'Administration veillera lors de l'évaluation finale à ce que le montant total attribué pour les prestations individuelles concorde avec les résultats au niveau du Groupe, et ce afin de consolider le lien d'interdépendance entre la contribution individuelle et la performance de l'entreprise.

Attribution de la rémunération variable à court terme

Comme mentionné ci-dessus, le montant effectivement alloué au CEO et aux autres membres du Comité de Direction varie en fonction des résultats du Groupe (pour 60%) et de l'évaluation des prestations individuelles (pour 40%) par le Conseil d'Administration.

En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou les autres membres du Comité de Direction se voient octroyer 100% du montant cible de leur rémunération variable à court terme. En cas de performance excellente au niveau du Groupe et au niveau individuel, la rémunération variable à court terme attribuée peut dépasser les 100% du montant cible, avec un plafond à 200%, selon une courbe d'allocation linéaire. A contrario, ce pourcentage peut descendre à 0 % en cas de sous-performance grave.

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

L'un des principes de la politique de rémunération de notre entreprise réside dans le degré de liberté laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction inclus, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable. Ils ont donc la possibilité d'investir une partie de leur rémunération variable à court terme dans un plan de pension bonus, i.e. un plan de pension complémentaire supplémentaire, et de recevoir une partie de leur rémunération variable à court terme en bonus en espèces, en avantage non-récurrent ((en application de la loi du 21 mars 1991) ou en warrants (non-Proximus) ou fund options (non-Proximus), toujours dans les limites des réglementations en la matière.

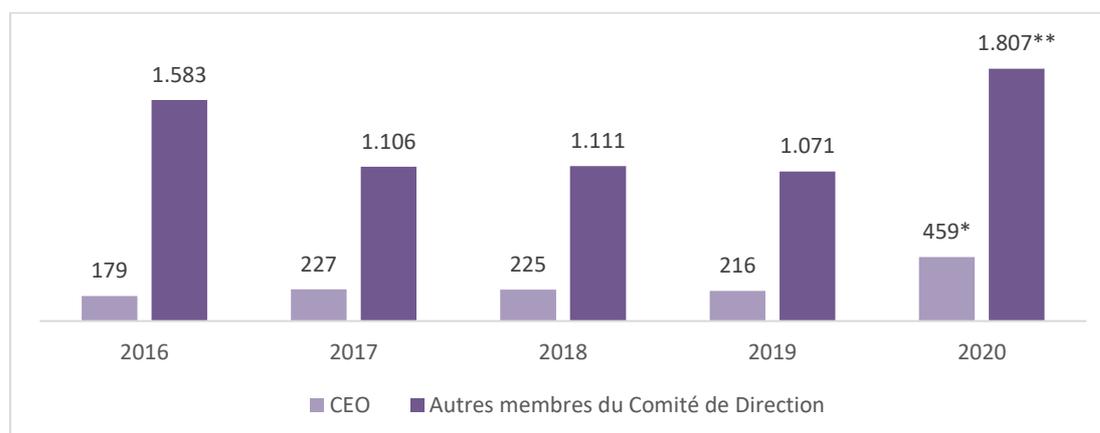
Étant donné que M. Boutin a débuté son mandat de CEO en décembre 2019, la seule rémunération variable à court terme reprise dans le montant alloué pour 2020 est celle qui lui a été allouée au cours de l'année 2020 pour ses performances d'un mois dans son rôle de CEO.

Le montant indiqué dans le présent document comme rémunération variable attribuée au CEO est donc principalement lié aux performances antérieures de Mme Leroy dans son rôle de CEO.

En 2020, une rémunération variable à court terme a été allouée pour les fonctions de CEO pour un montant total de 458 833 EUR bruts, composé de 18 833 EUR bruts alloués à M. Boutin et de 440 000 EUR bruts alloués à Mme Leroy. En effet, à la fin de son mandat, Mme Leroy a conservé ses droits en termes de rémunération variable différée à court terme qui lui était due pour les années de prestation 2017 à 2019 et qui lui a été versée dans le courant de l'année 2020.

La rémunération variable totale à court terme effectivement allouée en 2020 aux autres membres du Comité de Direction (année de performance 2019) s'élève à 1.807.390 EUR bruts. Ce montant inclut un bonus exceptionnel versé à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Ce montant comprend également la somme versée à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à court terme sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



* Les montants déclarés pour 2016 à 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 comprend le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (18 833 EUR bruts), mais aussi le montant (440 000 EUR bruts) payé au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues (i) aux variations dans les résultats des Indicateurs de performance clés du Groupe, (ii) aux changements dans la composition du Comité de Direction et (iii) au bonus exceptionnel versé en 2020 à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant déclaré pour 2020 comprend également le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à long terme

Finalité et composants de la rémunération variable à long terme

Notre entreprise désire encourager son Comité de Direction, tout comme les autres membres de son top management, à générer performances et croissance durables et rentables sur le long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe, nos ambitions sociétales et les attentes de nos actionnaires et de toutes nos autres parties prenantes.

Notre entreprise entend donc récompenser de façon cohérente les leaders qui, sur le long terme, jouent un véritable rôle d'exemple, fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent notre culture et nos valeurs.

Pour garantir une performance durable, la politique de rémunération de notre Comité de Direction, CEO compris, lie de manière significative leur rémunération variable aux objectifs stratégiques financiers et non-financiers à long terme de notre Groupe.

Attribution de la rémunération variable à long terme

Les membres du Comité de Direction, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à long terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage cible est identique à celui de leur rémunération variable à court terme, soit 40% de la rémunération annuelle fixe.

La rémunération variable à long terme est attribuée aux membres du Comité de Direction par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan d'intéressement à long terme actuellement en place consiste en un Plan à long terme de Valeur de Performance, un plan adopté par notre entreprise depuis 2013 et revu en 2019.

Le montant effectivement payé après dévolution, soit après trois ans, dépendra du multiplicateur final tel que décrit ci-dessous.

Plan à long terme de Valeur de Performance

Le plan d'intéressement à long terme offert par notre entreprise à son top management consiste en un Plan de Valeur de Performance. Ce plan a été conçu pour maintenir la rémunération à long terme du top management équilibrée et attrayante tout en se conformant aux attentes des actionnaires. Il vise à inscrire les actions et initiatives des membres du top management dans la durée, c'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

Notre Plan de Valeur de Performance est fondé sur un équilibre entre les performances individuelles et celles du Groupe. Le design de ce Plan de Valeur de Performance a été revu en 2019 suite à une analyse comparative, visant à un meilleur alignement sur les pratiques du marché et plus particulièrement sur les pratiques des autres sociétés européennes de télécommunications.

Depuis 2019, et afin de refléter au mieux les réalisations du Groupe, les critères de performance suivants ont été retenus :

- Le Rendement Total des Actionnaires : mesuré par rapport au Rendement Total des Actionnaires d'un panel de 10 autres opérateurs télécoms européens
- Le cash-flow disponible du Groupe

- L'indice de réputation reflétant la façon dont notre orientation client et nos décisions stratégiques influencent notre réputation sur le marché et donc notre viabilité sur le long terme : basé sur 3 éléments, à savoir notre équité dans notre manière de faire des affaires, notre influence positive sur la société et la façon dont nous répondons aux besoins des clients, et mesuré par la méthodologie RepTrak® du Reputation Institute.

Plan à long terme de Valeur de Performance	
Indicateurs de performance clés	Poids
Rendement Total des Actionnaires	40%
Cash-flow disponible du Groupe	40%
Indice de réputation	20%

Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance, les montants octroyés sont bloqués pour une période de trois ans. Les membres du Comité de Direction, CEO compris, qui mettraient fin à leur relation de travail avec notre entreprise avant la fin de cette période de blocage perdraient les montants octroyés. Cette règle s'applique également dans le cas où l'entreprise met fin à une relation de travail pour un motif grave de la part d'un membre du Comité de Direction.

Après cette période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues et sont alors payées aux bénéficiaires selon le multiplicateur final basé sur le résultat annuel des critères de performance. Ce multiplicateur final est constitué de la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

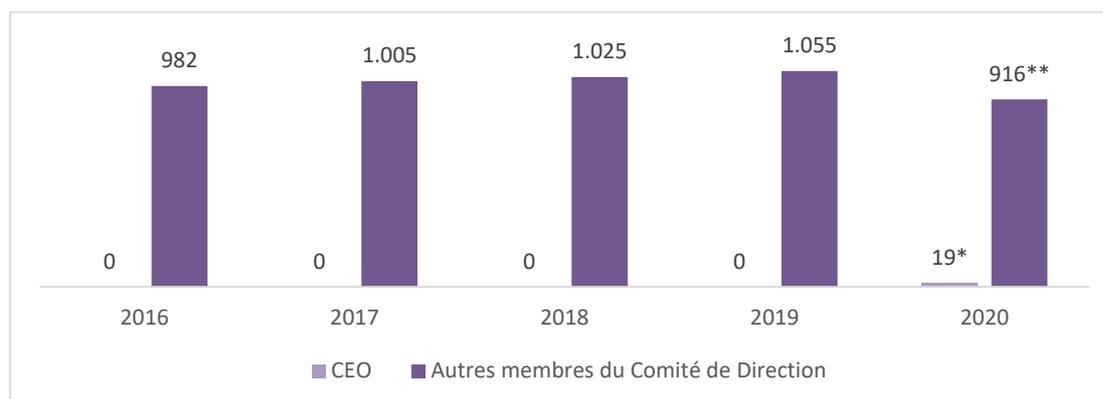
Si le multiplicateur final est de 100%, le top management reçoit 100% de la rémunération variable à long terme qui lui a été initialement attribuée. En cas de performance excellente continue du Groupe sur cette période de trois années, le multiplicateur final de la rémunération variable à long terme peut dépasser 100%, avec un plafond à 175%. A contrario, ce pourcentage peut descendre jusqu'à 0% en cas de sous-performance grave.

Le paiement des Valeurs de Performance se fait sous forme de bonus en espèces.

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses performances d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Comité de Direction autres que le CEO s'élevait à 1.055.000 EUR bruts en 2019 et à 916.375 euros en 2020. Ce montant comprend le montant accordé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à long terme sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



* CEO: la CEP précédente, Mme. Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. Le montant déclaré pour 2020 est lié aux performances d'un mois de M. Boutin dans son rôle de CEO en 2019.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction. Le montant déclaré pour 2020 comprend le montant accordé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Le CEO et les autres membres du Comité de Direction n'ont pas reçu d'actions de Proximus ni d'options sur actions de Proximus au cours des 5 dernières années.

Primes d'assurance groupe

Pension complémentaire

Le CEO participe à un plan de pension complémentaire entièrement financé par Proximus qui prévoit une « cotisation annuelle déterminée » (Defined Contribution Plan), cotisation calculée en pourcentage de la rémunération fixe. Ce pourcentage s'élève à 10%.

Les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'un régime de pension complémentaire entièrement financé par Proximus qui consiste en un « plan à prestations déterminées » (Defined Benefit Plan) offrant des droits conformes aux pratiques du marché. Ce régime correspond donc à une promesse faite par l'entreprise d'un certain montant à l'âge de la retraite sur la base du règlement de ce plan, montant qui ne dépend pas d'un rendement.

Autres assurances groupe

Le CEO et les autres membres du Comité de Direction bénéficient également d'autres assurances groupe conformes aux pratiques du marché, telles que des assurances vie et invalidité.

En ce qui concerne l'assurance vie, les bénéficiaires du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction qui viendrait à décéder au cours de son contrat recevront un capital brut forfaitaire égal au salaire mensuel multiplié par 60.

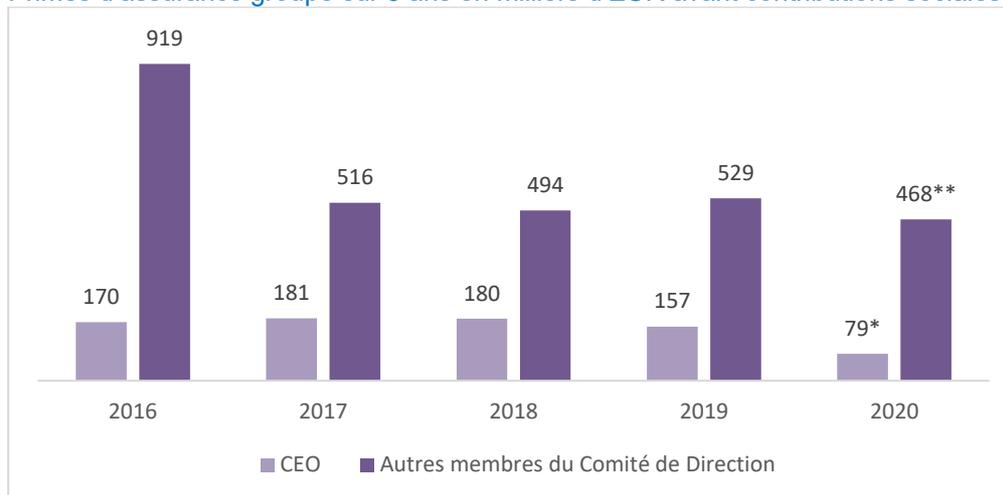
En cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident privé, les revenus professionnels du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction sont garantis à 100% pendant les trois premiers mois de l'incapacité. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

Coût moyen des primes pour l'entreprise

Les primes moyennes payées par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 15% de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Comité de Direction, les primes moyennes payées par notre société pour leurs assurances groupe au cours des 5 dernières années s'élevaient à environ 25% de leur rémunération fixe. En 2020, ces primes s'élevaient à environ 21 % de leur rémunération fixe.

Primes d'assurance groupe sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



* CEO: les montants déclarés pour 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 a été versé à l'actuel CEO, M. Boutin. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO, M. Boutin.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction.

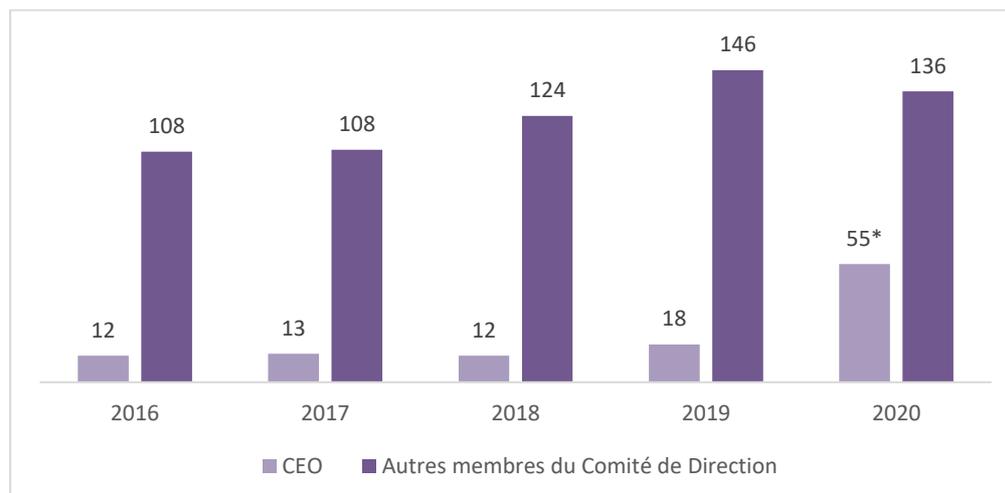
Autres avantages

Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'un véhicule de société, des avantages sociaux et de bien-être, ainsi que d'autres avantages en nature. Ces avantages font régulièrement l'objet d'études comparatives et sont adaptés en fonction des pratiques courantes sur le marché.

Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc évoluer de manière significative d'une année à l'autre.

Ce ratio peut être estimé à 11% pour le CEO. Quant aux autres membres du Comité de Direction, le coût moyen pour notre société de ces autres avantages au cours des 5 dernières années s'est élevé à environ 5 à 7% de leur rémunération fixe.

Autres avantages sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



Des coûts non-récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société.

* CEO : Les montants déclarés pour 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 a été versé à l'actuel CEO, M. Boutin.

Primes uniques et exceptionnelles

Le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, accorder des primes uniques à un ou plusieurs membres du Comité de Direction.

Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Comité de Direction lors de la vacance d'une fonction au sein du Comité de Direction, ou dans le cas où une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avérerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

En 2020, un bonus exceptionnel a été versé à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Ce montant est inclus dans la rémunération variable à court terme allouée aux autres membres du Comité de Direction.

Recouvrement de rémunération variable indue

Une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société fait partie du contrat du CEO, permettant à notre société de récupérer la rémunération variable à court terme et à long terme payée ou de retenir le paiement de cette rémunération variable en cas de fraude avérée.

En ce qui concerne les autres membres du Comité de Direction, les contrats d'emploi de ceux nommés après le 1er janvier 2020 incluent une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable à court et long terme qui leur aurait été attribuée sur base d'informations financières erronées. En revanche, les contrats d'emploi des membres nommés avant le 1er janvier 2020 ne comportent pas une telle clause.

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable induite serait récupérée. Si le cas venait à se produire, ce qui nous semble peu probable au vu des multiples contrôles et audits opérés avant publication des résultats, la récupération ferait l'objet d'une analyse, tant sur les montants à récupérer que sur la manière de procéder.

Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du Comité de Direction sont conformes aux pratiques courantes du marché.

Accord contractuel relatif au CEO

Le CEO dispose d'un contrat de CEO à titre d'indépendant d'une durée fixe de six ans.

Le CEO est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour toute société de l'industrie des télécommunications active en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays-Bas. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de rémunération fixe à titre de compensation.

Le CEO est également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et est tenu de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

En cas de révocation du mandat du CEO avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, sauf si le mandat prend fin pour cause de violation substantielle, notre entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de rémunération fixe et de rémunération variable à court terme cible.

Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Comité de Direction

Notre société et les autres membres du Comité de Direction sont liés par des contrats d'emploi de durée indéterminée conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et sont tous régis par la juridiction belge.

Les membres du Comité de Direction autres que le CEO sont tous soumis à une clause de non-concurrence leur interdisant de travailler pendant 12 mois après le départ du Groupe pour tout autre opérateur fixe ou mobile, titulaire d'une licence et actif sur le marché belge, et bénéficieraient d'un montant égal à six mois de salaire à titre de compensation si cette clause devait être activée par l'entreprise.

Tout comme le CEO, les autres membres du Comité de Direction sont également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et sont tenus de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération. Néanmoins, nous sommes tenus de respecter la législation belge sur les contrats de travail si celle-ci devait accorder une indemnité de rupture égale à une durée de préavis légal plus longue.

Aperçu général

Les graphiques ci-dessous reflètent la rémunération attribuée aux membres du Comité de Direction au cours des 5 dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe (avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

Aperçu de la rémunération du CEO

CEO	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération de base	505.005 €	515.108 €	522.810 €	429.498 €	507.492
Rémunération variable à court terme	178.875 €	227.195 €	225.295 €	215.661 €	458.833
Rémunération variable à long terme	0 €	0 €	0 €	0 €	18.833
Primes d'assurance groupe	169.666 €	181.243 €	180.003 €	157.433 €	78.550
Autres avantages	12.463 €	13.357 €	12.438 €	17.619 €	55.083
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	866.009 €	936.903 €	940.546 €	820.211 €	1.118.791
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 €	0 €	0 €	0
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	866.009 €	936.903 €	940.546 €	820.211 €	1.118.791

* CEO : le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (440 000 € brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court terme cible s'élevant à 40% de la rémunération fixe

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales

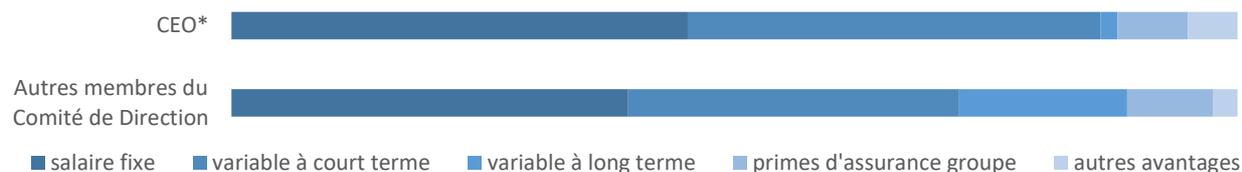
Aperçu de la rémunération des autres membres du Comité de Direction

Autres membres du Comité de Direction	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération fixe	2.497.345 €	2.253.540 €	2.466.946 €	2.632.038 €	2.166.045 €
Rémunération variable à court terme	1.583.327 €	1.105.537 €	1.110.745 €	1.070.733 €	1.807.390 €
Rémunération variable à long terme	982.000 €	1.005.000 €	1.025.000 €	1.055.000 €	916.375 €
Primes d'assurance groupe	919.496 €	516.193 €	494.319 €	529.369 €	468.275 €
Autres avantages	107.605 €	108.433 €	124.172 €	145.588 €	135.648 €
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	6.089.773 €	4.988.703 €	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	6.089.773 €	4.988.703 €	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €

* Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales

Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2020 avant contributions sociales patronales (fin 2020)



* CEO : le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (440 000 € brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court terme cible s'élevant à 40% de la rémunération fixe.

Ratio de rémunération, évolution de la rémunération et performance de la société

Ratio de rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus S.A.) sur une base à temps plein, est égal à 26,2 en 2020. Ce ratio est mesuré en comparant le paquet de rémunération cible total le plus élevé (celui du CEO) et le plus bas (en ce compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales patronales.

Évolution de la rémunération

Le tableau ci-dessous vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction) entre 2016 et 2020.

La rémunération moyenne des employés de la société au fil des ans, y compris l'évolution d'une année à l'autre

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération moyenne*	74.503 €	76.973 €	77.786 €	81.802 €	86.677 €
évolution d'une année à l'autre		+3%	+1%	+5%	+6%

* La rémunération moyenne est mesurée en comparant les frais de personnel - tels que publiés dans le bilan social (code 1023) des comptes annuels de Proximus SA de l'année concernée - avec le nombre d'équivalents temps plein employés par Proximus SA à la date de clôture de la période (Comité de Direction exclu).

Performance de la société

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2015 et 2020.

Les performances de la société au fil des ans, y compris l'évolution d'une année à l'autre

<i>(en million d'EUR)</i>	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2020	5.479	-3,6%	1.836	-1,8%
2019	5.686	-2,1%	1.870	+0,3%
2018	5.807	+0,5%	1.865	+2,3%
2017	5.778	-1,6%	1.823	+1,5%
2016	5.871	-2,1%	1.796	+3,6%
2015	5.994		1.733	

Application de la Politique de Rémunération et dérogations

Proximus s'engage à ne rémunérer les membres du Conseil d'Administration, le CEO et les autres membres du Comité de Direction que conformément à la Politique de Rémunération, pour autant qu'elle soit approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus du 21 avril 2021.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, déroger temporairement à tous les éléments de la Politique de Rémunération. Les circonstances exceptionnelles ne couvrent que les situations dans lesquelles la dérogation à la Politique de Rémunération est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la viabilité de Proximus dans son ensemble.

Lorsqu'il décide de dérogations à la politique de rémunération, le Conseil d'Administration doit se conformer à la procédure de décision exposée dans la Politique de Rémunération.

Toute dérogation sera communiquée lors de la première Assemblée Générale des Actionnaires suivant la dérogation et sera expliquée dans le Rapport de Rémunération de l'année concernée

Position de conflit d'intérêts

Une règle générale relative au conflit d'intérêts est en vigueur au sein de la société. Elle interdit la possession d'intérêts financiers susceptibles d'affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles au détriment du Groupe Proximus.

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 20 février 2020, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2019, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, le procès-verbal de cette assemblée est reproduit ci-dessous :

Année de performance 2019

Administrateur Délégué

Conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations, l'Administrateur Délégué, M. Guillaume Boutin, informe le Conseil et l'auditeur externe d'un conflit d'intérêts lié à l'évaluation de sa performance en 2019 en tant que Chief Consumer Market Officer (jusqu'au 1er décembre 2019) et en tant qu'Administrateur Délégué pour 1 mois. Le Conseil prend acte de ce conflit d'intérêts et inclura les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2019.

L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration :

- décide de fixer le pourcentage de la performance individuelle de l'Administrateur Délégué à 113 %, conformément au KPI de Groupe pour l'année de performance 2019 ;
- et en conséquence, fixe :
 - le montant de l'Intéressement à Court Terme à 156 852 EUR pour la période de 11 mois en tant que Chief CBU et à 18.833 EUR pour la période de 1 mois en tant qu'Administrateur Délégué, soit au total 175.685 EUR, payables en 2020 ;
 - le montant de l'Intéressement à Long Terme à 141 375 EUR pour la période de 11 mois en tant que Chief CBU et à 18.833 EUR pour la période de 1 mois en tant qu'Administrateur Délégué, soit au total 160.208 EUR.

Cette décision clôt le conflit d'intérêts. »

Obligations suite à la loi du 21 mars 1991 loi portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (article 27) et à la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication entre autres d'informations non financières (article 4)

Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations

Les mandats exercés par des membres du Comité Exécutif et des membres du personnel au sein de sociétés, groupes et organismes dans lesquels Proximus détient des participations et dont elle contribue au fonctionnement sont exercés à titre gratuit.

Participations	Membres au 31/12/2020
PROXIMUS OPAL SA	O. Moumal D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) SA	G. Boutin D. Lybaert M. Gatta J. Van Acoleyen
CONNECTIMMO SA	J. Joos S. De Clerck P. Delcoigne K. Vandeweyer
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	M. Gatta V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Tilmans K. Van Parys V. Vermeire B. Watteeuw
TELINDUS-ISIT BV	P. Van Der Perren B. Watteeuw
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) SA	J. Castele
BELGIAN MOBILE ID SA	A-S. Lotgering
PXS RE SA	L. Kervyn de Meerendré O. Moumal
BE-MOBILE SA	M. Lindemans J. Manssens J. Van Acoleyen
CASCADOR SRL	D. Lybaert (représentant permanent de Proximus Opal SA)
PROXIMUS ICT SA (anciennement PROXIMUS SpearIT SA)	O. Crucq H. De Volder M. Lindemans A-S. Lotgering G. Rottier C. Van de Weyer D. Van Eynde

PROXIMUS ICT-EXPERT COMMUNITY (PIEC) SC	P. Herremans (representant permanent de Proximus ICT SA) G. Rottier (representant permanent de Proximus Opal SA) B. Watteeuw (representant permanent de Proximus SA) D. Van Eynde (representant permanent de Proximus Luxembourg SA)
CLEARMEDIA SA	B. Watteeuw G. Rottier D. Van Eynde O. Malherbe S. Huijbrechts
SCARLET BELGIUM SA	J. Castele O. Crucq C. Deltenre G. Goethals G. Kelchtermans V. Licoppe F. Michaux
DAVINSI LABS SA	C. Crous B. Watteeuw P. Van Der Perren
Unbrace SRL	S. Huijbrechts O. Malherbe B. Watteeuw
Codit Holding SRL	B. Watteeuw T. Dhondt P. Van Der Perren
Tessares SA	M. Gatta T. Dhondt
Co-Station SA	K. Cuveele J. Sonck
MWingz SRL	D. Lybaert J. Van Acoleyen K. Vandeweyer

La seule exception aux mandats de gestion non rémunérés au sein des sociétés dans lesquelles Proximus participe, est, par la présente, communiquée conformément à l'article 4 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication entre autres d'informations non financières. Les mandats rémunérés sont les suivants:

- Rémunération annuelle de Madame Françoise Roels en tant qu'administrateur de Proximus media House SA : 13.000 EUR.
- Rémunération annuelle de Monsieur Philip Taillieu, représentant Avantix BVBA, en tant qu'administrateur de Be-Mobile SA : 15.000 EUR.

Divers

Succursales

Proximus SA n'a pas de succursales.

Utilisation d'instruments financiers

Proximus est exposée à des risques de marché tels que les risques liés aux taux d'intérêts et aux taux de change associés à des actifs et passifs sous-jacents et à des transactions prévues. Sur la base de leur analyse, Proximus recourt de manière sélective à des produits dérivés afin de gérer son exposition aux risques.

Pour la gestion du risque de fluctuation des taux d'intérêt et de son coût total de financement, Proximus utilise occasionnellement des swaps de taux d'intérêt (IRS), ainsi que des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS). Ces instruments financiers sont utilisés pour transformer le risque de fluctuation des taux d'intérêt d'un taux d'intérêt fixe à un taux d'intérêt flottant ou vice versa.

L'exposition de Proximus à la fluctuation des taux de change se situe au niveau des dettes financières à payer en devises étrangères et dans les activités d'exploitation en devises étrangères qui ne sont pas "naturellement" couvertes. Afin de couvrir ce risque, Proximus utilise des produits dérivés, principalement des contrats de change à terme et occasionnellement des options sur devises.

Proximus court dès lors un risque de contrepartie pour les produits dérivés. Proximus n'exige généralement pas de garanties ou d'autres sûretés de la part des contreparties étant donné que celles-ci sont des institutions financières de premier ordre.

Membres du Collège des Commissaires

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, Gateway Building, Aéroport National 1J, 1930 Zaventem, représentée par Monsieur Geert Verstraeten et de CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit, pour la certification des comptes statutaires de Proximus S.A. expirera à la date de l'assemblée générale annuelle de 2022.

Monsieur Jan Debucquoy a été nommé le 1er avril 2015. Le mandat de Monsieur Pierre Rion a été renouvelé en date du 10 février 2016.

Mandat du réviseur désigné pour la certification des comptes consolidés du Groupe Proximus

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten et de CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit, pour la certification des comptes consolidés de Proximus S.A. de droit public expirera à l'assemblée générale annuelle à tenir en 2022.

En conclusion

Au nom du Conseil d'Administration, nous proposons aux actionnaires d'approuver les comptes annuels tels qu'ils vous sont présentés et demandons d'accorder décharge aux administrateurs et aux commissaires aux comptes pour l'accomplissement de leur mandat pendant l'exercice écoulé.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et conformément à l'article 18 des statuts, Monsieur Pierre Demuelenaere est nommé comme candidat membre indépendant du Conseil d'Administration, ce qui correspond à un renouvellement de son mandat jusqu'à l'assemblée générale de 2023, étant donné que le Code de gouvernance d'entreprise 2020 stipule que les membres ne peuvent pas siéger comme membres non exécutifs du Conseil d'administration pendant plus de douze ans.

Nomination de membres du Conseil d'administration conformément au droit de nomination de l'État belge:

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, au nom de l'État belge, conformément à l'article 18, § 3 des statuts de Proximus, Monsieur Karel De Gucht est nommé comme candidat membre du Conseil d'administration, ce qui correspond à un renouvellement de son mandat jusqu'à l'assemblée générale annuelle de 2025.

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, au nom de l'État belge, conformément à l'article 18, § 3 des statuts de Proximus, Monsieur Ibrahim Ouassari est nommé comme candidat membre du Conseil d'administration pour une période qui expirera à l'assemblée générale annuelle de 2025.

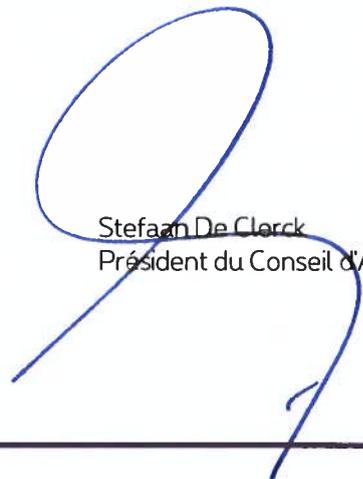
Nous informons également l'assemblée générale de la décision de l'assemblée générale de la Cour des Comptes du 3 février 2021, de nommer Monsieur Dominique Guide, conseiller, en remplacement du conseiller sortant Monsieur Pierre Rion et de renouveler le mandat de Monsieur Jan Debucquoy, conseiller, en qualité de membres du Collège des Commissaires de la société anonyme de droit public Proximus, pour un mandat renouvelable de six ans.

Veillez croire, chers actionnaires, en l'expression de nos sentiments distingués,
Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 25 février 2021



Guillaume Boutin
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

Rapport annuel intégré | **2020**

proximus | groupe

Table des matières

1

4 Proximus en bref

- 5 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société
- 15 Notre réponse à la pandémie du Covid-19
- 19 Chiffres clés
- 21 Principales réalisations

2

26 #inspire2022

- 27 Notre nouvelle stratégie à 3 ans
- 30 Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique
- 42 Fonctionner comme une entreprise 'digital native'
- 48 Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes
- 61 Œuvrer pour une société verte et digitale
- 74 Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

3

81 Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

82 Déclaration de gouvernance et compliance

- 83 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 103 Cadre réglementaire
- 109 Rapport de rémunération
- 126 L'action Proximus

132 Rapports social et environnemental

- 133 Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
- 139 Rapport social
- 150 Rapport environnemental
- 162 Index du contenu GRI

4

168 Rapports des auditeurs

Approche de reporting intégré en 2020

Ce rapport 2020 est le premier rapport annuel intégré de Proximus. Il est basé sur le cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il explique comment nous créons de la valeur pour nos parties prenantes et la société, en lien avec nos ambitions, notre mission et nos objectifs. Nos parties prenantes regroupent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit notamment de nos clients (résidentiels et professionnels), collaborateurs, actionnaires et fournisseurs, de la presse, des représentants du gouvernement, des institutions publiques, de nos partenaires et des organisations sociales.

Le rapport décrit notre nouvelle stratégie d'entreprise et les progrès réalisés dans la réalisation de nos objectifs, en faisant le lien avec nos thèmes prioritaires. Le 3e chapitre, «Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable», présente les résultats de l'entreprise en termes de performance financière et non financière. Des données de performance détaillées sont fournies tout au long du rapport.

Ce rapport a été préparé conformément à la directive européenne sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, aux normes GRI (Global Reporting Initiative) : core option, et au SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Un index complet du contenu GRI figure à la page 162.

En 2021, Proximus envisagera d'adapter son reporting aux recommandations du TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) pour les années suivantes.

Proximus répond à plusieurs questionnaires en matière d'investissements durables et responsables, tels que CDP (Carbon Disclosure Project), Sustainalytics, EcoVadis, Vigeo Eiris et MSCI. Nous poursuivons l'ambition d'améliorer nos résultats par rapport à nos pairs.

Proximus en bref

- 5 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société
- 15 Notre réponse à la pandémie du Covid-19
- 19 Chiffres clés
- 21 Principales réalisations

En bonne voie pour devenir l'opérateur de référence en Europe

Chère lectrice, cher lecteur,

Et si le digital était votre unique accès vers le monde extérieur ? Une question intrigante, devenue réalité pour beaucoup d'entre nous en 2020. La connectivité et les services digitaux n'ont jamais été aussi cruciaux dans notre vie quotidienne. L'année 2020 fut un moment clé pour le secteur des télécommunications. Elle a également été l'année du changement pour Proximus, avec le lancement de sa nouvelle vision stratégique, #inspire2022.

2020 a été une année pour le moins atypique. Mais nous avons saisi cette opportunité pour avancer. Nous avons pris des mesures très fortes pour protéger nos collaborateurs et nos clients, pour maintenir nos clients connectés à tout moment et pour assurer la continuité des activités de la société belge dans son ensemble. Nous avons pleinement assumé notre responsabilité sociétale en offrant aide et soutien, également aux écoles et aux hôpitaux, et en œuvrant en faveur de l'inclusion digitale. La pandémie de Covid-19 a été un moment décisif pour le secteur des télécoms. Elle a renforcé notre conviction dans la mission de Proximus : ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.

Un marché en plein changement

Dans un contexte mondial incertain, le secteur des télécoms se transforme à un rythme sans précédent. Quatre tendances de marché majeures ont particulièrement retenu notre attention :

- **Le nouveau cycle d'investissement en cours pour les réseaux de nouvelle génération**, combinant la fibre, la 5G et l'Edge Computing, et favorisant l'émergence de nouvelles solutions pour plus d'efficacité, une meilleure expérience client et un monde plus vert.
- **Une nouvelle économie de plateformes digitales, alimentée par les données**, avec un rôle primordial dévolu aux acteurs locaux et opérateurs télécoms dignes de confiance et riches en données.
- **De nouvelles formes de concurrence** qui nous amènent à diversifier notre offre de produits et services et à ouvrir la voie à de nouveaux types d'alliances.
- **Le rôle crucial des entreprises en termes de responsabilité sociétale** : lutte contre l'exclusion et la discrimination digitales, réponse aux besoins de communication créés par la pandémie, ouverture à l'économie circulaire et contribution à la lutte contre le changement climatique.

Malgré cette période de grande incertitude, nous avons délibérément choisi de prendre les devants et de nous préparer pour l'avenir : intégrer ces tendances de marché et tirer parti du changement. Cela nous a conduit à changer profondément le regard que nous portons sur nos atouts, nos capacités et la façon de les mettre en œuvre.

Ouvrir tout un monde de possibilités digitales

L'année 2020 a renforcé notre mission : ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. C'est là le fondement de notre nouvelle **stratégie #inspire2022, annoncée fin mars 2020**. Une vision et une ambition claires, s'appuyant sur quatre piliers fondamentaux.



Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique



Fonctionner comme une entreprise 'digital native'



Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes



Œuvrer pour une société verte et digitale

Tout d'abord, nous nous engageons à **construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique**, en accélérant fortement le déploiement de la fibre et de la 5G. Un réseau ouvert à tous et au service de tous. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur nos propres capacités et faisons appel à l'expertise et à l'expérience de partenaires soigneusement sélectionnés.

D'ici 2028, nous souhaitons connecter au moins 70 % des foyers et entreprises à la fibre.

Aujourd'hui, nous déployons déjà la fibre dans 16 villes, atteignant ainsi 460.000 foyers et entreprises. D'ici 2028, nous aurons connecté au moins 70 % des foyers et entreprises de Belgique à la fibre. Grâce à nos partenariats avec EQT Infrastructure et Eurofiber¹, nous renforçons le déploiement de la fibre dans des zones moins densément peuplées. Proximus poursuivra ses efforts pour connecter chaque foyer et chaque entreprise de notre pays à des solutions de connectivité à haut ou très haut débit.

Au niveau mobile, nous renforçons encore notre position de leader avec le lancement du premier réseau 5G public en Belgique. Grâce à Mwingz², notre joint-venture avec Orange Belgium, nous visons notamment à déployer la 5G de manière plus rapide et plus large, tout en augmentant notre efficacité et en réduisant notre empreinte environnementale.

Le meilleur réseau gigabit, tant fixe que mobile, permettra à l'avenir de changer fondamentalement la façon dont nous exerçons nos activités, dans le cadre d'un modèle 'Network-as-a-Service'. Proposer des services de connectivité basés principalement sur du logiciel offrira aux entreprises une flexibilité et une agilité inégalées.

Deuxièmement, nous transformons structurellement notre modèle opérationnel pour **fonctionner comme une entreprise 'digital native'**. Afin d'offrir une expérience de première qualité à nos clients à travers tous les canaux, nous devons intégrer le digital dans chaque aspect de notre entreprise : nos habitudes, nos processus, nos systèmes et nos méthodes de travail. Nous voulons équilibrer soigneusement les interactions humaines et digitales, trouver la meilleure combinaison entre le confort pour le client, l'efficacité et la touche humaine irremplaçable. Cette transformation interne repose sur un large programme d'automatisation, l'utilisation de techniques d'analyse de données avancées et sur une simplification de bout en bout des processus internes. Pour y parvenir, nous avons aussi besoin de développer de nouvelles compétences et attirer des nouveaux talents.

Ensuite, notre stratégie #inspire2022 vise aussi à renouer avec une **croissance rentable**. En capitalisant sur nos marques, notre clientèle et notre leadership dans le domaine de la connectivité et des services convergents, nous renouerons avec une croissance rentable – en termes de chiffre d'affaires et d'EBITDA – d'ici 2022. Notre croissance sera également soutenue par notre stratégie de diversification et d'innovation. L'app MyProximus, par exemple, évoluera pour devenir un écosystème local intégrant les services de partenaires locaux et internationaux. Un autre exemple est notre partenariat avec Belfius, qui aboutira à une offre bancaire innovante, développée par Belfius et imaginée avec Proximus.

En capitalisant sur nos marques, notre clientèle, notre connectivité et nos services convergents, nous renouerons avec une croissance rentable d'ici 2022.

Enfin, Proximus **œuvre incontestablement en faveur d'une société verte et digitale**. Depuis 2016, nous sommes neutres en carbone pour nos propres activités. Et nous allons encore plus loin en nourrissant l'ambition audacieuse d'apporter une contribution

1 Fin 2020, la conclusion de ces accords était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

2 Fin 2020, la conclusion de cet accord était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

nette positive à une planète climatiquement neutre et devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030.

Notre rôle sociétal n'a jamais été plus clair qu'en 2020. Au-delà des actions que nous avons entreprises afin de soutenir les groupes vulnérables dans le contexte de la crise du Covid-19, nous nous engageons à garantir la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité des outils digitaux pour tous. A l'avenir, nous comptons aussi renforcer notre rôle dans l'écosystème de l'éducation digitale en Belgique.

Covid-19 : un test révélateur pour notre mission et nos valeurs

Lorsque le Covid-19 a frappé en mars 2020, notre priorité absolue a été de **garantir la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs et de nos clients**. Nous avons pris toutes les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les risques liés à la propagation de l'épidémie et avons offert un encadrement solide à nos collaborateurs pour les aider à traverser cette crise. C'était aussi l'occasion d'établir une communication plus sincère et plus empathique avec eux, en reconnaissant les défis personnels et professionnels liés à la crise.

Notre secteur a démontré plus que jamais le rôle central qu'il joue dans le monde d'aujourd'hui pour les consommateurs, les entreprises, les gouvernements et, plus généralement, la société dans son ensemble.

Nous allons repenser nos espaces de travail pour favoriser les contacts, la collaboration et l'innovation.

Nous avons agi rapidement afin d'aider les clients confrontés aux mesures strictes de distanciation sociale et de confinement, et permettre aux entreprises et pouvoirs publics de continuer à exercer leurs activités. Nous avons offert des réductions et des données gratuites pour soutenir nos clients. Pour les entreprises, nous avons développé des solutions sur mesure afin de garantir la continuité de leurs opérations. Et nous avons offert un soutien essentiel aux secteurs les plus touchés : l'enseignement, l'horeca, la culture et les soins de santé.

La crise actuelle offre l'opportunité de façonner la 'nouvelle normalité', de repenser nos habitudes pour créer un changement durable. Pour ne citer qu'un exemple, le digital est le **moteur qui**

A l'avenir, nous comptons renforcer notre rôle dans l'écosystème de l'éducation digitale en Belgique.



propulse le monde du travail à distance. Cependant, la magie du contact humain réel et la valeur que celui-ci apporte à la fois aux collaborateurs et au travail proprement dit ne doivent pas être sous-estimées. C'est dans cette optique que nous allons repenser nos espaces de travail. Afin de devenir un catalyseur d'interactions physiques positives et enrichissantes. Notre vision est d'offrir à nos collaborateurs différentes options en termes de lieu de travail et de façon de travailler.

Une nouvelle convention collective de travail pour travailler plus efficacement

Après la mise en œuvre du plan de transformation conclu fin 2019, notre première priorité a été de rétablir un dialogue social constructif et d'assurer la transition vers un environnement de travail sûr et inspirant. Avec plus de confiance et d'ouverture.

En 2020, nous avons fait de grands pas dans cette direction. Notre nouvelle convention collective de travail fait la part belle au droit à la déconnexion : les collaborateurs peuvent se déconnecter complètement en dehors des heures de travail, ce qui permet un meilleur équilibre travail-vie privée. Elle inclut également un nouveau plan de mobilité plus durable. Notre convention collective de travail est le fruit d'une collaboration constructive avec tous les partenaires sociaux. Ensemble et avec une ambition partagée pour l'avenir, nous sommes capables d'aller de l'avant.

Les actions définies dans notre stratégie #inspire2022 changeront radicalement Proximus et la société dans laquelle nous évoluons. Mieux connectés que jamais. Mieux équipés pour agir de manière responsable pour l'avenir.

Chez Proximus, nous sommes prêts. #thinkpossible

Guillaume Boutin,
Administrateur Délégué

Stefaan De Clerck,
Président du Conseil
d'Administration

Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société

Proximus est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communication actif sur les marchés belge et international. Nous offrons à nos clients tout un monde de possibilités digitales pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement. Nous le faisons en construisant le meilleur réseau gigabit ouvert, en proposant des produits et services répondant aux besoins de chaque client, en étant le partenaire de confiance des entreprises et de la société belge dans leur transformation digitale et en contribuant à une société verte et digitale.

Grâce à nos réseaux, nos clients ont accès, partout et à tout moment, à un vaste éventail de services digitaux, de données et de contenus multimédias. Nous bâtissons les fondements d'une croissance durable en investissant dans le réseau gigabit du futur et en affichant une réelle mentalité digitale et un esprit d'ouverture vis-à-vis des partenariats et des écosystèmes.


Nous offrons à nos clients tout un monde de possibilités digitales pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement.

Acteur économique majeur en Belgique, nous voulons exercer un impact positif sur le monde qui nous entoure et contribuer à réduire la fracture numérique, en offrant des opportunités à tous les talents digitaux et en accélérant la transition vers une société verte et durable.

En poursuivant nos ambitions, nous reconnaissons et apprécions la passion et l'expertise de nos collaborateurs. Ils sont un atout de grande valeur. En retour, nous leur offrons un environnement de travail stimulant et inspirant : nous donnons à chacun la possibilité de se développer dans un environnement en perpétuelle évolution et à la pointe de l'innovation, qui valorise la diversité, la collaboration et la responsabilité. Chez Proximus, nos collaborateurs ont l'autonomie nécessaire pour exercer un impact réel sur la vie de nos clients. Ils forgent aussi leur propre avenir en se formant et en développant continuellement leurs compétences.

Proximus est une société anonyme de droit public cotée à la Bourse Euronext de Bruxelles (BEL20). L'actionnaire principal de Proximus est l'Etat belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise.

Nos marques

Grâce à nos marques leader, nous répondons aux attentes d'un large panel de clients. En **Belgique**, nos produits et services de cœur de métier sont proposés sous les marques Proximus et Scarlet.

Le Groupe est également actif au **Luxembourg** sous le nom de Proximus Luxembourg SA, qui réunit les marques Tango et Telindus Luxembourg, et aux **Pays-Bas** via Telindus Netherlands.

Les **activités internationales** du Groupe sont gérées par BICS, premier opérateur dans le domaine des communications internationales, l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde.

Luxembourg

Tango propose des services de téléphonie fixe et mobile, d'internet et de télévision aux particuliers et petites entreprises de moins de 10 employés.

Telindus fournit des services de télécommunications, des infrastructures ICT, des services multi-cloud, des solutions financières digitales et de cybersécurité, des applications professionnelles, des services gérés et des services de formation aux moyennes et grandes entreprises ainsi qu'aux administrations publiques.

Belgique

Avec notre promesse de marque 'Think possible', nous voulons faire de **Proximus** la marque de référence qui 'donne à chacun les moyens de s'épanouir pleinement dans un monde digital, afin d'améliorer notre bien-être commun'.

Quant à **Scarlet**, elle s'est imposée avec son offre de base destinée aux clients à la recherche du meilleur prix.

En décembre 2020, le Groupe Proximus a conclu un accord en vue de l'acquisition de **Mobile Vikings**¹, qui comprend également la marque Jim Mobile. Mobile Vikings est une marque forte sur le marché belge des télécommunications, avec une offre mobile qui s'adresse aux jeunes accros aux données mobiles.

Pays-Bas

Aux Pays-Bas, nous sommes actifs via **Telindus Netherlands**, spécialisée dans les plateformes IT intelligentes et sécurisées. Des solutions sur site aux environnements de cloud hybride, en passant par l'IT-as-a-Service, Telindus aide les clients à exceller et à booster leurs activités.

Dans le monde

À l'international, nous exploitons nos activités via **BICS**, l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. BICS connecte le monde en créant des expériences mobiles fiables et sécurisées, partout et à tout moment.

Son offre s'étend de la connectivité mobile mondiale en passant par le roaming en toute transparence, la prévention de la fraude, l'authentification et la messagerie internationale. Grâce à l'acquisition de TeleSign en 2017, BICS est le premier fournisseur CPaaS (Communication Platform as a Service) de bout en bout au monde. En juillet 2020, Proximus a annoncé que les actionnaires de BICS étudiaient la possibilité de vendre 51 % des actions de BICS.

¹ Fin 2020, la conclusion finale de l'accord était toujours soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

Un environnement ICT unique

Grâce aux **Proximus Accelerators**, des partenariats stratégiques entre Proximus et une série de partenaires complémentaires, nous aidons nos clients entreprises à accélérer leur transformation digitale.

Avec nos partenaires Telindus, Umbrio, Codit, Be-Mobile, ClearMedia, Davinsi Labs, Proximus SpearIT et Unbrace, nous formons un très large écosystème d'experts de haut vol dans leur domaine : des développeurs d'apps aux fournisseurs de solutions ICT intégrées, des experts en confidentialité et sécurité des données aux concepteurs de solutions de mobilité intelligente.

Nous voulons façonner le monde digital d'aujourd'hui et de demain en proposant une approche one-stop-shop et une offre ICT intégrée à 360° unique en Belgique. Et au-delà. Nos partenaires Proximus Accelerators sont en effet nombreux à opérer également à l'étranger :

- **Be-Mobile** propose un large éventail de solutions de mobilité intelligente qui aident les autorités publiques, les opérateurs routiers, les constructeurs automobiles, les conducteurs particuliers et les entreprises privées à améliorer la mobilité quotidienne des voyageurs.
- **ClearMedia** fournit des solutions, services et produits de cloud adaptés au marché des (P)ME via le canal indirect.
- **Codit** est un fournisseur de services IT et leader sur le marché de l'intégration d'applications opérationnelles, de l'API Management, de Microsoft Azure et de l'Internet des Objets.
- **Davinsi Labs** propose des services de renseignements de sécurité et est spécialisée dans la gestion des vulnérabilités, les informations de sécurité, la gestion des événements et la surveillance des activités des utilisateurs.
- **Proximus Enterprise** opère sur le marché professionnel et dans le secteur public. Son ambition consiste à soutenir chaque client dans sa transformation digitale grâce à une connectivité et une expertise de premier plan dans les services de cloud, l'Internet des Objets, le Big Data et la sécurité.
- **Proximus SpearIT** est l'intégrateur ICT pour les moyennes entreprises.
- **Telindus Luxembourg** et **Telindus Netherlands** sont des spécialistes en matière de plateformes IT intelligentes et sécurisées.
- **Umbrio** propose des services opérationnels et analytiques dans le domaine de l'IT et des réseaux.
- **Unbrace** est une agence innovante fournissant une gamme complète de services dans le domaine des applications web facilitant la transformation digitale.

Notre modèle de création de valeur

Soutenus par notre nouvelle stratégie #inspire2022 et notre culture d'entreprise, nous avons l'ambition de faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe. Notre objectif : apporter une contribution positive à la société et créer une valeur partagée avec et pour nos parties prenantes, tout en optimisant l'utilisation de nos ressources.

Ressources que nous utilisons

Capital humain

- 11.423 employés
- 52 nationalités
- 31 % de femmes

Capital financier

- € 1.000 Mio d'investissements¹
- € 2.903 Mio de fonds propres
- € 2.356 Mio dette nette ajustée

Ressources naturelles

- 9 Mio de litres de combustibles fossiles
- 352 GWh d'électricité
- 19 GWh de gaz naturel
- 1.085.401 m² de bâtiments

Comment nous créons de la valeur

Notre mission

Ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.

Notre ambition

Faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe.

Notre stratégie d'entreprise

#inspire2022



Construire le meilleur **réseau gigabit** de Belgique



Fonctionner comme une entreprise **'digital native'**

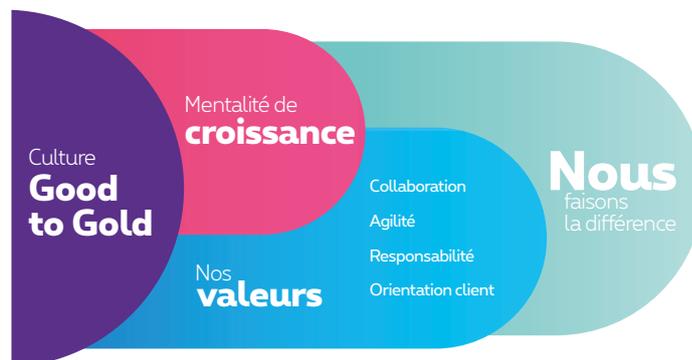


Atteindre une **croissance rentable** via des partenariats et des écosystèmes



Cœuvrer pour une société **verte** et digitale

Notre culture d'entreprise



Nos marques leaders répondent aux attentes d'un large panel de clients

¹ Capex comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football.

Valeur que nous créons pour nos parties prenantes

Clients

Créer des solutions de bout en bout pertinentes pour exploiter pleinement le potentiel de la technologie

- 1,6 Mio d'utilisateurs actifs de MyProximus
- 15.500 utilisateurs actifs de MyProximus for Enterprises
- 1,1 Mio d'utilisateurs actifs sur Pickx

Collaborateurs

Offrir un environnement de travail stimulant et inspirant, valorisant la diversité, la collaboration et la prise de responsabilités, tout en favorisant l'innovation.

- € 34,45 Mio consacrés à la requalification et l'amélioration des compétences du personnel
- 39,5 heures de formation/employé en moyenne
- > 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir

Partenaires

Créer de nouveaux business models innovants et pertinents pour nos clients et la société

- > 2,3 Mio de connexions IdO pour des solutions intelligentes
- 20 projets en collaboration avec des universités

Actionnariat

S'engager à un rendement attractif

- EBITDA sous-jacent du Groupe de € 1.836 Mio
- Cash-flow libre de € 352 Mio
- Dividende de € 1,2/action

Fournisseurs

Établir des relations durables pour améliorer les normes sociales et environnementales dans notre chaîne d'approvisionnement

- 400 fournisseurs, représentant 53 % de nos dépenses extérieures, ont été évalués par EcoVadis pour leur conformité aux normes ESG : 56 % ont reçu une note positive
- 21 fournisseurs ont signé notre Manifeste Circulaire

La société belge

Fournir une connectivité essentielle tout en contribuant à une société digitale inclusive

- 460.000 foyers et entreprises connectés à la fibre
- 5G disponible dans 138 sites et 69 communes
- 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives
- 73 % des appareils testés sont accessibles pour au moins 5 handicaps

La planète

Apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et devenir véritablement circulaire d'ici à 2030

- Neutralité carbone pour nos propres activités
- 88 % de déchets recyclés, réutilisés ou compostés
- 65.000 smartphones collectés
- 428.000 modems et décodeurs TV reconditionnés

Contribution aux ODD



Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU

Notre stratégie porte actuellement sur 7 des 17 objectifs de développement durable (ODD). Les ODD ont été adoptés par les États membres des Nations unies en 2015 et devraient être atteints d'ici 2030.



Apporter santé et bien-être à toutes les générations

La santé et la sécurité de nos collaborateurs, de nos clients et du grand public sont une priorité pour Proximus. Nous sommes parfaitement conscients des préoccupations et défis entourant la 5G, les ondes électromagnétiques et la santé. Nous nous engageons à fournir des informations claires et utiles sur ces questions et à prendre des mesures préventives. Et comme les utilisateurs passent de plus en plus de temps sur leurs écrans, nous prenons des mesures pour encourager la santé digitale et améliorer ainsi la santé et le bien-être en général.



Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage permanent pour tous

Le recyclage de la main-d'œuvre en Belgique est un défi que nous devons relever si nous voulons disposer des compétences requises pour l'économie et la société digitales de demain. C'est pourquoi nous soutenons les initiatives de recyclage et de requalification des travailleurs en Belgique en nous associant à des organisations telles que MolenGeek, l'école 19 et Technobel. Nous soutenons également Bednet et ClassContact, deux associations qui permettent aux enfants atteints d'une maladie de longue durée de poursuivre leurs études à domicile ou à l'hôpital.



Promouvoir une croissance économique durable, inclusive et soutenue, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous

Employeur majeur en Belgique, nous contribuons à l'écosystème économique belge. Nous créons des emplois durables directs et indirects grâce, notamment, au déploiement et à la maintenance de nos réseaux gigabit du futur. Nous sommes un vecteur de compétitivité et d'innovation pour la Belgique grâce à nos réseaux et à nos solutions innovantes. En interne, nous permettons à nos collaborateurs actuels et futurs de prendre leur carrière en main en leur offrant des possibilités de recyclage et de requalification dans des domaines clés pour qu'ils restent pertinents dans leur emploi actuel et futur.



Développer une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation

Nous développons une infrastructure digitale évolutive et investissons dans les dernières technologies, plateformes et solutions innovantes, fondements essentiels d'une économie et d'une société digitales, pour lesquels la Belgique est encore à la traîne. De plus, nous soutenons divers écosystèmes afin d'encourager les entreprises belges et l'innovation.



Rendre les villes et les communautés inclusives, sûres, résilientes et durables

Nous contribuons au développement de villes plus intelligentes et de solutions intelligentes répondant aux défis de la société et soutenant les communautés locales. Nous proposons des solutions et menons des initiatives qui aident nos collaborateurs, clients et fournisseurs à réduire leur empreinte écologique.



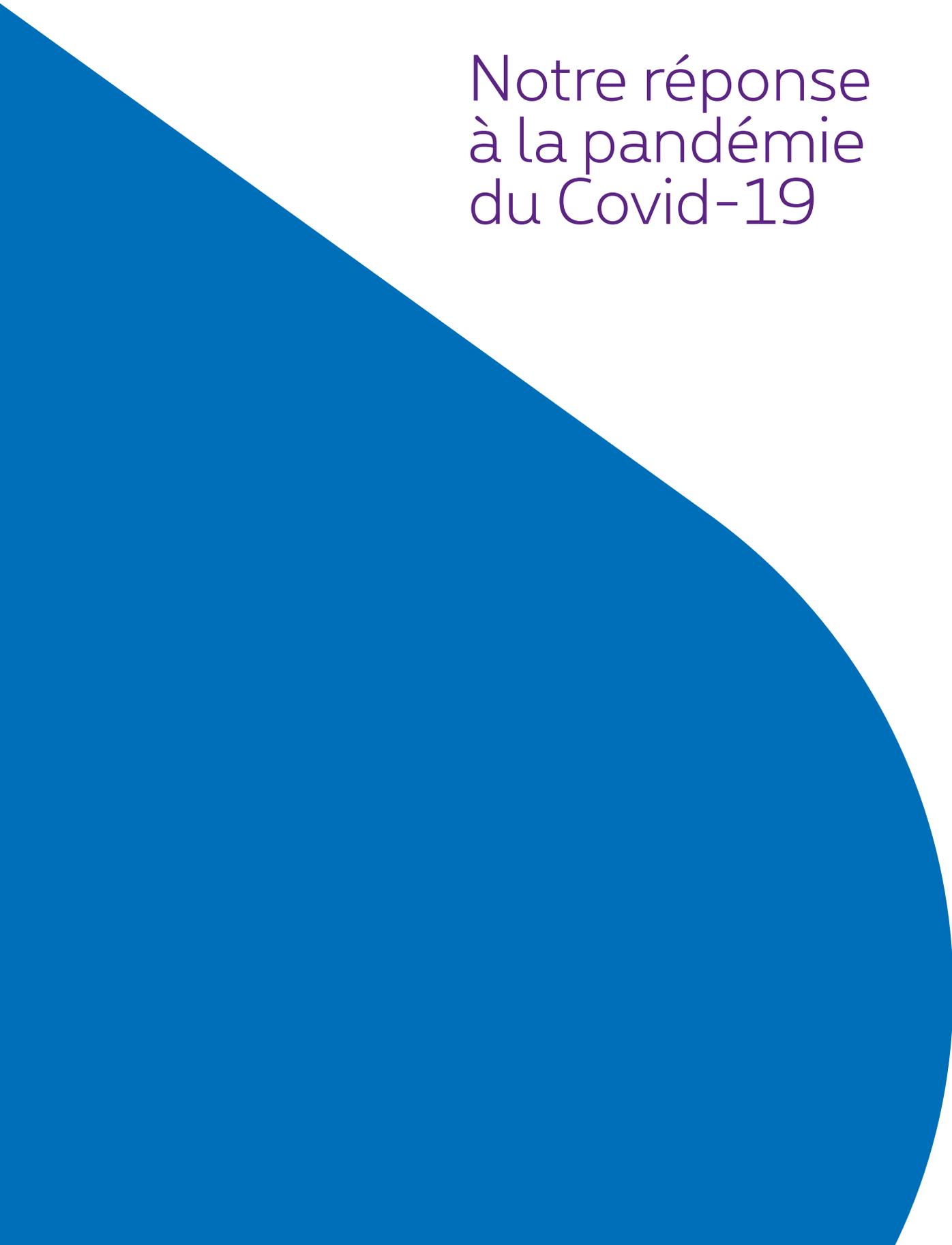
Assurer des modèles de production et de consommation durables

Nous avons l'ambition claire de devenir véritablement circulaires d'ici 2030. Pour ce faire, nous définissons des objectifs stricts pour réduire nos déchets et recycler nos matériaux de construction. Nous imposons également des normes strictes dans toute notre chaîne d'approvisionnement et collaborons avec des fournisseurs qui respectent nos normes.



Prendre des actions urgentes pour lutter contre le changement climatique et son impact

Nous reconnaissons l'impact de nos activités digitales sur les émissions de CO₂. C'est pourquoi nous voulons devenir une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique et nous engageons à réduire davantage notre impact sur l'environnement. Depuis 2016, nous sommes une entreprise neutre en carbone pour nos propres activités. Mais il reste encore beaucoup à faire. C'est pourquoi nous cherchons à apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et devenir véritablement circulaire d'ici à 2030.



Notre réponse à la pandémie du Covid-19

Notre engagement pendant la crise du Covid-19

La pandémie de Covid-19 a été un tournant pour le secteur télécom. Elle a souligné l'importance des réseaux de télécommunications et notre pertinence pour la société. Elle a également renforcé notre conviction dans la mission de Proximus : 'Nous ouvrons tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.'

Garder l'économie sur les rails et soutenir la société

Durant cette crise sans précédent, nous sommes conscients de notre responsabilité d'offrir chaque jour un accès performant à des réseaux, des services et des expériences de haute qualité. Avec autant de personnes dans l'impossibilité de se rendre sur leur lieu de travail, à l'école ou à l'université, il est essentiel d'aider les gens à rester en contact digital.

Nous avons agi rapidement pour assurer la sécurité de nos collaborateurs et garantir à nos clients une connectivité et un service sans faille.

Au niveau national, nous avons permis aux familles et amis d'interagir et aux gens de travailler à distance et de se divertir. Les entreprises ont pu compter sur nous pour poursuivre au mieux leurs activités.


Nous avons agi
rapidement pour assurer
la sécurité de nos
collaborateurs
et garantir à nos clients
une connectivité et
un service sans faille.

Soutenir la Belgique pendant la crise

Depuis mars 2020, nous avons lancé une série d'initiatives pour protéger nos collaborateurs, soutenir nos clients et aider la Belgique à traverser la crise. Notamment en fournissant des

solutions pour aider les entreprises et les villes à fonctionner en toute sécurité pendant et après le confinement.

Protéger la santé et la sécurité de nos collaborateurs

- **85% de nos collaborateurs ont travaillé à domicile.**
Grâce aux investissements réalisés ces dernières années dans des outils digitaux performants, nous avons pu nous adapter facilement au changement soudain de nos habitudes de travail. Nous avons pu continuer à travailler grâce à un accès continu à nos applications professionnelles.
- **Protocole sanitaire** strict dans le cadre de nos réunions, interventions techniques et dans nos points de vente.
- Gamme complète de mesures de protection telles que **masques buccaux, écrans faciaux, désinfectant pour les mains et écrans en plexiglas** dans les points de vente.
- **Retour progressif au bureau** en toute sécurité après le 1^{er} confinement.
- **Communications** cohérentes et fréquentes afin d'informer, rassurer et motiver nos collaborateurs.
- **Numéro d'assistance 0800** et **adresse e-mail** pour toute question.
- Pages Corona sur l'**intranet** d'entreprise, rassemblant une série de FAQs, y compris des conseils pour travailler à domicile et préserver sa santé et sa résilience.
- Équipe de surveillance avec les **conseillers en prévention et les experts** de notre partenaire médical, Cohezio.

Garder les gens et les entreprises connectés

- Garantir la **stabilité du réseau** pendant les périodes de pointe et fournir une capacité supplémentaire pour absorber l'augmentation du trafic.
En 2020, les trafics internet fixe et voix fixe ont respectivement augmenté de 48 et 35 % par rapport à 2019. Le trafic mobile est resté stable en 2020, mais nous avons enregistré des pics de volume jusqu'à 60 % au début de la crise du Covid-19.
- Offrir des **avantages** temporaires exceptionnels **pour la voix, les données et le contenu** :
 - Appels gratuits vers les lignes fixes
 - + 10 GB de données mobiles
 - Internet illimité à la maison
 - Divertissement supplémentaire sur Pickx
 - Suppression temporaire des limites de téléchargement pour tous nos produits internet fixe résidentiels
- Offrir le meilleur **service clientèle** possible et la meilleure **assistance à distance aux clients** au travers de différents canaux : chat, vidéo chat, boutique en ligne, téléphone, visite en point de vente sur rendez-vous.
- Proposer une **flexibilité de facturation** aux indépendants et petites entreprises.
- Soutenir les entreprises en leur offrant des **solutions de travail à domicile et de sécurité**.
- Co-créer avec le **secteur culturel** pour préparer le lancement d'une nouvelle chaîne de télévision, Podium 19, sur notre plateforme TV Pickx..
- Soutenir le **secteur de l'horeca** (restaurants, cafés, bars) en leur offrant une réduction d'un mois sur leurs produits non utilisés.

Venir en aide au secteur des soins de santé et agir pour l'inclusion digitale

- Accès **wi-fi public gratuit** pour les hôpitaux, les étudiants et Fedasil.
- Participation à la mise en place rapide de **nouveaux hôpitaux** (cf. déploiement accéléré de la fibre à Liège et à Roulers).
- Distribution de **1.200 tablettes et smartphones** dans des maisons de retraite et des hôpitaux.
- Don de **1.500 ordinateurs portables** à DigitalForYouth.be.
- Plateforme digitale de **consultations médicales par vidéo** avec Doctena ; service gratuit pendant le confinement.
- Facilitation de l'**enseignement en ligne** pour les écoles.
- 10 GB de volume de données mobiles supplémentaire offert au **personnel soignant** pour rester connecté sans souci.

Être le partenaire digital de confiance des autorités publiques, des villes et des entreprises

- Participation à la **Task Force nationale 'Data & Technology against Corona'**.
- Support technique et financier au **centre de contact tracing pour le Covid-19**.
- Mise à disposition de solutions de sécurité :
 - Outil **Realtime Crowd Management** basé sur des données mobiles anonymisées, renseignant en temps réel le nombre de personnes rassemblées à un endroit précis (Bruxelles, Anvers, Gand, Genk, côte belge).
 - **Monitoring des entrées** : contrôle d'accès par la surveillance des personnes dans l'espace public et les magasins, par le biais de capteurs IoT, de caméras et/ou du wi-fi.
 - **Comfort and Floor Occupancy Monitoring** : sécurité sur le lieu de travail via la surveillance du respect des règles de distanciation sociale, de la qualité de l'air et du taux d'occupation des bâtiments.

Quelques-uns des projets entrepris durant la crise du Covid-19

La pandémie a contraint les entreprises à modifier leur mode de fonctionnement de manière temporaire, voire définitive. Proximus les a accompagnées dans cette transformation.

Meilleur routage des appels des patients

Le 1733, le numéro national de la médecine de garde, a connu une explosion sans précédent des appels depuis le premier confinement, qui a pesé lourdement sur ses capacités. Le **SPF Santé publique** a dû adapter de toute urgence les options de menu de ce numéro pour gérer ce pic.

Travail à domicile

En raison des mesures de lutte contre le Covid-19, le magasin d'électroménagers **Krëfel** a dû instaurer le télétravail pour ses opérateurs de call center. En l'espace d'une semaine, les 23 opérateurs de l'enseigne ont été équipés pour travailler à 100 % à domicile.

Engagement des employés

Proximus a mis en service une ligne d'assistance téléphonique distincte pour **BASF**, afin de répondre aux questions des employés sur le Covid-19. La ligne était disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Une équipe de 25 volontaires a ainsi répondu à plus de 200 questions depuis leur domicile.

Maisons de repos et de soins

Si la crise sanitaire du Covid-19 nous impose le respect des distances sociales, elle inspire aussi de nouvelles alternatives pour rester en contact. Proximus a ainsi fourni 50 smartphones et cartes SIM à **Vulpia**, un groupe de maisons de repos présent dans toute la Belgique. Le but : faciliter les contacts entre les résidents et le monde extérieur.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires
sous-jacent du Groupe
€ 5.479 Mio

Capex¹
€ 1.000 Mio

EBITDA sous-jacent du
Groupe
€ 1.836 Mio

Cash-flow libre
€ 352 Mio

Collaborateurs
11.423

38 % de femmes
au Conseil d'Administration
25 % de femmes
au Comité Exécutif

Réduction des émissions
propres de CO₂²
-26 %

Emissions de CO₂ évitées
chez nos clients
465 Ktonnes

1 Comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football.

2 Comparé à 2019.

Principales réalisations



Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique

460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre

Premier opérateur à lancer la **5G** publique en Belgique

Contrat conclu avec **Eurofiber et EQT Infrastructure** pour accélérer le déploiement de la fibre

Lancement de **Mwingz**, notre joint-venture de partage de réseau d'accès mobile

28 contrats Wholesale pour la fibre

Sélection de **Nokia et Ericsson** comme partenaires pour la modernisation de notre réseau mobile



Fonctionner comme une entreprise 'digital native'

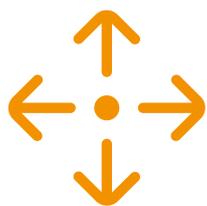
Lancement du
nouveau chatbot :
Proximus Assistant

Nouveaux outils digitaux
pour interagir avec nos
clients : **kiosques digitaux**
et **rendez-vous vidéo**

20.000 interventions évitées chez les clients
grâce au Machine Learning

360.000 clients ont choisi
la e-facture, une économie
supplémentaire de
85 tonnes de papier

> 200 recrutements externes dans des
domaines du futur



Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes

Réseau 5G privé pour le port d'Anvers et Brussels Airport

Partenariat stratégique avec **Belfius**

MyProximus plus de fonctionnalités pour devenir le compagnon digital de nos clients

App et site web Pickx plus de contenu et de fonctionnalités pour une expérience client encore plus riche

Flex, notre nouvelle offre pour les familles et **Business Flex**, notre offre pour les PME



œuvrer pour
une société **verte**
et digitale

Don't Miss the Call

65.000 téléphones portables récupérés pour recyclage

275 véhicules GNV en remplacement du diesel

428.000 modems et décodeurs **remis à neuf**

Nouveaux plans de mobilité pour les employés, favorisant une mobilité verte

21 fournisseurs signataires du **Manifeste Circulaire**

Développement de notre premier **modem éco-conçu**

#inspire2022

- 27 Notre nouvelle stratégie à 3 ans
- 30 Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique
- 42 Fonctionner comme une entreprise 'digital native'
- 48 Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes
- 61 Œuvrer pour une société verte et digitale
- 74 Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

Notre nouvelle stratégie à 3 ans

Un contexte propice au changement

En 2020, Proximus a décidé, sous l'impulsion de Guillaume Boutin, nouveau CEO, d'intensifier et d'accélérer son processus de transformation.

Pourquoi maintenant ?

Le secteur des télécoms se transforme à un rythme sans précédent et les temps sont incertains. Notre objectif est d'intégrer les tendances du marché, tirer parti du changement, prendre les devants et ne pas nous contenter de suivre. C'est pourquoi nous devons changer le regard que nous portons sur nos atouts, nos capacités, notre vision et la façon de les mettre en œuvre.

Quatre tendances de marché majeures nous ont particulièrement guidés :

Le nouveau cycle d'investissement en cours pour les réseaux de prochaine génération, combinant la fibre, la 5G et l'Edge Computing, et favorisant l'émergence de nouvelles solutions pour plus d'efficacité, une meilleure expérience client et un monde plus vert.

Une nouvelle économie de plateformes digitales, alimentée par les données, avec un rôle essentiel dévolu aux acteurs locaux et opérateurs télécoms de confiance riches en données.

De nouvelles formes de concurrence qui nous amènent à diversifier notre offre de produits et services et à ouvrir la voie à de nouveaux types d'alliances, en particulier dans le segment Entreprise.

Le rôle central des entreprises en termes de responsabilité sociétale : lutte contre l'exclusion et la discrimination digitales, réponse aux besoins de communication créés par la pandémie de Covid-19, ouverture à la circularité et réaction face à la menace du changement climatique.

Proximus entend bien exploiter tout le potentiel des changements en cours, au bénéfice de ses clients et de la société dans son ensemble.

#inspire2022

Notre guide pour vivre mieux et travailler plus efficacement

Nous renouvelons notre plan et notre ambition, mais restons fidèles à notre mission : 'Ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement'.

Avec notre stratégie #inspire2022, nous **revoyons à la hausse** notre ambition de transformation :

nous voulons faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe.

Nous réaliserons cette ambition en agissant sur quatre piliers :



Nous **construirons le meilleur réseau gigabit ouvert de Belgique** en accélérant fortement le déploiement de la fibre et de la 5G.



Nous **fonctionnerons comme une entreprise 'digital native'**, en devenant plus agiles, vraiment adaptés au monde digital et en abandonnant le legacy.



Nous **atteindrons une croissance rentable** grâce aux **partenariats et écosystèmes**.



Nous œuvrons pour **une société verte et digitale** et nous ancrerons cette ambition dans chacun de nos actes.

Notre stratégie #inspire2022 est un **véritable plan industriel** qui permettra :

- d'accélérer les investissements dans les réseaux gigabit
- de garantir l'employabilité future de nos collaborateurs par la mise à niveau des compétences et la requalification
- de transformer notre modèle opérationnel pour nous affranchir du legacy
- d'offrir une expérience client centrée sur le digital.

Notre stratégie #inspire2022 est également un **plan de croissance** destiné à monétiser nos investissements dans notre cœur de métier et explorer de nouvelles pistes de croissance au travers de partenariats et d'écosystèmes locaux. Avec à la clé, un impact positif sur la relance de l'économie locale et sur un monde plus vert.

Parce que ce sont nos **collaborateurs** qui concrétiseront notre stratégie #inspire2022, nous créons un environnement de travail

stimulant et inspirant, valorisant la diversité, la collaboration et la responsabilisation tout en favorisant l'innovation.

Même si le lancement de notre stratégie #inspire2022, en mars 2020, a coïncidé avec le début de la pandémie de Covid-19, nous sommes parvenus, malgré ces circonstances exceptionnelles, à tenir le rythme. Au contraire, cette crise sanitaire a suscité un sentiment d'urgence qui nous a poussés à faire des choix plus rapides et plus audacieux, en mettant l'accent sur la résilience à long terme.

L'année **2020 servira de référence** pour mesurer nos progrès par rapport à nos objectifs à l'horizon 2022 et au-delà (mesure zéro). Notre stratégie, nos ambitions pour les prochaines années et nos réalisations en 2020 sont développées plus en détail dans les pages qui suivent.



Construire le meilleur
réseau gigabit
de Belgique



Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique

Notre ambition

4,2 millions de foyers et entreprises 'gigabit' raccordés d'ici 2028

Leadership mobile incontesté avec la **5G**

Réseaux ouverts pour augmenter le chiffre d'affaires **Wholesale**

Situation 2020

460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre en décembre 2020

- Premier opérateur à lancer la 5G publique en Belgique
- 5G disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes en décembre 2020

- 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2020
- Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement

Être connecté fait partie du quotidien de chacun. À la maison, au travail et en déplacement. Le trafic de données continuera à suivre le rythme des besoins croissants en matière de connectivité. Les vidéos, les applications de cloud et l'Internet des Objets solliciteront lourdement nos réseaux. Notre ambition est de construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique, grâce à une forte accélération de notre déploiement de la fibre et de la 5G.

Nous nous efforçons de fournir une connectivité sans faille, disponible pour tous : clients privés, entreprises, services publics et villes. Où qu'ils soient. Pour construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, nous accélérerons le déploiement de la fibre et travaillerons de manière plus efficace, en recherchant des partenaires stratégiques prêts à coopérer et à co-investir. D'ici 2028, nous raccorderons 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre, soit au moins 70 % des foyers et des entreprises en Belgique.

Parallèlement, nous renforcerons notre leadership mobile en devenant les leaders de la 5G. Grâce à notre partenariat de réseau avec Orange Belgium, nous visons à déployer la 5G de manière plus rapide et plus large, et à améliorer la capacité et la couverture du réseau mobile au bénéfice de nos clients, tout en augmentant notre efficacité.

Notre réseau gigabit est un réseau ouvert sur lequel tous les autres opérateurs sont les bienvenus pour offrir des services à leurs clients. En intégrant un maximum de clients Wholesale sur nos réseaux, nous augmenterons les taux d'utilisation de ces derniers, et par conséquent les performances à long terme.

En 2020, nous avons considérablement progressé dans le déploiement de notre réseau gigabit fixe et mobile, en raccordant un foyer ou une entreprise à la fibre toutes les 34 secondes et en lançant le premier réseau 5G public en Belgique.

Afin de concrétiser nos ambitions de développement durable, nous rendons nos réseaux aussi respectueux de l'environnement et aussi efficaces que possible sur le plan énergétique.

Avec notre ambition de couverture à 100 % et en combinant la 5G, la fibre et Edge pour une grande partie du pays, notre réseau gigabit sera un catalyseur pour l'économie belge et un important vecteur d'innovation.

Lire plus sur notre réseau du futur.

La fibre : le réseau fixe du futur

Avec près de la moitié de la population active belge travaillant à domicile pendant la pandémie de coronavirus en 2020, le besoin d'un réseau fiable et rapide s'impose de lui-même. La collaboration digitale et la communication virtuelle sont devenues plus importantes que jamais, renforçant encore la nécessité d'investir dans la technologie de réseau fixe du futur : la fibre. Technologie haut débit ultime, la fibre répond à l'augmentation exponentielle du trafic de données pour les clients résidentiels et professionnels. La fibre est également bénéfique pour l'environnement, car elle est plus efficace que le cuivre sur le plan énergétique pour une durée de vie plus longue.

Afin de garantir une performance optimale, Proximus installe la fibre au cœur des foyers et entreprises de ses clients.

Actuellement, notre réseau fibre offre des débits jusqu'à 1 Gbps sur de longues distances. Et nous visons déjà des vitesses de chargement et de téléchargement encore plus élevées, allant jusqu'à 10 Gbps.

Nous installons la fibre dans tout le pays et la mettons à la disposition de tous, du plus petit foyer à la plus grande entreprise. Parallèlement, nous accélérons au maximum les opérations de mise hors service de notre réseau cuivre, réduisant par la même occasion notre empreinte écologique. Fin 2020, 460.000 foyers et entreprises étaient déjà raccordés au réseau fibre. Notre objectif : raccorder, avec l'appui de nos partenaires, 4,2 millions de foyers et d'entreprises d'ici 2028, soit au moins 70 % des foyers et des entreprises en Belgique.

Bases solides pour un déploiement accéléré de la fibre

La crise du COVID-19 a eu un impact temporaire sur notre déploiement en 2020, mais nous sommes bien partis pour réaliser nos ambitions de déploiement. En 2021, avec l'aide de nos partenaires, nous accentuerons progressivement le rythme d'installation et étendrons notre réseau fibre aux zones moins densément peuplées.

Réalisations en 2020

Toutes les **34 secondes**, un foyer était raccordé à la fibre.

Nous avons commencé à déployer la fibre dans 3 nouvelles villes. Le déploiement est en cours dans **16 villes belges**.

Notre réseau fibre atteint des vitesses de chargement et de téléchargement jusqu'à **1 Gbps**. À l'avenir, ces vitesses pourront aller jusqu'à **10 Gbps**.

Nous avons raccordé **460.000 foyers et entreprises**.

Nous avons signé **8 nouveaux accords avec des partenaires Wholesale** pour la fibre, portant le nombre total de partenaires à 28.

Plus rapide, plus étendu et plus rentable avec nos partenaires

Proximus a commencé son parcours fibre en 2016, avec le lancement du plan d'investissement 'La Fibre en Belgique'. Objectif : déployer la fibre pour couvrir la plupart des entreprises et des centres urbains en Belgique. Après avoir progressivement accéléré le rythme de notre déploiement, nous avons annoncé, fin mars 2020, un véritable bond en avant pour étendre encore notre couverture, et en juillet, pour accélérer et élargir encore notre déploiement avec l'appui de partenaires. Ces accords de collaboration nous permettent en effet de **mener plusieurs chantiers de front et d'augmenter la cadence de manière efficace au niveau des coûts**.

Fin juillet 2020, Proximus a trouvé les bons partenaires pour mener à bien ses projets. Nous avons conclu des partenariats avec **Eurofiber** en Wallonie et **EQT Infrastructure** en Flandre¹. C'est donc ensemble que nous concevons, construisons, entretenons et mettons à niveau le réseau fibre. Spécialisés avant tout dans l'installation de la fibre dans les zones densément peuplées, nous déploierons la fibre via nos propres équipes à Bruxelles. Nos partenaires se chargeront quant à eux du déploiement dans les zones moins peuplées.

Ces partenariats nous permettront de renforcer notre savoir-faire et de réaliser des gains d'efficacité dans le déploiement de la fibre. Grâce à eux, nous pourrons aussi étendre notre couverture tout en assurant un déploiement plus rapide et plus efficace. Outre notre propre déploiement de **deux millions** de foyers et d'entreprises, nous serons en mesure de raccorder au moins **500.000 foyers et entreprises en Wallonie et 1,5 million en Flandre** d'ici 2028. Nous continuons à étendre notre déploiement de la fibre à **Bruxelles** dans le but de couvrir toute la Région de Bruxelles-Capitale avant fin 2026.

460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre. 

Ces collaborations rapprochent Proximus de son objectif ultime : créer un réseau ouvert du futur, qui connecte chaque foyer et chaque entreprise de Belgique à des solutions de connectivité haut ou très haut débit.

Une connectivité haut débit pour tous

Notre réseau fibre offre de multiples avantages aux foyers, aux entreprises et aux villes.

La fibre pour les foyers

Avec notre réseau fibre, tous les membres de la famille peuvent **travailler (à la maison), surfer, regarder des vidéos et jouer en ligne** en même temps. La fibre offre une expérience sûre, stable et fiable, sans latence ni perte de qualité, avec une capacité pratiquement illimitée et des largeurs de bande considérables.

En 2020, nous avons lancé deux packs fibre : Flex Fiber pour les clients résidentiels et Epic Kot Fiber pour les étudiants et les propriétaires de kots.

¹ Fin 2020, la conclusion de ces accords était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

La fibre pour les entreprises

La fibre offre aux entreprises un avantage énorme : elle leur permet de saisir toutes les opportunités de la digitalisation et de rester concurrentielles, agiles et innovantes. Cette technologie ultrarapide stimule également l'adoption de nouvelles méthodes de travail et supporte l'explosion de développements technologiques avancés dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'analyse des données, de l'Internet des Objets et de la réalité virtuelle/augmentée.

Volvo Cars Gand optimise son processus de production grâce à la fibre

Le site Volvo Cars de Gand offre un autre bel exemple de l'efficacité de la fibre. Il se compose d'une grande usine principale entourée de cinq entrepôts et annexes. Ces dernières sont connectées à l'usine principale par un réseau fibre. Les systèmes de fabrication étant constamment en contact avec l'entrepôt, le système signale facilement quelles pièces sont nécessaires et à quel moment. 'Les livraisons sont plus efficaces et plus précises', explique Geert De Meyer, IT Infrastructure Engineer chez Volvo Cars à Gand.

Nous déployons proactivement la fibre dans les zones à forte densité d'entreprises, telles que les zonings industriels et les parcs d'entreprises. Tout client professionnel qui le demande reçoit une connectivité fibre. Dans les zonings industriels déjà raccordés au réseau, 52 % des entreprises migrent dans l'année. Fin 2020, la fibre était disponible pour 56 % des sites clients dans des zonings industriels, contre 54 %² en 2019.

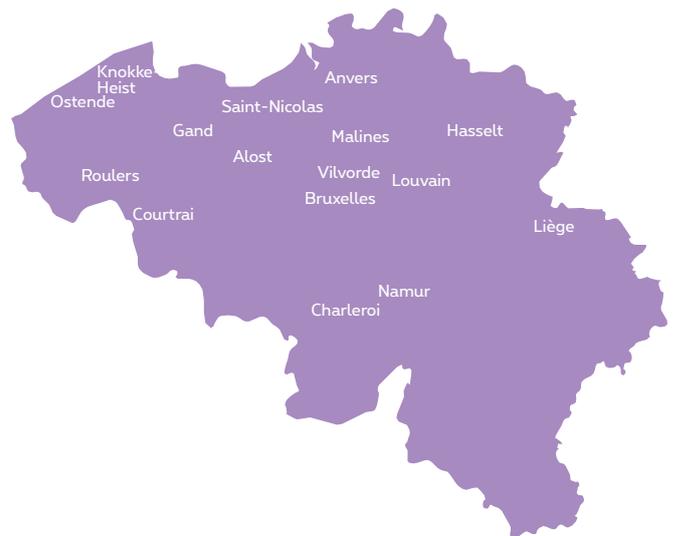
L'Abbaye de Rochefort sur la fibre

L'une des premières entreprises à être passée à la fibre est la brasserie de l'Abbaye de Rochefort. Grâce au réseau fibre ultrarapide, les maîtres brasseurs sont en mesure de digitaliser leur processus de production et de piloter leurs cuves de brassage à distance, en temps réel.

La fibre pour les villes

La fibre permet aux villes d'accéder aux services digitaux les plus avancés, et de devenir des villes intelligentes. Le déploiement de la fibre combiné à des milliers de capteurs et autres dispositifs améliore la mobilité, la sécurité publique et la qualité de l'air, tout en favorisant la croissance et l'emploi de la ville. Les réseaux fibre deviendront une composante essentielle des infrastructures urbaines, au même titre que l'eau ou l'électricité.

Fin 2020, nous avons déployé la fibre dans **16 villes**, soit trois de plus qu'en 2019.



² Les 64 % rapportés en 2019 correspondaient à un marché total de 59.000 sites clients. C'était le chiffre disponible à l'époque. Nous disposons depuis lors de données plus précises. Le marché total est ainsi passé à 70.000 sites clients, nombre actuellement utilisé comme référence. Ainsi s'explique la baisse de 64 % à 54 % pour 2019 (même nombre en termes absolus, mais le marché total a augmenté).

Suppression progressive de notre réseau cuivre existant

Dès que la fibre est active dans une nouvelle ville, nous en informons nos clients et les migrons progressivement vers la fibre. Plus vite nous mettons notre réseau cuivre hors service au profit de la fibre, plus nous gagnons en efficacité. En maintenant un seul réseau, **nous réduisons en effet nos coûts opérationnels et contribuons à nos ambitions de développement durable.**

La mise hors service du réseau cuivre dans une zone spécifique est planifiée dans les 5 ans suivant le début des travaux d'installation de la fibre. Dans certains cas, nous sommes en mesure d'accélérer les opérations, par exemple lorsque des travaux de voirie sont prévus dans une zone déjà équipée de la fibre. Cette approche permet de combiner efficacité et réduction des coûts.

Leadership mobile avec la 5G

Avec l'explosion du trafic de données mobiles et la demande croissante de travail à distance, de solutions industrielles innovantes et de streaming vidéo haute définition, le besoin de réseaux à très haut débit et haute capacité s'impose de plus en plus. Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients et continuerons à le faire. En lançant la 5G, Proximus ouvre de nouvelles possibilités intéressantes aux entreprises, aux villes et aux clients privés. Notre ambition : offrir une couverture 5G à 100 % de la population dans les années à venir.

Les réseaux mobiles seront plus rapides, plus fiables et plus économes en énergie. Le réseau du futur aura le pouvoir d'introduire l'Internet des Objets dans notre vie quotidienne. Il favorisera en outre l'émergence de services encore impensables aujourd'hui.

En 2020, en plus d'améliorer la couverture et la qualité de son réseau 4G, Proximus a été le premier et le seul opérateur à offrir la 5G publique en Belgique.

Quels sont les principaux avantages de la 5G par rapport à la 4G ?

- La 5G est 10 à 100 fois plus rapide que la 4G.
- Sa latence est inférieure à celle de la 4G, ce qui garantit une fiabilité cruciale pour les applications nécessitant une réaction immédiate.
- La 5G permet de connecter simultanément plusieurs appareils ou objets intelligents.
- La 5G est plus économe en énergie que la 4G.

**Premier opérateur
à lancer le réseau
public 5G en Belgique.**



En 2020, nous avons progressé à pas de géant dans le déploiement de la 5G en Belgique. Nous avons lancé le premier réseau public 5G, investi dans l'infrastructure et l'efficacité du réseau et mis en place des partenariats stratégiques avec des acteurs clés de divers secteurs. Le tout sans le moindre compromis sur la santé et la sécurité, et en gérant notre impact sur l'environnement, à chaque étape.

Pionnier de la 5G en Belgique

Le 1^{er} avril 2020, Proximus a été le premier opérateur à lancer commercialement la 5G. Fin 2020, il était toujours le seul à offrir une connectivité 5G publique en Belgique.

Fin 2020, la 5G était disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes, principalement en Flandre.

Le gouvernement wallon a désigné un groupe d'experts pour évaluer le déploiement de la 5G. Cette décision fait suite à une demande de la majorité des communes wallonnes de retarder le déploiement, une demande à laquelle nous avons accédé. Nous avons profité de l'occasion pour écouter les préoccupations de toutes les communes, répondre à toutes les questions et aborder toutes les appréhensions.

Malheureusement, faute d'avoir reçu l'autorisation administrative des autorités locales, nous n'avons pas pu lancer la 5G à **Bruxelles**.

Nous avons en revanche progressé au **Luxembourg**, où Proximus opère sous les marques Tango et Telindus, avec le lancement des premières offres commerciales 5G en octobre 2020.

Fin 2020, nous avons activé une technologie 5G encore plus rapide, en utilisant la licence temporaire pour la bande 3,6-3,8 GHz sur une sélection de sites dans les environs d'Anvers, de Gand et de Louvain.

Mise aux enchères du spectre de la 5G

Proximus utilise les radiofréquences existantes dans la bande des 2,1 GHz et dispose d'une licence temporaire pour utiliser les radiofréquences dans la bande des 3,6-3,8 GHz. Nous attendons maintenant avec impatience la **mise aux enchères définitive du spectre**, qui permettra de libérer une nouvelle bande passante et de nouveaux débits. Selon Petra De Sutter, ministre belge des Télécommunications, la mise aux enchères n'aura probablement pas lieu avant fin 2021.

Pourquoi la 5G est-elle si importante pour les entreprises ?

'Un tout nouveau monde d'applications s'ouvre aux entreprises', déclare Danielle Jacobs, CEO de Beltug (l'association belge des CIO et des décideurs ICT). La 5G influencera la transformation digitale des entreprises.

Partenariats pour renforcer notre leadership mobile

Nous voulons offrir à tous les utilisateurs la meilleure expérience possible, travailler avec un maximum d'efficacité, accroître les synergies opérationnelles et gérer notre réseau de manière durable. C'est pourquoi nous avons créé une joint-venture avec Orange Belgium³ : **MWingz**. Opérationnelle depuis avril 2020, MWingz permettra d'étendre la couverture extérieure, d'améliorer la couverture en intérieur profond et d'accélérer le déploiement de la 5G.

En octobre 2020, Proximus a annoncé son partenariat avec **Nokia et Ericsson**. Ces partenariats lui permettront de consolider sa position de leader incontesté des réseaux mobiles en Belgique et de construire le réseau 5G du futur. Les équipements de nouvelle génération que nous comptons déployer garantiront la stabilité et la qualité de la connectivité mobile tout en permettant d'absorber l'augmentation constante de consommation de données mobiles.

³ Fin 2020, la conclusion de cet accord était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

Répondre aux besoins des entreprises et de la société

La 5G ouvre de nouvelles perspectives qui offriront des avantages significatifs dans de nombreux domaines, comme les soins de santé, l'industrie manufacturière, les transports autonomes, la logistique ou l'agriculture.

Des cas d'utilisation de la 5G de grande valeur nous aideront à orienter la 5G dans la bonne direction. Pour développer ces cas d'utilisation, nous avons lancé une **plateforme d'innovation 5G dédiée**. Celle-ci nous permet de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires technologiques et Wholesale

ainsi qu'avec des clients du secteur des entreprises, et de répondre aux besoins des entreprises et de la société grâce à la 5G.

Dans les années à venir, tous les secteurs tireront profit de la 5G. Proximus a commencé à exploiter les possibilités de la 5G pour un large éventail d'applications industrielles, grâce aux licences 5G temporaires attribuées au milieu de l'été 2020 par l'IBPT (Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications)

Parmi nos partenaires :

Port d'Anvers

Contribuer à la transformation digitale du port

Proximus et le port d'Anvers développent un réseau 5G privé pour tester et évaluer le potentiel de la 5G pour diverses applications industrielles, notamment la vidéosurveillance sans fil, la connexion des navires pour une coordination plus efficace. Ce projet de co-création est dénommé 'The Digital Schelde' (L'Escaut digital).

Brussels Airport

Développer le premier site public 5G

En mars 2020, Brussels Airport et Proximus ont uni leurs forces pour réaliser un projet digital comprenant le déploiement d'un réseau 5G dans les bâtiments passagers de l'aéroport. En mai, nous avons fourni une couverture 5G publique à l'intérieur de l'aéroport de Bruxelles. La collaboration porte également sur les applications IdO (Internet des Objets) et la cybersécurité.

La 5G pour une société plus verte

Nous sommes conscients que la 5G augmentera la consommation de données et, par conséquent, la consommation d'énergie. Mais nous compenserons cette augmentation en recourant à des équipements basse consommation. Le réseau 5G comporte également des fonctions d'économie d'énergie, comme la mise en veille des stations de base lorsqu'elles sont au repos (la nuit et le week-end, par exemple).

En outre, notre joint-venture avec Orange Belgium aura un impact positif sur notre empreinte environnementale, car elle nous permettra de déployer moins d'infrastructures et d'antennes. Par ailleurs, le déploiement de la 5G permettra de désactiver progressivement les réseaux plus énergivores, tels que la 3G. La 5G permet également aux entreprises et au secteur public de développer de nouvelles solutions qui auront un impact positif sur la réalisation de leurs objectifs climatiques.

Améliorer la qualité de notre réseau 4G

En 2020, nous avons poursuivi nos investissements pour améliorer la qualité de notre réseau 4G. Nous avons augmenté la capacité de notre réseau pour faire face à l'augmentation des volumes et de l'utilisation, notamment en raison de la crise du COVID-19. Nous avons également encore amélioré la qualité sonore pour les clients mobiles et implémenté la solution Voice over Wi-Fi sur leurs smartphones.

La 5G permettra à
nos clients de réduire
leur empreinte carbone.

Réseau mobile et santé

Proximus est parfaitement consciente des préoccupations et des défis entourant la 5G, les ondes électromagnétiques et la santé. Nous nous engageons à fournir des informations claires et utiles sur ces questions, ainsi qu'à prendre les mesures de précaution nécessaires.

Permettre une utilisation sûre de nos produits et services, c'est notamment reconnaître notre responsabilité en matière d'exposition aux ondes électromagnétiques, un sujet qui préoccupe la société. Nous respectons la législation en vigueur tant pour les réseaux que pour les appareils et suivons de près l'évolution de la recherche scientifique.

Les aspects sanitaires des fréquences radio, en particulier celles utilisées dans la téléphonie mobile, font l'objet d'études scientifiques depuis plus de 30 ans. Sur la base des recherches disponibles, la grande majorité des autorités et institutions (inter)nationales (y compris l'OMS - Organisation mondiale de la santé) conviennent qu'il n'existe aucune preuve que des fréquences radio utilisées pour les communications mobiles et inférieures

aux seuils autorisés au niveau international, auraient des conséquences sur la santé. Cela ne changera pas fondamentalement avec la 5G.

Nous comprenons que le lancement de la 5G a soulevé des questions et même des inquiétudes au sein de la population belge. Nous nous engageons à communiquer clairement sur le déploiement de ce réseau et à répondre à toute préoccupation qu'ils pourraient avoir.

Sur nos sites web, nous fournissons des informations sur l'impact des ondes électromagnétiques sur la santé et l'environnement. Nous avons inclus des liens vers des pages d'information mises à disposition par les autorités régionales belges et l'OMS concernant la recherche scientifique dans ce domaine. Les gens peuvent également y trouver des conseils pour limiter les risques potentiels de rayonnement dans leur propre environnement ou des astuces pour réduire l'exposition aux ondes électromagnétiques des téléphones mobiles.

Le meilleur réseau gigabit pour tous

Notre réseau gigabit est un réseau ouvert accueillant tous les autres opérateurs désireux d'offrir des services à leurs clients. Nous sommes également déterminés à connecter les zones moins densément peuplées.

Ouvert à tous les opérateurs

Proximus accueille activement des partenaires Wholesale sur ses réseaux mobiles et fixes, qu'il s'agisse d'opérateurs existants ou même de nouveaux types de partenaires.

Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement.



Lorsque Proximus a lancé le premier réseau 5G public en Belgique en 2020, elle a immédiatement intégré la 5G dans ses offres aux autres opérateurs. En collaboration avec les principaux opérateurs mondiaux, nous allons activer le roaming 5G en 2021.

Fin 2020, nous comptons **28 partenaires Wholesale pour la fibre** (soit 8 de plus qu'en 2019) et **8 partenaires MVNO mobiles** (soit 4 de plus qu'en 2019).

Nous avons renforcé la satisfaction de nos clients Wholesale en leur offrant de nouvelles solutions et capacités digitales, avec des services flexibles et évolutifs. Nous pourrions ainsi renforcer notre réseau ouvert et notre stratégie de partenariats stratégiques. Notre ambition : accueillir les plus grands clients Wholesale actifs en Belgique sur nos réseaux ouverts et co-crée et innover avec eux.

En 2021, nous poursuivrons sur la voie de la digitalisation, nous investirons dans la co-création et nous nous appuierons sur les partenariats existants et de nouvelles alliances. Proximus sera ainsi encore plus pertinente pour ses partenaires Wholesale.

Collaboration transparente avec les clients Wholesale

Nous rendons notre collaboration aussi pertinente, efficace et fluide que possible. Nos services digitaux lancés en 2020 facilitent encore plus l'interaction commerciale avec Proximus:

Outil de signature électronique et facturation électronique

En tant que fournisseur de services digitaux, nous nous efforçons de digitaliser tous nos processus. En 2020, nous avons lancé un outil de signature électronique permettant aux clients Wholesale de signer leurs contrats de manière digitale. Fin 2020, 100 % des factures Wholesale étaient envoyées de manière électronique. De quoi rendre notre collaboration plus facile et plus efficace, tout en réduisant notre empreinte écologique.

Outil de commande pour la fibre

Nous avons lancé un outil qui permet à nos clients Wholesale de savoir immédiatement si leur demande correspond à l'offre de Proximus. Ils reçoivent en temps réel des informations sur leur éligibilité à la fibre, les tarifs et les délais d'exécution. L'outil garantit un processus de commande 'First Time Right'.

Zones blanches : connecter les zones moins densément peuplées

Nous avons consenti d'importants investissements pour améliorer la connectivité dans les zones rurales et les zones dites blanches, c'est-à-dire celles où il y a un manque de connectivité. Pourquoi une telle démarche ? Alors même que la Belgique est l'un des pays affichant la meilleure couverture haut débit au monde, 7 % environ des foyers ne bénéficient pas d'une connexion internet hautement performante (> 30 Mbit/s). Ces zones sont principalement situées dans les **zones rurales de Wallonie**, où le déploiement de la fibre est coûteux et donc non viable économiquement.

Comment rendre les opportunités du monde digital accessibles à tous et partout ? **En faisant appel à de nouvelles technologies**, telles que la pose aérienne de fibre optique, la connexion de

nœuds optiques par liaison radio et les modems 4G, et en co-investissant avec les pouvoirs publics. Avec notre partenaire Tessares, nous mettons en œuvre une solution innovante pour améliorer l'accès internet pour les connexions bas débit. En décembre 2020, nous avons par ailleurs renouvelé l'accord 'Tax on Pylones' avec la Région wallonne pour la période 2021-2022 afin d'améliorer la couverture mobile.

Fournir une connectivité internet haut débit dans les nombreuses zones rurales de Wallonie constitue un défi pour tout opérateur. Nous sommes pourtant parvenus à atteindre une couverture de 93,5 % pour la connectivité haut débit (> 30 Mbit/s) fin 2020, contre 92,4 % fin 2019.

Proximus a été reconnue pour l'excellence de ses réseaux

- 'Telecom & Connectivity Company of the Year' - Data News
- Meilleure couverture de réseau pour l'internet mobile - Test Achats



Fonctionner
comme une
entreprise
'digital native'



Fonctionner comme une entreprise 'digital native'

Notre ambition

Top 1 ou 2 de l'indice **NPS** télécom pour les clients convergents¹, grâce à une expérience utilisateur supérieure, d'ici 2022

Réduire nos coûts IT de **40 %** d'ici 2025

Former et attirer sélectivement les meilleurs **talents digitaux** Belgique²

Situation 2020

- Premier opérateur à proposer des gestes commerciaux suite à l'épidémie de Covid-19 : > 95% des clients ont apprécié les initiatives
- Classement des applications MyProximus et Pickx dans Google Play et App Store : 4/5
- Satisfaction liée à nos produits Internet, TV et mobiles : > 90%

- Mise en œuvre d'un nouveau système simplifié de gestion des adresses
- Source de données unique pour tous les éléments de la facturation afin d'améliorer la qualité des données et l'expérience client
- Intégration, développement et automatisation continus des opérations informatiques pour réduire le délai de commercialisation

- > 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir en 2020
- Moyenne de 39,5 heures de formation par collaborateur en 2020
- € 34,45 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs en 2020

Proximus transforme son modèle opératoire pour rendre l'entreprise plus agile et vraiment adaptée au monde digital. Nous voulons offrir les mêmes standards d'utilisation que les acteurs 'digital native' sur le marché, avec à la clé une meilleure expérience client ainsi qu'une plus grande efficacité.

Nous voulons devenir le leader en matière de satisfaction et de recommandation client. Notre ambition est d'être premier ou deuxième opérateur en termes de Net Promotor Score pour les clients résidentiels convergents d'ici 2022. Quant au NPS pour les clients Enterprise, notre ambition est d'atteindre le même niveau que les meilleurs pairs européens sur le marché B2B d'ici la fin 2023.

Pour enrichir l'expérience client et nos offres, nous mettrons sans relâche l'accent sur la simplification, avec, comme objectifs, des parcours clients fluides et des interfaces

digitales intuitives et efficaces. Notre approche consiste à trouver le juste équilibre entre interactions digitales et humaines, afin de conserver le meilleur des deux mondes pour nos clients résidentiels et professionnels.

Pour fonctionner comme une entreprise 'digital native', nous ambitionnons de devenir un opérateur 'legacy-free' dans le domaine IT d'ici 2025. Cette ambition va de pair avec une transformation radicale des compétences qui fera de Proximus un employeur de référence pour les talents digitaux en Belgique.

Parallèlement, nous continuons à investir dans des bases de données solides et à développer nos capacités en matière d'automatisation et d'analyse avancée. Les données sont essentielles pour rendre notre service plus proactif et personnalisé.

¹ Les clients convergents sont les clients disposant de l'internet, de la TV digitale et d'un service Mobile Postpaid.

² Le statut de cette ambition est expliqué plus en détail dans le chapitre 'Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur'.

Le client au centre de notre attention

Nos clients exigent que nous soyons digitaux quand le digital offre une valeur ajoutée. Avec des solutions plus simples, plus rapides et 'correctes du premier coup'. Mais ils attendent aussi des contacts humains, dans les situations critiques ou lorsqu'une expertise spécifique s'impose. Nous pouvons influencer positivement notre Net Promotor Score en améliorant l'expérience client et en réalisant des gains structurels d'efficacité. Plus ce score est élevé, plus nos clients seront susceptibles de recommander nos services à d'autres personnes.

Améliorer l'expérience client par la co-création

Notre plateforme de feed-back client '**Voice of the Customer**' nous permet de recueillir et d'analyser les commentaires de nos clients résidentiels et entreprises et d'y donner suite rapidement, en bouclant la boucle avec eux si nécessaire. En 2020, 44.000 clients par mois en moyenne ont participé à nos enquêtes et nous avons contacté de manière proactive plus de 21.000 clients pour traiter des problèmes non encore résolus.

Sur la base du feed-back des clients, nous avons continué en 2020 à **repenser l'expérience de bout en bout de nos parcours clients** pour les rendre plus personnalisés et fluides. Un parcours client est une série d'interactions initiées par les besoins du client. Par exemple, quand ils ont besoin d'une assistance technique ou lors de leur déménagement.

Nos **clients sont activement impliqués** dans la conception de l'expérience client. Nous commençons par cartographier les parcours clients sur la base de moments clés pour nos clients. Ensuite, nous commençons à les améliorer et à les redéfinir grâce à des exercices de Design Thinking, en collaboration avec nos clients.

Pour offrir un support digital assorti d'une touche humaine à nos clients SE (petites entreprises), nous avons ainsi introduit le service Prime : toute demande introduite par l'un de ces clients dans l'app MyProximus est désormais suivie par une personne de contact dédiée.

En 2021, nous continuerons à remodeler nos parcours clients et proposerons un suivi personnalisé et digital pour les clients nécessitant une assistance technique ou administrative. **Les outils digitaux faciliteront le parcours des clients** qui souhaitent passer aux derniers packs Flex. Nous activerons une nouvelle plateforme de surveillance de bout en bout pour garantir la meilleure expérience de service (internet, TV, wi-fi...) à chaque client individuel. Grâce à notre approche de parcours clients, nous garantissons une expérience de qualité lors de la migration d'une ligne cuivre vers notre réseau fibre. En 2021, nous proposerons également une nouvelle expérience de facturation complète pour les clients résidentiels, entièrement conçue en co-création pour proposer à nos clients une facture digitale simple et instantanée.

Réalisations en 2020

Nous avons recueilli
44.000 évaluations de clients
chaque mois.

Nous avons contacté de manière
proactive **plus de 21.000 clients**
au sujet de problèmes non résolus.

Nous avons enregistré **23 % d'appels
en moins concernant la facturation
et le recouvrement** par rapport à
2019.

Améliorer nos interactions avec les clients

En améliorant nos services web et applicatifs, nous aidons nos clients à se prendre en charge et à accroître leur satisfaction. Grâce à nos nouveaux outils digitaux, les clients de tous les segments pourront contacter Proximus plus aisément. Les demandes de renseignements des clients nécessitant une interaction humaine seront de plus en plus traitées par des équipes multidisciplinaires.

- **Kiosques digitaux dans les points de vente** – Grâce à des écrans digitaux, nos clients accèdent facilement à de nombreuses informations pour faire les meilleurs choix, notamment un outil de recommandation de packs, un catalogue de prix (packs, promotions et appareils spécifiques), un outil de comparaison d'appareils mobiles et un accès au site web de Proximus.
- **Rendez-vous vidéo à la demande** – Pendant la crise du Covid-19, nous avons pris l'initiative de lancer un projet pilote de vente à distance par vidéo, tant pour les clients résidentiels que pour les entreprises. Depuis avril 2020, les clients peuvent demander un rendez-vous vidéo avec un agent commercial grâce à la fonction de chat de notre site web. Les clients bénéficient ainsi de la même expérience en face à face qu'en points de vente.
- **Proximus Assistant** – Lancé en juillet 2020, ce nouveau chatbot assiste les clients qui utilisent notre site web, notre app et Facebook Messenger. Il peut répondre de manière indépendante à 415 demandes de renseignements (appareils perdus ou volés, codes PIN et PUK oubliés, questions sur les options TV et le paiement...).
- **MyProximus** – Le compagnon digital de nos clients résidentiels

- **MyProximus Enterprise** – Nous avons considérablement augmenté les interactions digitales avec les clients sur le marché des entreprises, notamment les capacités de libre-service digital pour les services mobiles et la facturation électronique. C'est le résultat de diverses améliorations apportées à MyProximus Enterprise en 2020, et notamment celles-ci :

- **L'application de gestion des numéros mobiles.** Cette application permet notamment aux gestionnaires de flotte chez nos clients de modifier des options mobiles, de commander de nouvelles cartes SIM et de modifier des profils de facturation partagée. Nous avons lancé une fonctionnalité de suivi de l'utilisation en temps réel. Elle permet aux gestionnaires de flotte et aux collaborateurs de contrôler l'utilisation de leur GSM en temps réel (consommation voix, SMS et données).
- **Fonction d'assistance technique intégrée** – Lorsqu'une assistance technique est nécessaire, les entreprises peuvent facilement créer une demande dans MyProximus Enterprise.

MyProximus Enterprise est une nouvelle étape pour offrir aux clients professionnels une expérience digitale extrêmement conviviale. Grâce aux améliorations apportées à la plateforme, le nombre de clients actifs a augmenté de manière significative, passant de 25 % en 2019 à 30 % en 2020. Fin 2020, 15.500 clients sur le marché des entreprises utilisaient MyProximus Enterprise (13.000 fin 2019). En 2021, notre objectif consistera à booster le taux d'adoption de la plateforme et continuer à en développer les capacités.

Avec nos nouveaux outils digitaux, nos clients trouveront plus facile d'entrer en contact avec Proximus.



Accès aisé aux factures et à l'utilisation des données

Vanheede Environment Group gère la facturation et l'administration de ses abonnements mobiles via MyProximus Enterprise. 'Nous utilisons cet outil pour suivre les coûts et les factures de nos abonnements mobiles et pour gérer facilement l'administration de plus de 500 numéros mobiles', explique Olivier Knockaert, Chief Information Officer. 'Désormais, nous pouvons tout voir d'un seul coup d'œil.'

Gagner du temps et assurer un meilleur contrôle

Pour la S.A. Brabhold, la plus grande valeur ajoutée de l'application d'assistance technique est la disponibilité de toutes les informations utiles. La vue d'ensemble est claire et le système de tickets facile à utiliser permet de ne pas perdre de temps à devoir contacter Proximus. 'Autre avantage important : l'app est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sur différents appareils', explique Cindy Cuypers, employée IT chez Brabhold.

Utiliser les données, l'automatisation et l'intelligence artificielle pour améliorer l'efficacité et l'expérience client

Un opérateur télécom dispose **d'énormes quantités de données** : données clients, utilisation du réseau par les clients, questions posées au call center, interventions effectuées par les équipes techniques, consommation d'énergie du réseau et des bâtiments Proximus, etc.

Chez Proximus, nous avons mis en place de solides capacités internes pour collecter, traiter et analyser les données afin de compiler des informations, d'améliorer les prévisions et de recommander des mesures à prendre. Et ce, toujours dans l'intention **d'améliorer l'expérience client ou de rendre nos processus plus efficaces**.

Nous capturons des opportunités dans des domaines clés au sein de Proximus, de la surveillance et de la conception des réseaux à la gestion de la valeur client, en passant par l'optimisation de la consommation d'énergie.

Dans les domaines de la conception, de la surveillance et de la réparation des réseaux fixes, le Machine Learning nous a permis d'apporter plusieurs améliorations qui permettent notamment de prévenir les problèmes techniques de manière proactive ou de prévoir la meilleure solution pour résoudre un problème technique. Nous avons ainsi pu **éviter environ 20.000 interventions** chez les clients et **identifier correctement plus de 80 % des causes de problèmes techniques** en 2020.

Parallèlement, nous mettons en place toutes les mesures nécessaires pour respecter scrupuleusement la législation **relative à la protection de la vie privée et des données** et nous communiquons de manière transparente avec nos clients sur l'utilisation de leurs données.

Nous **étendons également l'automatisation** de certaines interactions avec les clients et des fonctions de support grâce à des robots comme Proximus Assistant.

Simplification et modernisation de l'IT

D'ici 2025, nous voulons abandonner nos anciens systèmes informatiques et technologies obsolètes. Nos systèmes informatiques doivent être flexibles et hébergés dans le cloud. Ils doivent aussi soutenir l'automatisation des données et l'analytique avancée. Pour y parvenir, nous devons également changer de culture et devenir une véritable entreprise de logiciels dans un esprit 'digital native'. En 2020, nous avons déjà fait des progrès significatifs dans cette transformation.

Pour concrétiser notre stratégie #inspire2022, nous avons besoin de capacités IT à la pointe de la technologie. C'est la raison pour

laquelle nous accélérons les investissements dans la construction d'un IT Stack du futur, avec un minimum de duplications et des composants qui peuvent se coupler aisément. Nous pourrions ainsi non seulement raccourcir le délai de commercialisation des nouvelles innovations, mais aussi **réduire le coût total de possession de notre IT de 40 %** d'ici 2025. Notre programme de simplification et de modernisation IT est ambitieux. Il requiert une approche globale de bout en bout et prendra du temps. Notre architecture cible pour 2025 a été définie et des étapes importantes ont été franchies en 2020. Le plan comporte quatre objectifs principaux :

Simplification et digitalisation

Nous supprimons toute complexité dans les portefeuilles de produits, les règles et les processus. Nous digitalisons et automatisons le cœur même de nos processus, dans une vision de bout en bout englobant le portefeuille, les ventes et le support client.

Notre programme de simplification et de modernisation de l'IT requiert une approche holistique de bout en bout.



Evolution vers une architecture modulaire

Dans toute l'organisation, nous nous écartons de l'approche en silos : les applications qui ont été développées pour des produits ou des segments spécifiques sont mises hors service.

À la fin 2019, nous avons migré les derniers clients vers notre IT Stack unique pour les produits fixes et mobiles du marché résidentiel. L'enregistrement des clients mobiles professionnels sur le même Stack est en cours de préparation pour un lancement

en 2022. Nous avons déjà migré nos anciennes solutions de service vers des solutions modernes basées sur le cloud (Salesforce et ServiceNow) pour le marché professionnel. Le déploiement pour le marché résidentiel commencera en 2021. De plus, dans le domaine OSS, nous investissons dans des outils d'orchestration modernes pour fournir des cas d'utilisation convergents avancés pour la 5G et les services de réseaux 'Software Defined' (SDx).

Une approche moderne du développement de logiciels

En 2020, nous avons investi dans des outils essentiels tels que le développement basé sur des tests, l'intégration et le développement continu, et l'automatisation des opérations IT. Ces efforts ont permis de réduire considérablement nos dépenses en matière de tests et de correction de bugs et d'atteindre une réduction à deux chiffres de nos coûts informatiques

opérationnels. À l'avenir, nous allons accélérer l'introduction de l'Infrastructure-as-a-Code pour réduire encore les coûts, en automatisant la configuration des serveurs/conteneurs. Nous allons promouvoir l'adoption du cloud public par l'utilisation de solutions SaaS et IAAS/PAAS dans les domaines où l'évolutivité est essentielle.

Un modèle opératoire agile pour des résultats rapides

Chez Proximus, nous avons progressivement adopté des méthodes de travail agiles au sein des équipes informatiques. Nous continuerons à faire évoluer ces modèles vers un modèle d'organisation agile de bout en bout, avec une intégration complète des équipes commerciales et informatiques. D'ici 2025, **80 % de nos équipes auront adopté un mode de travail agile.**

Nous constatons déjà les avantages de cette nouvelle façon de travailler : solide alignement dans l'allocation des ressources aux priorités transversales de Proximus, efficacité, besoin réduit de coordination et intégration du feed-back des clients dans le cycle de développement.



**Atteindre une
croissance rentable**
via des partenariats
et des écosystèmes



Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes

Notre ambition

> 3 millions d'**utilisateurs actifs des applications par mois** d'ici 2022

> 2,1 millions de **connexions internet** (segment Consumer) d'ici 2022

> € 100 millions de **chiffre d'affaires supplémentaire** généré par les nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022

Situation 2020

- 1,6 millions d'utilisateurs actifs sur MyProximus en décembre 2020
- 1,1 millions d'utilisateurs actifs sur Pickx en décembre 2020

1.965.000 connexions internet (segment Consumer) fin 2020

- Collaboration commerciale à long terme avec Belfius
- Addressable TV : > 150 campagnes ciblées en 2020

#inspire2022 est un plan de croissance. En capitalisant sur nos marques, notre base clients, nos réseaux et nos services convergents, nous renouons avec une croissance rentable d'ici 2022 et accélérerons notre croissance à partir de 2023.

Notre stratégie s'appuie sur des marques fortes et reconnues : Proximus, Scarlet et Proximus Enterprise.

Outre nos marques, notre leadership de réseau, garanti par nos importants investissements dans la fibre et la 5G, soutiendra progressivement la croissance de notre base de clients Consumer. D'ici 2022, nous ambitionnons ainsi de franchir le cap des 2,1 millions de lignes internet dans le segment Consumer.

Via nos plateformes MyProximus et Pickx, nous sommes quotidiennement en contact avec des millions de Belges. C'est une occasion unique de développer et commercialiser de nouveaux services à valeur ajoutée pour nos clients, qui stimuleront l'utilisation de nos applications pour nous permettre de dépasser les 3 millions d'utilisateurs actifs par mois sur nos applications d'ici 2022.

Pour nos clients Enterprise, nous passons à la vitesse supérieure sur le plan de la convergence : la supériorité de notre réseau, conjuguée à des services ICT de nouvelle génération, offrira à nos clients tous les outils dont ils ont besoin pour leur transformation digitale.

La croissance viendra également de notre nouvelle approche ouverte vis-à-vis des clients Wholesale.

Enfin, notre stratégie de croissance se double d'une ambition de nous développer dans des écosystèmes locaux, en misant sur des partenariats qui offrent de nouvelles opportunités en mode 'asset-light'. Le meilleur exemple est une offre bancaire innovante, développée par Belfius et imaginée avec Proximus, et une offre Proximus sur mesure que nous proposerons aux clients de Belfius en 2021. Nous ambitionnons de générer plus de € 100 millions de chiffre d'affaires dans de nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022.

Plus de valeur ajoutée pour nos clients

Chez Proximus, notre ambition est de croître sur nos marchés avec nos offres segmentées. Nous voulons devenir plus pertinents pour la vie des gens et être le partenaire des entreprises dans leur transformation digitale. Mais nous sommes conscients que nous serons plus forts et plus performants en collaborant avec d'autres. Les partenariats et les écosystèmes nous aideront à développer notre offre pertinente pour tous les segments de clients.

Clients résidentiels

Nous voulons être essentiels et pertinents dans la vie digitale quotidienne de nos clients. Proximus offrira dès lors en

permanence plus de valeur en s'efforçant d'offrir un confort maximal au client.

Nos plateformes digitales MyProximus et Pickx

Notre ambition est de faire évoluer notre plateforme de divertissement Pickx et notre app MyProximus pour qu'elles jouent un rôle central dans la vie de nos clients. Dans ce but, en 2020, nous avons enrichi ces plateformes de contenus et de fonctionnalités pertinents.

MyProximus, le compagnon digital de nos clients

Notre app MyProximus est en passe de devenir une plateforme incontournable permettant aux clients d'accéder à une multitude de services digitaux pour un **plus grand confort**. Notre ambition : offrir des expériences client intégrées, en collaboration avec des **partenaires locaux et internationaux**.

Un élément central de MyProximus est notre engagement ferme de laisser nos clients **garder le contrôle absolu de leurs données**

à **caractère personnel**, en leur permettant de définir les données auxquelles les différents services peuvent avoir accès.

En 2020, nous avons considérablement investi dans MyProximus afin de simplifier encore la vie digitale quotidienne des 1,6 million d'utilisateurs actifs. Nous avons notamment introduit ces nouvelles fonctionnalités :

- **Smart Wi-Fi** permet aux clients de contrôler et d'optimiser leur réseau wi-fi domestique.
- Les clients peuvent payer leur stationnement dans plus de 200 villes et communes via la fonctionnalité **4411**.
- **Family life** aide les familles à être mieux organisées avec des fonctionnalités comme un calendrier commun, des listes de tâches et une fonction de chat.

En 2021, nous entendons **accroître considérablement les fonctionnalités de MyProximus**, en collaboration avec des partenaires locaux.

MyProximus est aussi disponible pour nos clients Enterprise. En savoir plus sur MyProximus Enterprise.

Notre ambition : **offrir des expériences intégrées, en collaboration avec des partenaires locaux et internationaux.**



Réalisations en 2020

1,6 million d'utilisateurs actifs
MyProximus en décembre 2020

1,1 million d'utilisateurs actifs Pickx
en décembre 2020

Pickx, notre plateforme de divertissement

Avec Pickx, nous offrons une expérience de contenu simple et immersive, quel que soit l'écran que vous choisissez d'utiliser (TV, PC, tablette ou smartphone). Nous collaborons à cet effet avec les principales plateformes : **Android TV** et **Apple TV**. Nous avons également des partenariats avec les principaux fournisseurs de contenu : des diffuseurs locaux et de grands acteurs internationaux, comme **Netflix** et **Disney+**.

En 2020, Proximus a continué à développer Pickx en ajoutant de nombreux services et fonctionnalités, notamment ceux -ci :

- Les clients qui possèdent déjà aujourd'hui une **Apple TV** peuvent télécharger l'application Pickx et utiliser l'Apple TV comme deuxième décodeur.
- Un nouveau décodeur **Android TV** plus économe en énergie offrant une expérience utilisateur entièrement repensée.
- La chaîne **Disney+**, une offre qui fait de Proximus le seul opérateur télécom de Belgique à offrir un accès au service de streaming Disney+ fin 2020.

Nous continuerons à enrichir Pickx pour offrir une expérience de contenu personnalisée à nos clients sur tous les écrans.



- **Streamz**, le tout nouveau service de streaming belge proposant un contenu local et directement accessible via le décodeur Proximus Android TV.
- Les nouvelles options TV **All Stars** et **All Stars & Sports**, qui proposent le meilleur du divertissement pour toute la famille.
- Plus de fonctionnalités sports pour une expérience TV optimisée :
 - Nous avons conclu un partenariat avec **Eleven Sports** pour proposer leurs nouvelles chaînes Pro League, qui couvrent tous les matchs belges de football belge en direct via Pickx pour les cinq prochaines saisons.
 - Notre partenariat avec **On Rewind** offre aux clients All Sports une expérience interactive en direct sur l'app et sur le site web.

En 2021, notre ambition est d'augmenter significativement le nombre d'utilisateurs et de continuer à étoffer notre offre sur Pickx, avec nos partenaires.

Reconnaissance internationale : 'Meilleure expérience utilisateur TV', CSI Award 2020

Nous avons décroché le **prix de la meilleure expérience utilisateur TV pour notre décodeur Android TV développé** en collaboration avec notre partenaire 3SS. Les CSI Awards mettent en compétition des fournisseurs de services vidéo, parmi lesquels des diffuseurs classiques et des opérateurs de TV payante.

Services et produits sur mesure

Afin de devenir plus pertinents pour nos clients résidentiels, nous avons optimisé notre offre segmentée et lancé de nouveaux produits en 2020. Quelques exemples :

Flex : le pack flexible pour les familles

Cette nouvelle gamme de packs pour les clients résidentiels, qui s'adaptent aux besoins de chaque membre de la famille, a boosté la croissance de la base de clients convergents. Flex inclut également des fonctionnalités comme l'app **Family life**, qui aide les familles à mieux s'organiser. Celle-ci comprend un calendrier commun, des listes de tâches et une fonction de chat. Flex offre également un accès à **My e-Press**, l'offre de presse digitale incluant Le Soir et Het Laatste Nieuws.

Flex a été lancé en juillet 2020. Fin 2020, nous avons déjà commercialisé 312.000 packs Flex.

Scarlet : pour les clients sensibles aux prix

Notre marque Scarlet continue à séduire de plus en plus de clients en proposant l'offre d'entrée de gamme la plus attractive du marché pour les clients sensibles aux prix. En novembre 2020, nous avons franchi le cap du million de produits vendus à nos clients Scarlet.

Scarlet tirera parti de sa mentalité digitale en faisant passer ses ventes, sa facturation et ses services en ligne à un niveau supérieur, afin de digitaliser ses interactions clients chaque fois que cela est possible.

Mobile Vikings

Fin 2020, nous avons signé un accord en vue d'acquérir Mobile Vikings², un important opérateur virtuel de téléphonie mobile belge. L'acquisition inclut également la marque Jim Mobile. Mobile Vikings propose une offre mobile qui s'adresse aux jeunes fans de data. Cet accord permettra à Proximus d'adresser un segment de marché complémentaire au cœur de cible actuel de Scarlet et Proximus et d'optimiser son positionnement multi-marques sur le marché résidentiel.

² Fin 2020, la conclusion de l'accord était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

Petites entreprises

Pour les petites entreprises et les indépendants, nous avons lancé de nouveaux services en 2020, comme :

- **Business Flex**, un pack modulaire que chaque client peut composer en fonction de ses besoins en matière de connectivité internet, de téléphonie fixe et/ou mobile ou de TV digitale. Les clients Business Flex peuvent facilement contacter le service clientèle via le service **Prime** sur MyProximus.

- **Bizz Online Webshop**, un service permettant de créer sa propre boutique en ligne accessible 24 h/24 pour vendre ses produits et services.
- **Start Like A Pro**, une nouvelle plateforme de contenu qui regorge d'outils et de trucs et astuces pour lancer son entreprise avec succès.

Grandes entreprises

Pour ses clients Enterprise, Proximus entend renforcer sa position de partenaire de confiance en offrant des solutions télécoms et ICT convergentes. Pour permettre aux entreprises d'**exploiter pleinement le potentiel de la technologie**, nous investissons massivement dans notre infrastructure et nos réseaux actuels et futurs. Et nous disposons de toute l'expertise IT et télécom pour innover en termes de connectivité, comme la 5G, la sécurité et les solutions de cloud.

En 2020, les restrictions imposées en raison de la crise du Covid-19 et la détérioration de la conjoncture économique ont accéléré la nécessité, pour les entreprises belges, d'entamer une transformation digitale.

Pour les entreprises, nous misons sur des services professionnels, en exploitant nos **partenariats avec des 'hyperscalers'** pour offrir une approche de cloud hybride complète. Nous voulons soutenir nos clients dans leur transformation applicative et définir les principes clés de leur transformation (l'Edge Computing, par exemple). Nous positionnerons nos compétences dans le domaine du cloud public comme un atout pour faciliter une migration progressive des applications existantes sur site vers des 'hyperscalers', tout en restant dans un contexte hybride.

Nous développons actuellement des cas d'utilisation de la 5G, de l'IdO et de l'Edge Computing en co-création avec des clients comme **Brussels Airport** et **le port d'Anvers**, adoptant ainsi une position de leader dans ces domaines à fort potentiel de croissance à long terme.

Nous ambitionnons de croître dans de nouveaux domaines, comme la banque, la publicité ou les bâtiments intelligents, en collaboration avec des acteurs locaux clés. Citons à titre d'exemple nos partenariats avec **Belfius** et le groupe de construction **BESIX**. D'ici 2022, nous ambitionnons d'augmenter de plus de € 100 millions notre chiffre d'affaires dans ces nouveaux domaines.

Nous voulons devenir le partenaire de confiance des entreprises dans leur transformation digitale.



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

Pour y parvenir, nous miserons sur nos investissements dans nos réseaux actuels et futurs et dans des services qui boostent l'économie digitale : l'IdO, l'analyse de données et l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la transformation cloud, les solutions de lieu de travail avancées, et l'intégration et le développement d'applications.

Ces initiatives sont largement soutenues par les **Proximus Accelerators**, notre écosystème de filiales IT, de même que par des développements en interne et des partenariats sectoriels. Cet écosystème nous fournit une combinaison unique d'atouts pour créer des solutions et applications qui accélèrent la transformation digitale des entreprises, des industries et des utilisateurs finaux.

Nous aidons les entreprises dans leur transformation digitale dans divers domaines.

Solutions de lieu de travail digital

Nous incitons les entreprises à s'ouvrir au lieu de travail digital. Pour ce faire, nous partageons nos connaissances et nos conseils en matière de collaboration digitale et de télétravail, qui permet aux entreprises de réduire leur empreinte environnementale.

Nous avons décroché notre premier contrat **WPaaS (Workplace-as-a-Service)** avec **Agoria**, la fédération de l'industrie technologique. Nous sommes à présent le partenaire sous-traitant d'Agoria pour ses postes de travail informatiques et son trajet de transformation vers le cloud.

La pandémie de Covid-19 a contraint les entreprises à changer temporairement, voire définitivement, leur façon de travailler. Proximus les a accompagnées dans cette transformation.

Technologies 'Software Defined' (SDx)

Les nouvelles méthodes de travail, les objets connectés et l'adoption du cloud ont un impact considérable sur les exigences de sécurité, d'agilité, de performance et de fiabilité d'une infrastructure ICT moderne. Les technologies 'Software Defined' (SDx) jouent un rôle crucial dans l'offre de ces fonctionnalités, tout en maintenant l'infrastructure de bout en bout gérable et sécurisée. L'expérience montre que les technologies 'Software Defined' réduisent à terme de 25 % la complexité du portefeuille et les coûts du service technique.

En 2020, nous avons accueilli nos premiers clients SD-WAN. La technologie SD-WAN permet de raccorder le réseau du client au cloud (public, privé et hybride). Simple et en toute sécurité.

Afin de faciliter l'adoption des technologies 'Software Defined' en Belgique, nous accélérerons proactivement la migration vers le SD-WAN, en veillant à proposer des offres intégrées aux clients existants et nouveaux.

Solutions 'data-driven'

Nous aidons les clients à innover grâce à des solutions pilotées par les données ('data-driven'). Avec l'**Internet des Objets**, **Proximus Analytics** et des **API**, les entreprises peuvent collecter des données pour faire des choix objectifs afin d'améliorer et d'automatiser leurs processus.

Solutions de sécurité

Nous proposons des solutions de sécurité afin de sécuriser les données d'entreprise de nos clients :

- **Investissements ciblés dans la sécurité** : à mesure que les entreprises progressent dans leur transformation digitale, la protection des données et des applications devient un enjeu majeur. Une approche nouvelle, intégrée et mesurable de la sécurité IT s'impose : la Security Intelligence.
- **La CSIRT veille sur votre cybersécurité** : toute entreprise rencontre au moins un problème de sécurité par an. Ces dernières années, le nombre de cyberattaques a fortement augmenté. Petite ou grande, aucune entreprise n'est épargnée.

Innovation et développement via des partenariats et des écosystèmes

Pour se développer de manière efficace et pérenne, Proximus construit des écosystèmes avec ses partenaires et clients. Ensemble, nous créons des solutions innovantes en vue d'offrir de meilleures expériences à nos clients dans leur vie quotidienne et d'aider les entreprises dans leur transformation digitale.

Des partenariats pour nous développer

La collaboration est ce qui fait prospérer notre écosystème économique belge. Chez Proximus, nous pensons que les partenariats sont cruciaux pour la croissance et l'innovation. Ils sont aussi un moyen de créer plus de valeur. Notre objectif est de créer et développer des écosystèmes solides. Le tout dans un esprit d'ouverture, de partenariat, d'inclusion et de durabilité.

Comment nous développons-nous grâce aux partenariats ?

Les partenariats stimulent nos réseaux ouverts pour qu'ils deviennent des accélérateurs d'innovation.

Quelques exemples :

- Joint-ventures avec EQT Infrastructure et Eurofiber pour déployer la fibre.
- Partage de réseau d'accès mobile avec Orange Belgium.
- Dans le segment Enterprise, partenariat avec le port d'Anvers pour développer un réseau 5G privé afin de tester et d'évaluer le potentiel de la 5G.

Les partenariats nous aident à proposer du contenu et des services pertinents à nos clients, comme :

- Accords avec Disney+, Eleven, Le Soir, Het Laatste Nieuws et d'autres pour enrichir nos plateformes Pickx et MyProximus.
- Nouvelles offres et solutions digitales pour nos clients en partenariat avec Belfius et Microsoft.

Les partenariats nous aident à réaliser nos ambitions pour une société verte et digitale, comme :

- Livraison de produits de télécommunications et de salon de coiffure par vélo électrique en partenariat avec L'Oréal.
- Aider les demandeurs d'emploi à construire des carrières dans le monde digital en partenariat avec MolenGeek.
- L'initiative 'Don't Miss the Call' avec Umicore pour recycler des téléphones portables.

En 2020, Proximus a accompli de belles réalisations avec des partenaires comme Belfius et Microsoft et des acteurs locaux dans le domaine publicitaire.

Belfius et Proximus : une offre exclusive et digitale pour nos clients respectifs

Aujourd'hui, le secteur financier et celui des télécommunications font face à de nombreux défis et opportunités. Pour relever ces défis, en 2020, Proximus et Belfius ont conclu un partenariat stratégique basé sur une **collaboration commerciale à long terme**. Grâce à notre collaboration, Proximus et Belfius ont trouvé une façon innovante d'offrir un accès mutuel à leurs clients pour des offres spécifiques.

À partir de 2021, Belfius et Proximus commercialiseront une offre exclusive et digitalement intégrée pour leurs clients respectifs via un écosystème disruptif. Notre partenariat aboutira à une offre bancaire innovante, développée par Belfius et imaginée avec Proximus qui s'appellera **Banx**. Il nous offre également un nouveau moteur de vente, puisque nous aurons l'occasion de vendre nos produits télécoms aux clients Belfius.

Pour les clients de Proximus

Accès à une **offre bancaire digitale** exclusive et innovante, exploitée par Belfius

Pour les clients de Belfius

Accès à une **offre spécifique développée par Proximus**, accessible via les canaux de vente de Belfius

Microsoft et Proximus : Edge Computing et autres solutions digitales

Grâce à sa collaboration avec Microsoft, Proximus accélère la transformation digitale et l'innovation du secteur des télécommunications. Comment ? En proposant des solutions d'**Edge Computing, de cloud, de sécurité et de lieu de travail** sur le marché belge et luxembourgeois des entreprises.

Notre partenariat avec Microsoft nous transformera en entreprise 'cloud-first' via l'utilisation de Microsoft Azure.

Publicité ciblée et régie publicitaire nationale avec des partenaires locaux

Début 2020, nous avons lancé l'**Addressable TV** en collaboration avec la RMB/RTBF, SBS, IP/RTL et DPG. Cette solution leur permet d'offrir de la publicité ciblée sur notre plateforme Pickx (sur TV, mobile et ordinateur de bureau, tant en direct qu'en différé) aux marques et aux agences. Depuis son lancement, le service connaît une croissance rapide : plus de 150 campagnes ciblées ont déjà été lancées.

En décembre 2020, Proximus/Skynet, Telenet/SBS, Mediahuis et Pebble Media ont annoncé qu'elles s'associaient en vue de créer une **nouvelle régie publicitaire nationale**. Ce partenariat unique d'acteurs médias locaux entend offrir aux annonceurs les solutions les plus créatives et efficaces pour atteindre leurs clients, à travers différents types de médias et plateformes. Le lancement de la nouvelle régie publicitaire est prévu au premier semestre de 2021.

Ces deux initiatives donneront plus de pouvoir au secteur belge des médias, car elles contribueront à maintenir les dépenses publicitaires dans l'économie belge.

Des solutions innovantes pour répondre aux défis sociétaux

En tant que l'un des plus grands opérateurs télécoms du pays, nous jouons un rôle important dans la création d'une économie digitale forte en Belgique. En collaboration avec des partenaires soigneusement sélectionnés, nous voulons accompagner les

entreprises dans leur transformation digitale et nous attaquons aux problèmes sociétaux qui se posent en termes de mobilité, de sécurité, d'énergie et de climat.

Plateforme d'innovation 5G

La plateforme d'innovation 5G que nous avons lancée en 2020 nous aidera à orienter la 5G dans la bonne direction. Nous collaborons étroitement avec nos partenaires technologiques et Wholesale, ainsi qu'avec nos clients professionnels, publics comme privés, afin de **développer des cas d'utilisation de la 5G**. Cette plateforme nous permettra de comprendre comment la 5G transforme les modèles économiques actuels de nos clients professionnels.

Parmi les exemples les plus remarquables, citons notre partenariat avec le **Port d'Anvers** ou encore notre partenariat avec **SkeyDrone** et **DroneMatrix**, dans le cadre duquel des drones utiliseront le réseau hautement performant et les services d'analyse de

données de Proximus pour diverses missions (surveillance, contrôle des actifs et de la sécurité, logistique...). Nous réaliserons des démonstrations et promouvoir nos cas d'utilisation afin de mettre en évidence le rôle de la 5G pour relever les défis commerciaux et sociétaux.

De nouveaux modèles économiques et de nouveaux acteurs feront leur apparition dans les années à venir. Proximus se réjouit de s'associer à ces approches innovantes. En permettant à des partenaires soigneusement sélectionnés de réaliser des tests et des développements sur notre plateforme, nous assurons et facilitons la collaboration future.

Les API Solutions pour des innovations rapides

Proximus offre à ses clients professionnels un accès à ses technologies via des API, une solution de communication qui combine plusieurs blocs de technologies connexes. Grâce à cette méthode, les entreprises ne perdent pas de temps à développer ces technologies à partir de zéro. Elles peuvent ainsi produire des solutions inspirantes et pertinentes, basées sur le cloud et digitales de bout en bout.

En se connectant à MyProximus, nos clients professionnels ont un accès immédiat aux solutions basées sur des API.

En 2020, nous avons lancé plusieurs solutions et fonctionnalités API dans les domaines des communications de nouvelle génération, de l'Internet des Objets et du Machine-to-Machine (M2M). Nous avons notamment lancé la première Communication Platform-as-a-Service (CPaaS) gérée par une société de télécommunications en Belgique

Qu'est-ce qu'un API ?

API signifie Application Programming Interfaces. C'est un morceau de code qui permet aux applications, aux systèmes d'exploitation et aux logiciels d'échanger des informations entre eux. Le plus grand avantage ? Les développeurs chez nos clients n'ont pas à créer eux-mêmes tout un système logiciel, mais peuvent utiliser les fonctions d'un système existant.

Des solutions intelligentes avec l'Internet des Objets

Proximus est le principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique. Fin 2020, nous comptons plus de 2,3 millions de connexions reposant sur différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). Mais Proximus ne limite pas l'utilisation de l'IdO à la connectivité. Nous offrons également d'autres services à nos clients :

- Des **fonctionnalités complètes de bout en bout** – Nous offrons des services IdO complets à nos clients professionnels, allant de l'ébauche d'un projet à l'intégration de leur solution dans leurs outils ICT. En 2020, nous avons ajouté une fonctionnalité pour aider nos clients à optimiser leurs activités à l'aide des données et des rapports que nous générons avec nos solutions.

Avec plus de 2,3 millions de connexions IdO, Proximus est le principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique.



Solutions intelligentes

La pandémie de Covid-19 a fait naître de nouveaux besoins digitaux. De nouvelles restrictions et de nouvelles façons de travailler sont subitement apparues, nous obligeant à développer ou adapter rapidement nos solutions afin de soutenir nos clients professionnels dans ces mutations. Voilà pourquoi les bâtiments intelligents, le retail intelligent et la production intelligente ont été cruciaux en 2020.

Bâtiments et sites intelligents

Les bâtiments intelligents apportent une réponse au défi du changement climatique. Les bâtiments doivent se doter d'intelligence afin de gérer l'énergie et l'espace plus efficacement. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

Nous conservons un **partenariat stratégique avec BESIX**, l'un des leaders du secteur de la construction. Ensemble, nous développons une variété de solutions de bâtiments intelligents dans les domaines de l'efficacité énergétique, de l'accueil, de la gestion avancée de l'espace de travail et des services de sécurité physique. Nos deux expertises sont complémentaires : Proximus fournit son savoir-faire en matière de connectivité, BESIX apportant pour sa part sa vaste expérience dans le domaine de la construction, du confort et de l'énergie.

En 2021, nous avons l'intention de porter notre partenariat à un niveau supérieur en nous concentrant plus particulièrement sur l'efficacité énergétique.

- Des **options durables pour les entreprises** – En leur fournissant des produits et solutions intelligents, nous aidons nos clients professionnels à réduire leur empreinte carbone et à mieux gérer l'énergie.
- Focus particulier dans le domaine des **bâtiments intelligents**, du **retail intelligent** et de la **production intelligente**.

Au début de la première vague de Covid-19, le **ministère belge de la Santé** a mis en place la task force '**Data Against Corona**', avec pour mission d'analyser les informations sur la propagation du virus grâce aux données télécoms et épidémiologiques. Proximus est un membre actif de cette task force. Plus que jamais, nous sommes en effet convaincus que l'IdO et l'analyse des données ont le pouvoir d'œuvrer pour le bien commun.

Proximus propose également des expériences uniques aux visiteurs et aux propriétaires de grands sites tels que des espaces d'exposition, des installations sportives ou des hôpitaux. Pour ce faire, nous fournissons des applications mobiles et des plateformes digitales pour l'aide au stationnement et l'optimisation des places de parking, l'accueil des visiteurs et l'accompagnement sur place, ainsi que des services avancés d'analyse des visiteurs.

Nous soutenons les villes et les pouvoirs publics avec **Realtime Crowd Management**, notre service de suivi des flux de personnes basé sur des données anonymisées et agrégées provenant des téléphones portables. Des villes comme Anvers, Bruxelles, Genk, Gand ainsi que les villes côtières ont utilisé l'outil pour suivre les mouvements de foule dans les centres-villes et sur la côte belge durant la pandémie de Covid-19.

Nous combinons des solutions IdO et Big Data pour aider la **SNCB**, société nationale des chemins de fer, à mieux suivre les flux de voyageurs. Nous évaluons en temps réel le nombre de personnes transitant dans les gares afin d'éliminer les attroupements et de prédire les niveaux de fréquentation sur la base d'un modèle de Machine Learning.

En collaboration avec BESIX, nous co-créons des solutions de bâtiments intelligents : efficacité énergétique, accueil, espace de travail et sécurité.



Retail intelligent

Le retail intelligent est une gamme complète de solutions digitales pour rationaliser les parcours des acheteurs, améliorer l'interaction avec les commerçants et garantir une expérience d'achat en toute sécurité.

L'**Entrance Monitoring**, par exemple, a aidé divers commerçants à mieux gérer et contrôler les flux de clients à l'entrée et à l'intérieur de leur magasin, en particulier pendant la crise du Covid-19. Nous avons implémenté cette solution de retail intelligent au Basilix Shopping Center (Berchem-Sainte-Agathe) et dans des magasins de la chaîne Decathlon.

Production intelligente

Grâce aux possibilités créées par la 5G et les réseaux mobiles privés, nous sommes actuellement à un point charnière en matière de production intelligente. Ces technologies nous permettront de repenser radicalement la façon dont nous organisons la production et de réaliser des gains d'efficacité impressionnants.

Au-delà de la connectivité et des équipements, les entreprises de production auront aussi besoin de plateformes performantes pour booster la collaboration, l'innovation, l'efficacité et la compétitivité. Nous développons actuellement une plateforme de ce type en collaboration avec Flanders Make, le centre de recherche stratégique pour l'industrie de production, Microsoft et notre filiale Codit.

Multigas

Citernes de gaz intelligentes

Des citernes Multigas sont installées chez des particuliers et des entreprises dans toute la Flandre. Une solution IdO développée par Proximus assure la surveillance du niveau de gaz. Sous un certain seuil, Multigas planifie automatiquement une nouvelle livraison pour garantir la continuité des activités des clients professionnels.

Duco Ventilation et Sun Control

Maintenance prédictive

Duco développe et commercialise des systèmes de ventilation et de protection solaire à destination des distributeurs. Les composants utilisés pour développer ces systèmes véhiculent de très nombreuses données. Une collaboration avec le Proximus Accelerator Codit permet de collecter et d'utiliser ces informations afin de planifier au mieux la maintenance sur la base de l'utilisation individuelle de différents clients.

Innovation ouverte : collaboration avec de jeunes entreprises et le monde académique

En plus d'augmenter les possibilités digitales de nos clients, nous voulons aussi avoir un impact positif sur les défis sociaux et écologiques. C'est pourquoi nous optons pour l'innovation ouverte

et la co-création en soutenant les jeunes entreprises, les start-ups et les scale-ups et en collaborant avec le monde académique.

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

Chez Proximus, nous nous considérons comme un catalyseur de jeunes entreprises, de start-ups et de scale-ups. Nous partageons notre savoir-faire, notre expérience et notre infrastructure et collaborons sur des projets. C'est notre façon de stimuler l'innovation et de booster notre économie digitale.

FinTech

Services financiers de prochaine génération

En tant que membre actif de l'écosystème FinTech, Proximus permet aux clients du secteur financier et des assurances de se digitaliser grâce à des solutions de pointe telles que DigitalKYC, Blockchain, l'intelligence artificielle et les services de cloud. Ces solutions permettent de créer des services plus efficaces et fortement orientés client. En tant que membre fondateur de la Luxembourg House of Financial Technology, **Proximus Luxembourg** dirige nos activités de développement de services financiers de prochaine génération.

Co.Station

Des solutions percutantes pour la société

Depuis 2017, Proximus est partenaire de Co.Station, aux côtés de BNP Paribas Fortis. L'initiative développe des écosystèmes d'innovation. Son ambition est de booster l'économie belge en impliquant des entreprises, les pouvoirs publics, des start-ups, des scale-ups et des experts. Ensemble, ils co-crément des solutions qui font la différence en matière d'énergie, de mobilité, d'infrastructure et de soins de santé intelligents.

Meet, Innovate & Create

Encourager l'entrepreneuriat digital

Proximus est partenaire structurel du MIC (Meet, Innovate & Create), anciennement connu sous le nom de Microsoft Innovation Center Belgique. Ce partenariat public-privé avec la Région wallonne et Microsoft inspire, encourage et sensibilise à l'entrepreneuriat digital. En octobre 2020, le MIC a lancé l'Empower Program afin d'aider les entreprises dans leur transition digitale.

Collaboration avec le monde académique

Proximus collabore intensivement avec de hautes écoles et des universités. Le but : accéder à des solutions innovantes et au savoir académique. En échange, nous mettons à disposition nos données, notre infrastructure et nos ressources pour permettre au monde académique de concrétiser ses idées.

Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB/VUB (Bruxelles), l'UCLouvain (Louvain-la-Neuve), la KU Leuven (Louvain) et l'UGent (Gand) dans divers domaines, comme la sécurité, les réseaux fixe et mobile, l'intelligence artificielle, l'IdO et l'inclusion digitale.

Nous participons au **Product Innovation Project (PIP)** organisé par la **KU Leuven**. Le projet met des équipes interdisciplinaires d'étudiants au défi de développer des solutions novatrices.

En collaboration avec l'**UGent**, nous mettons en place des **projets de collaboration dans le domaine des télécoms et de l'ICT** et collaborons à des recherches et thèses de doctorat. Nos projets actuels portent sur une étude relative à l'exposition à la pollution de l'air et un modèle analytique visant à prédire les infractions pénales.

Nous collaborons avec la **VUB** dans le cadre du programme '**Expert Class in Esports Management**'. Proximus mettra son expérience au service des étudiants afin de professionnaliser l'environnement des esports en Belgique.



Œuvrer pour
une société **verte**
et digitale



Œuvrer pour une société **verte** et digitale

Notre ambition

Intégrer le **développement durable** et la circularité dans tout ce que nous entreprenons

Apporter une contribution nette positive à **une planète climatiquement neutre** et devenir **une entreprise véritablement circulaire** d'ici à 2030

Soutenir le **recyclage au digital** de plus de **1.000 demandeurs d'emploi** chaque année

Situation 2020

- 120 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone, en cours fin 2020

- Emissions propres : - 26 % (par rapport à 2019)¹
- Emissions indirectes : -16 % (par rapport à la baseline 2014)²
- 88 % des déchets recyclés en 2020
- 428.000 modems et décodeurs remis à neuf en 2020
- 65.000 téléphones portables récoltés en 2020

- 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique
- 73 % d'appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap

Les bouleversements engendrés par la crise du Covid-19 nous ont montré combien les habitudes et les comportements de consommation évoluent en temps de crise. La pandémie nous a rendus encore plus sensibles à l'importance de la protection de l'environnement. Nous sommes également devenus plus conscients du rôle que nous avons à jouer vis-à-vis de la société.

Proximus a pris les devants pour réduire ses émissions de CO₂. Depuis 2016, nous sommes neutres en carbone pour nos propres activités. Et nous allons encore plus loin en nourrissant l'ambition audacieuse d'apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et de devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030. Pour y parvenir, nous devons intégrer le développement durable dans tout ce que nous entreprenons. Nous réduirons au maximum nos émissions directes et indirectes. Mais bien au-delà de nos propres efforts, nous aiderons nos clients à réduire leur empreinte via nos produits et services et continuerons à financer des projets de compensation des émissions. Il s'agit d'un changement culturel majeur qui nécessitera un effort spécifique en matière de gestion du changement à tous les niveaux de l'organisation.

Même si nous devons affiner encore notre feuille de route, nous avons déjà obtenu des résultats concrets en 2020. Parmi ces réalisations, citons notre projet phare 'Don't Miss the Call', qui nous a permis de récolter 65.000 téléphones à ce jour, malgré l'impact du Covid-19. Nous avons également continué à reconditionner des modems et des décodeurs : 2 millions d'appareils ont été remis à neuf depuis le début du projet en 2014.

Nos efforts en matière de développement durable sont holistiques, et nous prenons également des mesures pour remédier aux problèmes sociétaux qui se posent aujourd'hui. Proximus joue un rôle essentiel en facilitant la société digitale à travers ses activités commerciales, mais nous voulons aller encore plus loin en apportant la confiance digitale et la tranquillité d'esprit dans un monde hyperconnecté et en aidant à réduire la fracture numérique. Au-delà de nos partenariats en cours et des actions que nous avons entreprises afin de soutenir les groupes vulnérables dans le contexte de la crise du Covid-19, nous nous engageons à jouer un rôle plus important dans l'écosystème de l'éducation digitale.

¹ Evolution des émissions de CO₂e scopes 1 et 2.

² Evolution des émissions de CO₂ scope 3.

Respecter notre planète

Malgré les bouleversements causés par la crise du Covid-19, nous avons poursuivi nos efforts afin de contribuer à une société verte :

Apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre

Notre climat mérite toute notre attention, et c'est indéniable : le réchauffement de la planète est devenu une réalité à laquelle nous devons faire face. Éviter qu'il ne s'accroisse constitue dès lors une priorité. Dans cette optique, des objectifs scientifiquement fondés ont été fixés dans l'Accord de Paris sur le climat, dans le but de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

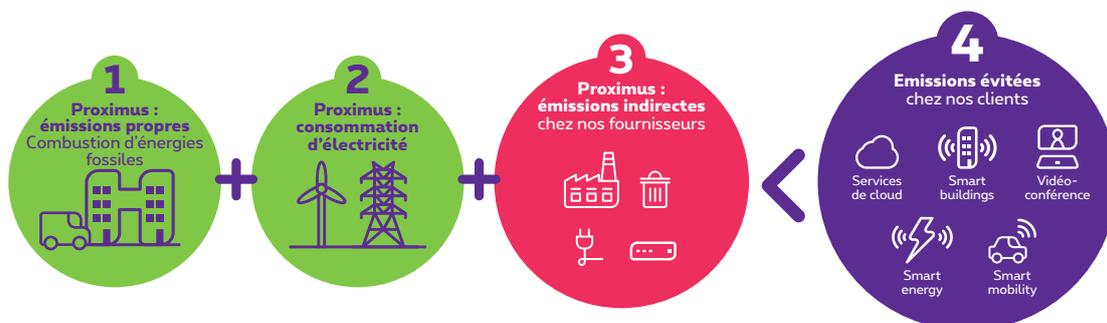
Pour contribuer à cet objectif mondial, nous devons tous **réduire massivement nos émissions de CO₂ et notre consommation d'énergie** et intégrer des alternatives durables dans nos modes de vie et de travail quotidiens.

En 2016, nous avons atteint notre objectif de devenir une entreprise climatiquement neutre à 100 % pour nos propres activités, grâce à nos projets liés au climat. Une grande fierté pour nous. Mais notre impact global s'étend au-delà de nos propres activités. C'est la raison pour laquelle nous devons **réduire nos**

émissions indirectes à travers toute la chaîne de valeur. Cela concerne les fournitures que nous utilisons, les produits que nous vendons, la façon dont ils sont utilisés et ce qu'il en advient au terme de leur cycle de vie. Bref, le défi qui nous attend est bien plus ambitieux que ce que nous avons accompli à ce jour.

Nous nourrissons aujourd'hui l'ambition audacieuse d'**apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre d'ici 2030.** Pour y parvenir, nous devons faire 'plus de bien' et 'moins de mal' à l'environnement :

- **'Plus de bien'**, en permettant à nos clients de réduire leur empreinte carbone via nos produits et services.
- **'Moins de mal'**, en agissant sur notre empreinte carbone globale, laquelle comprend aussi bien nos propres émissions directes et indirectes (scope 1 et 2) que nos émissions indirectes à travers la chaîne de valeur (scope 3).



Contribution nette positive

Émissions de CO₂ directes et consommation d'électricité de Proximus

Nous sommes déjà neutres en carbone pour nos propres émissions grâce à nos projets de compensation. D'ici 2030, nous ambitionnons de réduire nos propres émissions à zéro, sans la moindre compensation.

Proximus réduira encore ses **propres émissions directes de CO₂** et éradiquera l'utilisation des combustibles fossiles **pour les bâtiments comme pour le transport**.

En 2020, nous avons remplacé 275 véhicules essence et diesel par de **nouvelles voitures alimentées au GNC** (gaz naturel comprimé). Opter pour le GNC est une première étape importante vers un parc automobile durable. Autre avantage parmi d'autres : les voitures au GNC peuvent aussi rouler au biogaz, un combustible pratiquement neutre en carbone. Par ailleurs, nous ambitionnons de créer un parc de voitures (de direction) 100 % électrique d'ici 2025.

Chez Proximus nous **encourageons** également nos **collaborateurs** à faire des choix responsables et durables dans le domaine du transport. Nos collaborateurs ont ainsi la liberté de choisir la solution de mobilité qui leur convient le mieux et sont encouragés à emprunter les transports en commun. En 2020, nous avons amélioré notre plan de mobilité, que nous déploierons pour tous les collaborateurs du Groupe Proximus en 2021.

En ce qui concerne **la consommation d'électricité de notre entreprise**, nous voulons évoluer vers un approvisionnement 100 % vert et local. Nous consommons déjà une énergie 100 % verte et nous nous approvisionnerons en énergie plus locale grâce à des investissements propres et des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes ou solaires belges d'ici 2024.

Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur

En dehors de nos propres émissions, une grande partie de notre impact environnemental est liée aux **émissions de CO₂ générées indirectement** par Proximus à travers sa chaîne de valeur. Nous visons une **réduction de 10 % d'ici 2025** et une réduction de 50 % d'ici 2040.

La réalisation de ces objectifs est d'autant plus un défi que le volume des émissions indirectes est 24 fois plus important que les émissions générées par nos propres activités. Elle nécessitera des efforts conjoints de nos fournisseurs, sous-traitants et filiales en vue de réduire leur empreinte carbone et d'évoluer vers une chaîne d'approvisionnement plus durable. Par ailleurs, nous devons évoluer vers le zéro déchet et améliorer l'efficacité énergétique de nos produits et solutions.



21 fournisseurs ont signé notre Manifeste Circulaire.

Manifeste Circulaire

Avec plus de 4.000 fournisseurs, nous prenons très au sérieux notre responsabilité de construire une chaîne d'approvisionnement durable. En septembre 2020, nous avons publié notre Manifeste Circulaire, auquel ont déjà souscrit entre-temps 21 grands fournisseurs. Proximus et ses fournisseurs s'engagent à collaborer afin de réduire leur empreinte carbone et de produire des produits plus circulaires. Notre objectif est de réduire l'utilisation de matières premières, d'optimiser la durée de vie et l'efficacité énergétique de nos produits et de réduire nos déchets. En 2021, nous augmenterons le nombre de fournisseurs ayant signé le Manifeste, notre but étant de couvrir 50 % de nos dépenses extérieures annuelles d'ici la fin 2021.

Livraisons vertes dans les villes

Le transport a un impact considérable sur les émissions de CO₂. C'est pourquoi nos points de vente Proximus d'Anvers, Gand, Bruxelles et Liège sont approvisionnés par vélo-cargo.

Ces résultats positifs nous encouragent à explorer plus avant toutes les possibilités de livraisons plus vertes dans d'autres grandes villes afin d'étendre les zones de livraison et d'intégrer davantage d'entreprises dans ce nouveau mode de livraison.

En 2020

5.800 colis livrés par vélo
3.400 colis renvoyés par vélo

Gestion des déchets

En 2020, nos activités en Belgique ont généré 10.792 tonnes de déchets, dont 12 % de déchets résiduels convertis en électricité et en énergie calorifique dans des installations de traitement des déchets. Les 88 % restants ont été recyclés, réutilisés ou transformés. Nous avons défini des objectifs clairs concernant la gestion future de nos déchets : nous voulons recycler pas moins de 90 % de nos déchets d'ici 2025.

Le cuivre est un matériau que nous récupérons à grande échelle dans le cadre du remplacement progressif des réseaux cuivre par la fibre, un matériau plus durable. Lancé depuis plusieurs années, le projet MIDAS vise à recycler un maximum de matières premières précieuses provenant des installations de réseau. En 2020, plus de 993 tonnes de câbles en cuivre ont été récupérées.

Réduction de l'empreinte de Proximus dans les foyers et les entreprises

Pour fournir nos produits et services, nous installons des appareils (modems, décodeurs, centraux téléphoniques, etc.), dans les foyers et les entreprises. En investissant dans la recherche et le développement de produits, nous continuons à optimiser la consommation d'énergie de ces appareils, avec à la clé une réduction supplémentaire de notre empreinte en termes d'émissions indirectes.

Par ailleurs, nous continuons à promouvoir la facturation électronique pour nos clients, dans la mesure où elle aide à réduire nos émissions indirectes.

Nos décodeurs Proximus de dernière génération consomment jusqu'à 45 % d'énergie en moins.

360.000 clients ont choisi la e-facture en 2020, soit une économie de 85 tonnes de papier.

Solutions permettant la décarbonisation chez nos clients

Nous sommes convaincus que nous avons un rôle de facilitateur à jouer à l'égard de la société en fournissant des produits et solutions qui réduisent l'empreinte carbone de nos clients. Nous collaborons avec eux afin de développer des solutions innovantes et vertes. Nous pouvons aider à initier des changements positifs pour le climat en dehors de notre propre chaîne de valeur.

Quelques exemples de nos produits et solutions qui permettront aux entreprises et au secteur public de limiter leur empreinte carbone :

- Une **application Smart Parking** qui permet à nos clients de gagner du temps, d'économiser du carburant, et dès lors de réduire leurs émissions de CO₂. Proximus collabore avec plusieurs villes et entreprises afin de développer son propre système de gestion de parking sur sa plateforme Internet des Objets (IdO).
- Des **systèmes de gestion de trafic** qui contrôlent les émissions des voitures de société et optimisent leur utilisation.
- Des **outils de conférence audio et vidéo** visant à réduire les déplacements, en particulier en avion.

- Des **appareils de contrôle** pour une consommation d'énergie efficace.
- Des **solutions IdO**, comme des bâtiments intelligents, des villes intelligentes ou une agriculture intelligente, optimisant la gestion de l'énergie, la gestion de l'eau et la gestion de la fertilisation.

En 2020, nous avons commencé à quantifier les économies en émissions de carbone réalisées grâce à nos produits et solutions, en vue de disposer d'une mesure de référence dans le cadre de notre objectif de contribution nette positive. En 2021, nous intégrerons cette méthodologie de calcul à travers l'organisation et mettrons en place un outil de prévision des économies d'émissions jusqu'en 2030.

Emissions de CO₂ évitées chez nos clients en 2020 : **465 Ktonnes**



Évoluer vers une économie circulaire

Nous ambitionnons de devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030 et nous détournons petit à petit du système économique actuel du 'prendre-fabriquer-jeter'. Une économie circulaire repose sur l'idée de ne plus épuiser les matières premières, mais d'étendre leur durée de vie en les réutilisant, en les réparant et en les recyclant. L'impact ? Moins de déchets et de pollution. Et plus de temps pour que les ressources naturelles se renouvellent.

La circularité commence par **chacun d'entre nous**. En tant qu'entreprise, nous voulons montrer l'exemple à nos clients, à nos collaborateurs et à nos partenaires, y compris nos fournisseurs.

Ensemble, nous faisons le choix et **concevons des produits dans une approche circulaire**. Des produits modulaires conçus avec des pièces faciles à remplacer et des matériaux faciles à recycler.

Nous nous engageons à intégrer la circularité dans tout ce que nous entreprenons. Qu'il s'agisse du déploiement de notre réseau ou des choix que nous posons lors de la rénovation de bâtiments, notre approche intègre toujours une dimension circulaire. La circularité nous encourage également à valoriser la **gestion de nos déchets**.

Notre objectif ? Devenir une **entreprise véritablement circulaire d'ici 2030**, à tous les niveaux, du réseau aux installations, de nos biens immobiliers à tous nos centres de données. Bien que plusieurs projets soient en cours, nous finaliserons, en 2021, la définition de nos KPI circulaires, développerons un tableau de bord carbone et circulaire et établirons notre feuille de route complète vers notre ambition pour 2030.

Large éventail de projets circulaires en cours

- **Notre Manifeste Circulaire**
- En janvier 2020, nous avons lancé **Don't Miss the Call**, une grande campagne visant à sensibiliser à l'importance du recyclage des téléphones et à encourager les gens à rapporter leurs vieux appareils. Les matériaux précieux et de plus en plus rares qu'ils contiennent peuvent en effet être réutilisés dans de nouveaux téléphones. Notre objectif était de récolter 100.000 téléphones en 2020. Malgré les restrictions liées à la crise du Covid-19, nous sommes déjà parvenus à en récolter 65.000. Le projet Don't Miss the Call sera **prolongé en 2021**, avec l'objectif de récolter 150.000 appareils.
- Nous **récupérons et reconditionnons des modems et des décodeurs** depuis 2014. Nous avons ainsi donné une deuxième vie à 90 % des vieux appareils, ce qui correspond à 2 millions de remises à neuf. 428.000 appareils ont été reconditionnés pour une deuxième vie au cours de l'année 2020.
- Proximus est le distributeur belge du **Fairphone**, le smartphone le plus durable du marché. Ses composants essentiels, comme l'écran et la batterie, sont remplaçables. **40 % de ses matériaux sont recyclés** et, dans la mesure du possible, l'approvisionnement des matières premières est éthiquement responsable.
- En octobre 2020, nous avons annoncé une nouvelle manière de connecter en toute sécurité des téléphones à nos réseaux mobiles : l'**eSIM**, une puce miniature directement intégrée dans le téléphone portable. L'eSIM est un **successeur plus durable** de la carte SIM en plastique. Nous avons activé 2.500 utilisateurs de téléphone eSIM en 2020.
- **Partage de réseau avec MWingz**, notre joint-venture avec Orange Belgium, en utilisant des antennes communes pour réduire notre empreinte écologique.
- 2021 verra le lancement de notre nouveau **modem éco-conçu**. Il s'agit là d'une nouvelle étape importante vers une plus grande circularité : cet appareil économe en énergie aura 25 % de composants électroniques en moins et 50 % de plastique en moins. Ses composants sont recyclés et le plastique utilisé est recyclable, ce qui garantit au final à ce modem une deuxième vie.

Conformité et reconnaissance pour notre stratégie de développement durable

Proximus est internationalement reconnue pour ses efforts en matière de développement durable.

- En juin 2020, nous avons reçu une médaille d'or d'**EcoVadis** pour nos activités dans le domaine du développement durable pour la quatrième fois consécutive. Nos scores nous placent résolument dans le top 5 % des entreprises évaluées par EcoVadis.
- Depuis 2016, Proximus est labellisée '**CO₂ Neutral**'[®] pour ses propres activités. CO₂logic décerne ce label aux organisations qui réduisent radicalement leur empreinte sur le climat. Le label est aussi validé par l'organisme de certification indépendant Vinçotte, ce qui en fait une référence internationale.
- En 2020, Proximus a reçu la **note A** pour sa lutte contre le changement climatique par l'organisation à but non lucratif CDP.
- Proximus a adopté la **méthodologie Science-Based Targets (SBT)** pour ses émissions de CO₂. SBT est une organisation internationale qui vérifie et valide les efforts déployés par les entreprises du monde entier en vue de réduire leur empreinte carbone. Notre objectif commun est de limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C.
- Notre engagement en faveur du 100 % renouvelable est l'une des raisons pour lesquelles nous avons été admis au **RE100**, une initiative mondiale qui pilote la transition vers une électricité 100 % renouvelable, aux côtés du Climate Group et de CDP.
- En 2020, Proximus a été reconnue '**Supplier Engagement Leader**' aux CDP Europe Awards. Notre collaboration avec CDP nous permet de gérer l'impact environnemental de notre chaîne d'approvisionnement, en épinglant les risques, en identifiant les opportunités et en prenant des décisions d'achat alignées sur notre vision.

Contribuer à une société digitale

Dans ce monde de plus en plus digital, Proximus souhaite que la technologie profite à chacun. Parce que nous jouons un rôle prépondérant dans la construction de la société digitale en Belgique, nous nous engageons à garantir la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité des outils digitaux pour tous et à apporter la tranquillité d'esprit dans un monde hyperconnecté.

Nous investissons dans l'éducation pour aider les gens à acquérir les compétences digitales dont ils ont besoin pour prospérer dans le monde digital. En collaboration avec nos partenaires, nous comptons renforcer notre rôle dans l'éducation au digital et rassembler de nombreuses initiatives éparses dans un **écosystème complet**.

Nous nous engageons à connecter plus de personnes et à veiller à ce que le handicap n'entrave pas l'accès au monde digital. La crise du Covid-19 a malheureusement accentué la fracture numérique dans notre société.

De plus, nous sommes activement impliqués dans le développement d'une société digitale plus sûre, non seulement par la construction d'infrastructures cyber-résilientes, mais aussi à travers une série d'initiatives didactiques et de normes strictes en matière de protection des données.

Réduire la fracture numérique

Nos initiatives s'adressent aux jeunes, aux seniors et aux personnes handicapées. Nous soutenons également les personnes et les familles au budget serré. Voici comment nous contribuons à réduire la fracture numérique :

- Nous investissons dans la formation des personnes de tous âges et de toutes origines.
- Nous mettons le digital à la portée de tous.

Formation des jeunes et des moins jeunes : projets en cours

MolenGeek

Un coup de pouce pour les jeunes

Nous avons conclu un partenariat avec MolenGeek en 2019 afin d'aider les demandeurs d'emploi défavorisés ayant l'esprit d'entreprise à bâtir des **carrières dans le nouveau monde digital**. Les jeunes suivent une formation intensive de six mois à la Coding School afin de débiter comme développeurs web.

En 2020, un étudiant de MolenGeek a effectué un stage de six mois chez Proximus dans le domaine de l'informatique, de l'IdO et du développement de sites web. Les autres initiatives prévues ont été annulées en raison de la crise du Covid-19.

En 2021, nous soutiendrons le lancement de MolenGeek à Charleroi et à Borgerhout.

Technobel

Comblant le manque de compétences

Nous sommes l'un des fondateurs et partenaire de longue date de Technobel, qui propose des **formations ICT** aux demandeurs d'emploi ainsi que des initiatives d'information et de sensibilisation destinées aux citoyens, aux écoles et aux professionnels. Les étudiants peuvent valider leurs compétences via une certification officielle (Apple, Microsoft, Cisco, Huawei, Juniper, etc.).

En 2020, Technobel a aidé Proximus à combler le manque de compétences dans notre société digitale. Nous avons développé un **trajet de formation en alternance unique pour les jointeurs en fibre optique**, qui construisent et entretiennent les réseaux en cuivre et en fibre optique. Grâce à Technobel, les étudiants ont acquis un ensemble de compétences rendant leur profil très attrayant sur le marché du travail.

En 2021, Technobel restera un centre de formation de référence en Europe.

19

Codeurs du futur

Proximus est l'un des partenaires fondateurs de 19, la première **école de codage** belge gratuite. 19 propose un mode d'apprentissage innovant : elle est accessible sans frais et dispense un enseignement sans professeur.

En 2020, Proximus a accueilli cinq stagiaires provenant de 19. Ils ont travaillé sur des projets d'analyse de données et de développement web.

L'école 19 a rejoint le campus digital de BeCentral. Elle peut dès lors accueillir désormais jusqu'à 750 élèves (contre 450 en 2019). En 2021, 19 entend encourager encore plus de candidats et faire en sorte que les demandeurs d'emploi, en particulier les femmes, bénéficient de ce mode d'apprentissage innovant.

Diggit

Les seniors passent au digital

Diggit est le projet éducatif de Proximus permettant aux enfants d'aider les seniors à passer au digital. Grâce à cette initiative, nous **rapprochons les générations** et permettons aux 'digital natives' de partager leur expérience de manière ludique avec les personnes plus âgées. Depuis le lancement de l'initiative en 2011, nous avons formé au total 5.000 seniors en collaboration avec 3.000 enfants.

En 2020, nous avons pu mener des projets dans trois écoles belges. Malheureusement, le Covid-19 nous a empêchés d'organiser des formations avec des seniors dans les écoles.

Notre ambition pour 2021 : former **2.500 seniors**.

Bednet et ClassContact

Cours en ligne pour les enfants

Nous sommes fiers d'être le partenaire de Bednet dans les écoles néerlandophones et de ClassContact dans les écoles francophones. Ces associations permettent aux enfants malades de longue durée de poursuivre leurs études à la maison ou à l'hôpital grâce à des solutions de **visioconférence**.

Nous les soutenons en leur fournissant une connexion internet et un soutien financier. En 2020, Bednet et ClassContact ont aidé 1.277 enfants, contre 1.164 en 2019. Nous nous engageons à aider ces organisations à accompagner plus d'enfants dans la réalisation de leur potentiel en 2021. Cette année, Bednet prévoit d'aider au moins 1.000 enfants et ClassContact, au moins 100.

Mettre le digital à la portée de tous

Proximus s'engage à rendre les technologies accessibles à tous. Des mesures supplémentaires ont été prises afin de prévenir l'isolement social et de permettre aux gens de rester connectés durant la pandémie de Covid-19.

Appareils adaptés aux personnes handicapées

15 appareils testés en 2020

Nous testons l'accessibilité de nouveaux smartphones et tablettes en collaboration avec l'association **Passe Muraille**. Grâce à son panel indépendant de personnes porteuses d'un handicap, cette association garantit que nos appareils répondent aux besoins de chacun. Notre catalogue en ligne contient des informations sur les appareils adaptés aux utilisateurs porteurs d'un handicap ; nous utilisons des icônes pour faciliter l'identification des appareils accessibles.

En 2020, nous avons testé 15 nouveaux appareils (contre 9 en 2019) avant de les intégrer dans notre offre. 73 % des appareils testés étaient accessibles à au moins 5 catégories de handicap (contre 44 % en 2019).

Plateformes digitales pour personnes malentendantes ou malvoyantes

Vers plus de contenu avec audiodescription et sous-titres

En 2020, nous avons amélioré l'**accessibilité de nos sites web** Proximus.be et Proximus.com pour les personnes malentendantes ou malvoyantes. Entre autres changements : des sous-titres sur les vidéos et des textes explicatifs pour que ces personnes sachent ce qu'il y a sur l'image grâce à leur application de conversion de texte en voix. Nous avons également ajouté des contrastes de couleur optimaux pour une meilleure visibilité et lisibilité des textes et des images.

D'ici 2024, notre catalogue TV contiendra 25 % de programmes avec **audiodescription** et 25 % de programmes **sous-titrés**.



En 2021, nous améliorerons l'accessibilité de nos applications MyProximus, Pickx et Epic pour les personnes handicapées. Nous proposons des sous-titres et une audiodescription sur plusieurs chaînes de notre **plateforme TV Pickx** pour les personnes malentendantes ou malvoyantes. Nous étendrons cette fonctionnalité à d'autres chaînes et aux programmes de notre catalogue à la demande. D'ici 2024, ce catalogue contiendra 25 % de programmes avec audiodescription et 25 % de programmes sous-titrés.

Mesures liées au Covid-19

Prévenir l'isolement social

Nous avons pris des mesures pour que les gens – les groupes vulnérables et le personnel soignant de première ligne – puissent rester connectés à leurs proches tout au long de la pandémie en fournissant :

- 50 smartphones à un groupe de maisons de repos en Belgique
- 1.200 tablettes et smartphones à des maisons de repos et des hôpitaux
- 1.500 ordinateurs portables à DigitalForYouth.be
- 10 GB de données mobiles supplémentaires aux travailleurs de la santé.

Construire la confiance digitale

Dans le cadre du développement de l'infrastructure et des services digitaux, **la sécurité est notre priorité absolue**. Nous fournissons des solutions de protection à nos clients et informons nos collaborateurs sur les dernières pratiques en matière de

sécurité. Les cybermenaces ne connaissent pas de frontières. C'est pourquoi nous travaillons main dans la main avec les autorités nationales et internationales en matière de cybersécurité.

La cybersécurité au sein de notre entreprise

En 2020, Proximus a **investi € 7,5 millions dans son programme corporate de cybersécurité**. Avec cet investissement, nous entendons renforcer notre cyber-résilience tout en offrant à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Cette politique contribue aussi à renforcer la protection de nos infrastructures critiques. L'amélioration de la cybersécurité reste une priorité absolue pour 2021.

Notre **Cyber Security Incident Response Team (CSIRT)** surveille en permanence les alertes de sécurité et coordonne la réaction face aux cybermenaces.

En 2020, nos analystes du CSIRT ont traité 1.052 incidents (contre 1.261 en 2019) et 34.912 alertes (contre 23.111 en 2019).

Bien que Proximus n'ait pas été directement touchée par les attaques en lien avec le Covid-19, nous avons constaté **une augmentation importante des cybermenaces à l'encontre de nos collaborateurs** :

- 30 % de ces tentatives étaient liées à l'ingénierie sociale
- 349 cas en 2020 (contre 133 en 2019)

De plus, nous sommes fiers de détenir une **certification Trusted Introducer** et **quatre certifications ISO 27001** couvrant nos centres de données (incluant le housing et le hosting), notre Security Operations Center ainsi que nos services de connectivité Explore pour les entreprises.

Pour être encore plus efficaces, nous allons rassembler les différents certificats ISO 27001 (management de la sécurité de l'information) et la certification ISO 9001 (management de la qualité) dans un seul **système de gestion intégré**.

La **gestion de l'identité et de l'accès** joue un rôle de plus en plus important dans notre transformation en entreprise 'digital native'. Nous devons garantir la protection de nos données d'entreprise et de la vie privée des clients. C'est pourquoi nous renforcerons encore ce dispositif en 2021 dans le cadre de notre programme corporate de cybersécurité.

La cybersécurité pour nos clients

Une augmentation des cyberattaques a été observée à travers le monde en 2020, avec des **campagnes de phishing plus ciblées et plus sophistiquées**. Cependant, les campagnes de phishing ciblant nos clients et se faisant passer pour nos marques Proximus ont diminué de 25 % par rapport à l'année précédente. Nous avons connu 145 attaques, contre 209 en 2019.

Un nombre élevé de campagnes de phishing a été observé durant la première période de confinement liée au Covid-19 (avril-mai). Grâce à une **surveillance attentive** et à une **réaction efficace**, le

CSIRT de Proximus a évité à 742.000 clients d'accéder à des sites web frauduleux en 2020.

La **sensibilisation du public** reste le meilleur moyen d'atténuer le risque d'attaques. Notre CSIRT publie des avertissements sur les réseaux sociaux dès qu'une nouvelle campagne de phishing est détectée. Par ailleurs, le Security Operations Center de Proximus surveille quotidiennement plus de 3 milliards d'événements, alerte les clients professionnels en cas d'incidents et résout ces incidents.

Nous avons sensiblement **amélioré la protection de nos clients mobiles** et la sécurité des interconnexions internationales.

En 2021, nous continuerons à investir dans des pistes d'amélioration pour nos **Managed Security Services**.

Le CSIRT de Proximus
a évité à **742.000 clients**
d'accéder à des sites web
frauduleux en 2020.



La cybersécurité pour le grand public et les institutions

L'échange de connaissances et d'expériences est essentiel pour la cyber-résilience des organisations.

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

En 2020, Proximus a traité **238 demandes** de blocage d'accès à des sites web **émanant des forces de l'ordre**. Nous coopérons étroitement avec les autorités judiciaires et les aidons dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie.

Nos partenariats actuels

- La **Cyber Security Coalition** belge, dont nous sommes le cofondateur, est une plateforme collaborative de 103 experts en cybersécurité des secteurs public et privé et du monde académique.
- Nous entretenons une étroite collaboration avec d'autres opérateurs télécoms européens via la **plateforme ETIS**, où nous présidons le groupe de travail sur la sécurité. Aujourd'hui, la sécurité de la 5G est une priorité absolue.
- Nous collaborons avec l'**Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information** (ENISA) afin de mieux comprendre l'évolution des réglementations.
- Pour rester au fait des nouvelles cybermenaces, nous collaborons également avec l'**OTAN, Europol** (Centre européen de lutte contre la cybercriminalité) et **Interpol** (Groupe d'experts mondial sur la cybercriminalité).

Éducation à la cybersécurité : miser sur la sensibilisation

La transformation digitale combinée à l'augmentation des cybermenaces intensifie la nécessité de sensibiliser nos collaborateurs et nos contractants à la cybersécurité.

Éduquer nos collaborateurs

En 2020, nous avons organisé une **Semaine de la sécurité 100 % digitale** pour nos collaborateurs. Au total, 2.791 personnes ont participé à sept séances d'information virtuelles couvrant le paysage des menaces, la sécurité liée au Covid-19 et la visioconférence sécurisée.

Par ailleurs, la **Proximus Corporate University (PCU)** continue à développer des programmes de formation en cybersécurité. Cette année, PCU a lancé une formation de type 'Maîtriser les bases': en cybersécurité.

Proximus propose également des programmes de formation d'entreprise – comme **Construire le futur**. 70 collaborateurs suivent actuellement un trajet de formation incluant l'option Cybersécurité. Une certification CISSP (Associate) en fait partie.

Comme les compétitions de haut niveau sont aussi une bonne manière de développer les compétences, une équipe interdivisionnelle a participé à un **challenge Boss of the SOC** international. Notre équipe s'est classée 16^e sur les 252 équipes participantes.

Sensibiliser la société

Deux fois par an, à l'occasion des **Internet Safe & Fun Days**, nos collaborateurs, formés par l'organisation partenaire Child Focus, se rendent dans des écoles primaires pour sensibiliser les enfants à une utilisation sûre et responsable d'internet. Pour la session d'octobre, les cours ont été pour la première fois donnés en mode digital et à distance.

En 2020, nous avons formé 7.875 enfants dans 142 écoles (contre 10.300 enfants dans 185 écoles en 2019).

Nous nous sommes également associés au Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) et à la Cyber Security Coalition pour la **6^e campagne nationale de sensibilisation à la cybersécurité** visant à sensibiliser les citoyens et les organisations à l'authentification à deux facteurs.

Sécurité et confidentialité des données : un gardien digne de confiance

Proximus est un opérateur télécom et fournisseur de plateformes digitales. Les données sont par conséquent au cœur des services que nous fournissons, et il va sans dire que nous prenons toutes les mesures pour protéger la confidentialité et la sécurité des données de nos clients. Pour ce faire, nous appliquons au sein de notre entreprise des règles et politiques strictes qui **respectent le RGPD et la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques**.

- Nous avons constitué une grande communauté de plus de **60 Privacy Ambassadors** issus des différentes Business Units afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée dans toute l'entreprise. Ces ambassadeurs suivent régulièrement des formations sur la protection de la vie privée.
- Proximus a défini un **processus structuré d'évaluation de la protection de la vie privée** afin de rationaliser les contrôles en matière de protection de la vie privée dans toute initiative impliquant des données à caractère personnel. Elle a également mis en place un organe interne de gouvernance dédié à la protection de la vie privée pour traiter toutes les questions de protection de la vie privée au plus haut niveau de direction. Ce processus est intégré dans les autres processus d'entreprise de l'organisation afin d'assurer un niveau maximal d'efficacité et d'efficience.
- L'équipe Legal Privacy a accueilli **trois nouveaux collaborateurs** en 2020 et l'équipe DPO en accueillera deux supplémentaires en 2021 afin d'accélérer les contrôles de protection de la vie privée tout en maintenant le plus haut niveau d'expertise. Elles fournissent également du contenu et des outils liés à la protection de la vie privée afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise et de permettre à tous les collaborateurs d'accéder à des informations utiles.
- Nous améliorons en permanence nos interfaces MyProximus pour permettre à nos clients de gérer leurs données de manière simple et facilement accessible. Nos clients peuvent ainsi indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans **l'application MyProximus et sur le site web**.

Engagement social

Profondément enracinée en Belgique, Proximus entend donner en retour à la société en soutenant des projets nationaux et internationaux ainsi que des initiatives locales à proximité de ses sites.

Nous proposons des tarifs sociaux aux personnes en difficultés financières. En 2020, 179.524 personnes ont bénéficié d'un ou de plusieurs tarifs sociaux pour des motifs sociaux ou humanitaires (contre 184.291 personnes en 2019).

Be.Face

Aider les plus vulnérables

Nous sommes fiers de soutenir Be.Face, une organisation caritative qui vient en aide à quelques-unes des personnes les plus vulnérables de la société. En 2020, nous avons pu partager les surplus de nourriture et de boissons de nos bureaux avec Be.Face en vue de leur redistribution dans toute la Belgique.



Les collaborateurs de Proximus ont **récolté plus de 40.000 EUR** en participant à une randonnée virtuelle de 100 km.

Autres initiatives

- En collaboration avec des ONG et des organisations humanitaires, nous installons le **wi-fi gratuit** dans des bâtiments accueillant des réfugiés et des migrants en Belgique.
- Nous continuons à soutenir le **Télévie**, un événement caritatif qui récolte des fonds pour la recherche contre le cancer. Nous fournissons une assistance technique, y compris des lignes internet et téléphoniques.
- Les collaborateurs de Proximus ont organisé des campagnes afin de **récolter des fonds au profit de CAP 48, du Télévie et de la ligue flamande contre le cancer Kom op tegen Kanker**. Nous avons récolté plus de € 40.000 en participant à une randonnée virtuelle de 100 km
- En 2020, nous avons soutenu des **initiatives sociales de collaborateurs** en promouvant leurs efforts de collecte de fonds au sein de notre organisation. L'événement organisé au profit de l'organisation caritative Action Damien en est un bel exemple.
- Dans le cadre de notre campagne Don't Miss the Call, nous collaborons à l'étranger avec **Eight**, un projet de développement en Afrique qui offre un revenu de base à des communautés villageoises entières.



Préparer **nos**
collaborateurs et
notre organisation
pour le futur



Préparer **nos collaborateurs** et notre organisation pour le futur

Grâce à nos collaborateurs, notre stratégie #inspire2022 deviendra réalité. C'est pourquoi nous créons un environnement de travail stimulant et inspirant, qui valorise la diversité, la collaboration et la responsabilisation tout en favorisant l'innovation.

Nous permettrons à nos collaborateurs actuels et futurs de prendre leur carrière en main en leur offrant des possibilités de requalification et de perfectionnement dans des domaines clés, afin qu'ils restent pertinents pour les emplois d'aujourd'hui et de demain, tout en attirant les meilleurs talents digitaux. Nous voulons être reconnus

sur le marché de l'emploi en tant que créateurs de talents pour le monde numérique.

La pandémie de Covid-19 a été un moment déterminant pour le secteur des télécommunications, soulignant notre responsabilité à l'égard de la société. Grâce à l'expertise, au professionnalisme et à l'engagement de nos collaborateurs, les familles et les amis sont restés en contact, les gens ont pu continuer à travailler ou étudier depuis leur domicile, et les entreprises et les organisations ont continué à fonctionner.

Requalification et perfectionnement

Nous voulons doter nos collaborateurs des compétences dont ils ont besoin pour s'épanouir dans un monde en mutation rapide. Nous créons avec eux la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, en particulier dans le domaine digital. Nous voulons disposer en interne des compétences nécessaires pour guider le développement de l'économie et de la société digitale de demain, et pour garantir l'employabilité de notre personnel. La requalification nous aide à réorienter les collaborateurs et à nous développer dans de nouveaux domaines d'avenir, tels que la fibre.

Pour 2021, nous visons une moyenne de 40 heures de formation. D'ici 2023, nous aurons investi **€ 100 millions** dans la formation (y compris le temps investi).

L'apprentissage et le développement continu revêtent une importance extrême. Proximus est fière d'offrir un large éventail de possibilités de formation pour aider ses collaborateurs à atteindre leur plein potentiel. Cette offre est régulièrement mise à jour et étoffée.

La formation chez Proximus en 2020

Nous avons investi **€ 34,45 millions** dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.

Chaque collaborateur a suivi en moyenne **39,5 heures** de formation, en ligne avec nos ambitions.

D'ici 2023, **€ 100 millions** seront investis dans la formation.



Notre offre se décline en trois grandes catégories :

Maîtriser les bases

La catégorie 'Maîtriser les bases' a pour objectif l'acquisition des compétences digitales et relationnelles fondamentales pour l'avenir. Les domaines couverts sont la créativité et l'innovation, le réseau, la cybersécurité, l'intelligence émotionnelle et la communication digitale.

Rester pertinent dans l'emploi actuel

Nous offrons à nos collaborateurs des trajets de formation ambitieux et stimulants afin d'améliorer leurs compétences dans des domaines essentiels pour rester pertinents dans leur travail.

Quelques exemples de trajets de formation spécifiques :

- Nouvelles technologies : 5G et fibre pour les techniciens, suivies par 1.300 collaborateurs en 2020.
- Des trajets de formation à plusieurs niveaux et longitudinaux sur de multiples sujets : le cloud, la fibre, la gestion et l'ingénierie des données, Voice of the Customer. En 2020, 3.755 collaborateurs ont suivi l'une de ces formations.

Construire le futur

Nous organisons des programmes à l'échelle de l'entreprise, axés sur les compétences stratégiques, qui aident nos collaborateurs à se préparer à la prochaine étape de leur carrière. En 2020, nous avons lancé cinq trajets de requalification intensive à plusieurs niveaux dans les domaines du cloud, des données, de la cybersécurité, du développement des réseaux et de l'expérience utilisateur. La plupart d'entre eux se soldent par la délivrance d'un certificat de formation.

En 2021, de nouvelles éditions des cinq trajets de requalification seront lancées et des partenariats seront mis en place pour offrir des programmes de requalification à un plus grand nombre de collaborateurs.

En 2020, environ 1.500 collaborateurs ont suivi au moins un module de ce programme

En 2021, les formations s'étendront à l'expérience client, l'analyse des données et aux technologies émergentes.

En 2021-2022, une offre de formation en classe sera lancée pour les jointeurs, les techniciens, les agents de call center et les vendeurs des points de vente, afin de perfectionner leur maîtrise dans des compétences cruciales.

Nous encourageons les partenariats pour réaliser notre ambition. Ainsi, en 2020, notre partenaire **Technobel** a mis au point un **trajet de formation en alternance unique pour les jointeurs fibre**. Une offre dont Proximus tirera profit pour concrétiser son ambition de construire le meilleur réseau gigabit d'ici 2022.

Mobilité interne

Nous encourageons la **mobilité interne**, car nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs bénéficient d'un apprentissage continu et effectuent un travail à la hauteur de leurs talents. Le plan de restructuration, adopté fin 2019 et mis en œuvre en 2020, a conduit à un nombre exceptionnellement élevé de changements d'emploi internes. En 2020, 2.146 collaborateurs ont **changé de fonction** en interne (519 collaborateurs en 2019).

Attirer les meilleurs talents

En 2020, malgré la crise du Covid-19, Proximus a recruté plus de 200 collaborateurs dans des domaines d'avenir, notamment dans des fonctions comme analyste data, concepteur UX, analyste IT, architecte d'entreprise. En 2021, nous nous concentrerons

sur le recrutement ciblé dans des domaines critiques. Pour nous aider dans cette tâche, nous avons fondé KUBIC avec d'autres employeurs de premier plan en Belgique.

KUBIC : cultiver les talents de demain

En novembre 2020, Proximus s'est associée au Groupe Colruyt, à Deloitte, KBC, Nalantis et Ravago pour lancer **Knowledge University Business Integrated Challenge (KUBIC)**. Cette initiative réunit des entreprises, des étudiants et des universités pour encourager le partage des connaissances et le réseautage. KUBIC est une plateforme ouverte, accessible à toutes les entreprises et aux étudiants de toutes les universités. Vu le nombre d'offres d'emploi qui devrait augmenter en Belgique au cours de la prochaine décennie, l'objectif de cette plateforme innovante est de **renforcer la position de toutes les entreprises impliquées dans la chasse aux talents** en les mettant en relation par le biais de KUBIC. La cible potentielle est d'environ 40.000 étudiants.

Transformer notre façon de travailler

Pour préparer notre organisation au futur et devenir une véritable entreprise digitale orientée client, Proximus se transformera progressivement en un réseau d'**équipes interfonctionnelles, diversifiées et responsabilisées**, animées par un objectif

commun et soutenues par une forte culture d'entreprise. Cette transformation exige un changement culturel en profondeur. En 2021, nous accentuerons nos efforts en continuant à mettre l'accent sur le leadership à tous les niveaux de l'entreprise.

La culture Good to Gold

Notre culture d'entreprise, connue sous le nom de 'Good to Gold', se compose de deux éléments importants : **la mentalité de croissance** ; avoir une mentalité de croissance, c'est être convaincu que l'on n'a jamais fini d'apprendre. Le deuxième élément important réside dans **nos valeurs** : collaboration, responsabilité, agilité, orientation client et mentalité digitale. Notre façon d'agir, notre comportement, seront toujours guidés par nos valeurs. Nos valeurs, combinées à une mentalité de croissance, nous permettent de faire la différence.

Nous abandonnons notre mode de travail cloisonné au profit de méthodes transversales. En 2020, nous avons lancé STEAM, un projet visant à améliorer l'expérience de service de nos clients par le biais d'**équipes multidisciplinaires**.

Ces équipes associent des collaborateurs du service clientèle dotés de compétences complémentaires. Chacun d'entre eux s'approprie entièrement le traitement de bout en bout des

questions des clients. Leur mission ? Faciliter la vie de nos clients et leur fournir des solutions adéquates dès la première interaction.

Nous avons commencé en 2020 avec les trois premières équipes, pour les clients résidentiels, les petites et les grandes entreprises, et nous augmenterons encore le nombre d'équipes multidisciplinaires en 2021.

En 2020, nous avons créé les **Good2Gold Lean Teams**. Elles regroupent au total 900 collaborateurs. L'objectif est d'inculquer une culture d'amélioration continue afin d'accroître notre efficacité et d'améliorer la dynamique des équipes.

En 2021, nous continuerons à déployer de nouvelles équipes agiles et à améliorer nos processus afin de réduire le temps nécessaire au lancement de nouveaux produits et services et d'accroître l'expérience client.

Environnement de travail digital

Nous voulons que la collaboration autonome et efficace soit au centre des préoccupations, avec un partage ouvert et efficace des informations.

C'est la raison pour laquelle nous offrons à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés qui peuvent être utilisés sur n'importe quel appareil. Nos outils bureautiques digitaux permettent aux collaborateurs de maximiser leur efficacité personnelle et de collaborer facilement avec leurs collègues (y compris à distance).

- Au cours de l'été 2020, nous avons déployé **Microsoft Teams**. Ce programme nous permet également de collaborer plus facilement avec nos partenaires, fournisseurs et clients.
- En décembre 2020, nous avons lancé notre nouvelle **plateforme intranet collaborative (WAP+)** entièrement multilingue, pour stimuler les contacts entre les collaborateurs, la collaboration informelle entre les équipes et le partage des connaissances.
- Nous avons lancé notre **application Spencer**, développée pour permettre aux collaborateurs internes de Proximus de gérer leurs congés, leurs absences et leur calendrier d'équipe sur leur appareil mobile.
- Nous avons également lancé deux **apps de support digital** pour nos collaborateurs : **Ada** pour les questions informatiques et **Yoda** pour les questions HR.

Construire l'environnement de travail du futur

Dans un contexte de changement et de défis, le moment est venu de réinventer l'espace de travail. Nous voulons évoluer vers un hub digital inspirant, connecté à un réseau national d'espaces permettant de travailler plus efficacement, conçus pour favoriser les contacts, la collaboration et l'innovation.

En raison de la crise du Covid-19, près de 85 % de nos propres collaborateurs se sont retrouvés en télétravail du jour au lendemain. Grâce aux investissements réalisés ces dernières

années pour mettre en place un lieu de travail digital, nous avons pu facilement faire face au changement soudain de notre façon de travailler.

La pandémie a été l'occasion de **repenser notre façon de travailler**, en tenant compte des enseignements tirés de cette crise : revoir l'équilibre entre le travail en présentiel et le télétravail, travailler plus efficacement et intégrer des considérations environnementales dans nos décisions.

Une nouvelle convention collective

En octobre 2020, nous avons conclu une nouvelle **convention collective innovante** avec nos syndicats. Dans le droit fil de notre stratégie #inspire2022, cette convention est axée sur une méthode de travail plus durable et plus innovante.

Notre nouvelle convention s'efforce de trouver un **nouvel équilibre entre le télétravail et le travail au bureau** - y compris après la crise du Covid-19. Un équilibre bénéfique pour les collaborateurs et pour Proximus. Une approche qui implique de se rendre au bureau uniquement lorsque la présence physique offre une plus-value, comme pour les réunions de co-création, les réunions d'équipe et les activités nécessitant une présence physique, ou parce que nous ressentons un besoin personnel de le faire.

Les collaborateurs peuvent désormais travailler jusqu'à **trois jours par semaine à domicile**, contre deux jours auparavant, et ont la possibilité de **se déconnecter** totalement en dehors des heures de travail.

Nous avons également lancé une **plateforme de mobilité flexible** qui donne à nos collaborateurs la liberté de choisir la solution de mobilité qui leur convient le mieux (par exemple, voiture, train ou vélo) et réduit l'empreinte écologique de chacun.

Finalement, nous nous concentrerons plus que jamais sur la formation et renforcerons nos principes d'égalité, de diversité et d'inclusion.

La déclaration de Proximus sur la diversité et l'inclusion figure dans le rapport de gestion consolidé à la page 311.

Nous nous concentrerons plus que jamais sur la formation et renforcerons nos principes d'égalité, de diversité et d'inclusion.



Une nouvelle vision de l'espace de travail chez Proximus

Nous voulons insuffler une nouvelle dynamique, où chaque collègue choisit l'espace de travail optimal pour exécuter son travail, en fonction des activités et du niveau d'interaction nécessaire (à la maison, dans un bureau régional ou à Bruxelles). Nos futurs espaces doivent aller au-delà d'un simple espace de travail physique. Ils doivent nous permettre de travailler plus efficacement, de collaborer et d'innover, tout en étant une source d'inspiration et de contact entre collègues.

Pour soutenir cette vision, nous étudierons le meilleur scénario pour **créer à Bruxelles un bâtiment plus écologique, de type 'campus'**, plus petit et mieux adapté à la collaboration et aux contacts formels et informels. En même temps, ce projet nous permettra de réduire considérablement notre empreinte carbone tout en bénéficiant d'un impact financier favorable. Ce nouvel environnement doit avant tout **refléter notre culture** : plus orienté client, plus horizontal, plus ouvert, facilitant le réseautage et intégré dans la communauté locale.

Nos espaces doivent nous permettre de travailler plus efficacement, de collaborer et d'innover.



Donner le meilleur de nous-mêmes au travail

Nous nous efforçons de créer un environnement de travail positif où les gens se sentent bien et reconnus. Un environnement où les conditions de travail sont adaptées aux besoins de chacun, afin d'offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en accord avec les ambitions de l'entreprise. Un environnement

où les collaborateurs sont résilients, engagés et contribuent de manière positive à la croissance de notre entreprise.

Bien-être au travail

Chez Proximus, une équipe de **consultants sociaux et de conseillers en prévention** soutient les collaborateurs dans différents domaines du bien-être psychosocial au travail.

Dans des circonstances normales, nous offrons à nos collaborateurs des services par l'intermédiaire de notre **Work Life Unit**, tels que la garde d'enfants pendant les vacances d'été et de printemps. Chaque année, nous organisons également un Fun Day et une Kids Party pour tous nos collaborateurs et leurs

familles. Malheureusement, en raison du Covid-19, les Family Days et la garde d'enfants pendant les vacances scolaires n'ont pas pu être organisés en 2020 et ont été remplacés par d'autres initiatives.

Notre programme **FeelGreat@Proximus** vise à favoriser une culture de la résilience physique, sociale et mentale. Ce programme comprend des ateliers, des événements, des brochures et des campagnes de communication.

Sécurité et bien-être pendant la pandémie de Covid-19

Nous avons conçu de multiples initiatives pour protéger et soutenir nos collaborateurs et leurs familles pendant la crise de Covid-19. Les informations détaillées sont disponibles dans les pages 'Notre réponse à la pandémie du Covid-19'.

Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

82	Déclaration de gouvernance et compliance
83	Déclaration de gouvernance d'entreprise
103	Cadre réglementaire
109	Rapport de rémunération
126	L'action Proximus
132	Rapports social et environnemental
133	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
139	Rapport social
150	Rapport environnemental
162	Index du contenu GRI
168	Etats financiers consolidés
258	Rapport de gestion consolidé
259	Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
293	Gestion des risques
304	Les systèmes de contrôle interne
307	Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
308	Evolution des activités de recherche et de développement
311	Diversité et inclusion
314	Autres informations

Déclaration de gouvernance et compliance

Déclaration de gouvernance d'entreprise

Le concept de gouvernance d'entreprise vise à définir un ensemble de règles et de comportements destinés à optimiser la gestion et le contrôle des sociétés en vue d'une plus grande transparence. Il s'agit d'un système de contrôles et d'alignements entre les actionnaires, le Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif. Proximus s'engage à se conformer aux obligations légales et réglementaires de même qu'aux bonnes pratiques de gouvernance.

Le modèle de gouvernance de Proximus

Chez Proximus, nous savons que notre légitimité d'opérateur passe par une conduite saine des affaires. Soucieux d'échapper au piège des dilemmes éthiques, nous prenons les mesures appropriées afin que nos activités reflètent à tout moment nos valeurs morales. Ainsi, nous avons adopté en premier lieu un modèle de gouvernance transparent. La Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ('Loi de 1991') nous l'impose, en effet, en tant que société anonyme de droit public. Pour les matières non explicitement visées par la Loi de 1991, Proximus est régie par le Code belge des sociétés et des associations du 23 mars 2019 ('Code belge des sociétés et des associations') et le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 ('Code de gouvernance d'entreprise 2020').

Les principaux éléments du modèle de gouvernance de Proximus sont les suivants :

- Un Conseil d'Administration, qui définit la politique générale et la stratégie de Proximus et supervise la gestion opérationnelle
- Un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité de transformation et d'innovation créés par le Conseil d'Administration en son sein

- Un Administrateur Délégué, qui assure la responsabilité première de la gestion opérationnelle, en ce compris et de manière non limitative la gestion journalière
- Un Comité Exécutif assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

Proximus décrète que le code applicable en la matière est le Code de gouvernance d'entreprise 2020 (www.corporategovernancecommittee.be).

Nous ne nous contentons pas d'appliquer la loi. Nous veillons aussi à informer nos collaborateurs des comportements à suivre et à proscrire. À cette fin, nous avons adopté un Code de conduite, applicable à tous les employés. Les employés de Proximus doivent suivre une formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, une série de règlements internes guident nos collaborateurs en termes de comportement éthique au travail.

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres au maximum, y compris la personne nommée en tant qu'Administrateur Délégué. L'Administrateur Délégué est le seul membre exécutif du Conseil. Tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans au maximum. Conformément aux limites pour les administrateurs indépendants, définies dans l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et dans le Code de gouvernance d'entreprise 2020, la durée maximale du mandat des administrateurs indépendants est limitée à douze ans.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Le Comité de nomination et

de rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25 % des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation. Sur base de cette règle, l'Etat belge a le droit de nommer 7 administrateurs. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins 3 administrateurs indépendants.

Proximus est fière de la forte représentation féminine au sein de son Conseil d'Administration. Cette composition ainsi que la complémentarité des compétences et expertises des administrateurs créent une dynamique favorable à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Composition du Conseil d'Administration

Membres du Conseil d'Administration nommés par l'État belge

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ¹	69	Président	2013 - 2022
Guillaume Boutin ²	46	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	67	Administrateur	2015 - 2021
Martine Durez ¹	70	Administrateur	1994 - 2022
Isabelle Santens ¹	61	Administrateur	2013 - 2022
Paul Van de Perre ¹	68	Administrateur	1994 - 2022

Membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée générale des actionnaires

Nom	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere	62	Administrateur indépendant	2011 - 2021
Martin De Prycker	66	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	52	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne ²	46	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine	66	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Catherine Vandendorre	50	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Luc Van den hove ²	61	Administrateur indépendant	2016 - 2024

1 Par décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2020, les mandats ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2022

2 Par décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2020, les mandats ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2024

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. En principe, le Conseil d'Administration se réunit cinq fois par an, à des dates régulières.

Chaque année, le Conseil d'Administration tient également une réunion supplémentaire afin de discuter et d'examiner le plan stratégique à long terme.

Les décisions du Conseil d'Administration sont en principe prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés. Pour certaines matières spécifiques, une majorité qualifiée est requise.

Le Conseil d'Administration a adopté une Charte qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Cette Charte du Conseil prévoit notamment que les décisions importantes doivent bénéficier d'un large soutien au sein du Conseil d'Administration. Cette notion de 'large soutien' doit être comprise comme un concept qualitatif indiquant une prise de décision efficace résultant d'un dialogue constructif entre les administrateurs. Ces décisions importantes sont préparées par des Comités du Conseil, permanents ou spécifiquement créés, disposant d'une représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations.

Comités du Conseil d'Administration

Proximus compte un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité de transformation et d'innovation.

Comité d'audit et de supervision

Le Comité d'audit et de supervision (Audit and Compliance Committee, ACC) se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité sont des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par un administrateur indépendant.

Le rôle du Comité d'audit et de supervision est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle:

- du processus d'élaboration des informations financières
- de l'efficacité des systèmes de contrôle et de gestion internes des risques de la société
- de la fonction d'audit interne de la société et de son efficacité
- 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 des questions et recommandations formulées par les commissaires
- des relations avec les commissaires de la société ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers
- du respect, par la société, des exigences légales et réglementaires

- du respect, au sein de la société, du Code de conduite de la société ainsi que du Dealing Code.

Le Comité d'audit et de supervision se réunit au moins une fois par trimestre.

Le Comité d'audit et de supervision est composé de Madame Catherine Vandendorre (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Joachim Sonne, Paul Van de Perre (jusqu'au 29 avril 2020) et de Madame Catherine Rutten.

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

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (Nomination and Remuneration Committee, NRC) se compose de cinq administrateurs, dont la majorité sont des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration, qui en est membre d'office.

Le rôle du Comité de nomination et de rémunération est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration concernant :

- la proposition de candidats aux postes de membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil
- la désignation de l'Administrateur Délégué et la désignation, sur proposition de l'Administrateur Délégué, des membres du Comité Exécutif
- la désignation du Secrétaire général
- la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil

- la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité Exécutif
- l'analyse annuelle du concept et de la stratégie de rémunération pour l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les enveloppes salariales des cadres supérieurs (Leadership Team)
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction
- la préparation du rapport de rémunération et la présentation de ce rapport à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
- les questions de gouvernance d'entreprise.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit au moins quatre fois par an.

Au début de chaque année, le Comité a pour objectif d'examiner les résultats, les budgets consacrés au paiement des bonus et mérites et les plans d'intéressement à long et à court terme. Cette réunion est également l'occasion de discuter du concept et de la stratégie de la politique de rémunération. Le Comité détermine, sur la base d'indicateurs de performance clés, les objectifs d'évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité Exécutif.

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Luc Van den hove et de Madame Martine Durez.

Comité de transformation et d'innovation

Le Comité de transformation et d'innovation (Transformation & Innovation Committee, TIC) se compose de maximum six administrateurs. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration qui en est membre d'office. Trois membres sont désignés parmi les administrateurs indépendants.

Le Comité de transformation et d'innovation est un comité permanent du Conseil, qui discute des dossiers sélectionnés qui nécessitent une réflexion préparatoire et qui doivent mûrir avant d'être soumis au Conseil pour décision. Les sujets discutés au sein du Comité de Transformation et d'Innovation peuvent être de nature diverse et évoluer au fil du temps en fonction des besoins de l'entreprise, tels que : technologie, réseau, branding/marketing, transformation, compétences RH, digitalisation...

Le Conseil d'Administration peut décider, au besoin, d'organiser un Comité spécial ad hoc chargé de se pencher sur un dossier spécifique et composé de membres dotés de l'expérience requise.

Le Comité de transformation et d'innovation est composé de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Paul Van de Perre (à partir du 29 avril 2020) et Madame Agnès Touraine.

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

Proximus est conforme au Code de gouvernance d'entreprise 2020, à l'exception de deux dérogations.

La disposition 7.6 stipule qu'un administrateur non exécutif doit recevoir une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société. En raison de son actionnariat spécifique, l'Etat belge étant

l'actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas introduire de rémunération liée aux actions à ce stade. Pour la même raison, Proximus n'est pas en conformité avec la disposition 7.9 qui stipule que le Conseil d'Administration doit fixer un seuil minimal d'actions à détenir par les dirigeants.

Conflit d'intérêts

Une règle générale relative au conflit d'intérêts est en vigueur au sein de la société. Elle interdit la possession d'intérêts financiers susceptibles d'affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles au détriment du Groupe Proximus.

En date du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une politique relative aux transactions entre parties liées. Mise à jour en septembre 2016, cette règle régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 20 février 2020, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2019, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

Proximus a des relations contractuelles et fournit également des services de téléphonie, internet, numérique et/ou ICT à bon nombre d'entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Ces transactions ont lieu dans le déroulement normal des opérations et dans des conditions normales de libre concurrence.

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2020 se sont tenues dix réunions du Conseil d'Administration, cinq réunions du Comité d'audit et de supervision, neuf réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de transformation et d'innovation.

Une liste des présences individuelles des membres est reprise dans le Rapport de rémunération.

Délit d'initié et de manipulations de marché (abus de marché)

Afin de se conformer à la législation en matière de délit d'initié et de manipulations de marché, Proximus a adopté un code de transactions (Dealing Code) avant l'introduction en Bourse. Ce code vise à conscientiser les collaborateurs, les dirigeants et les administrateurs au sujet des comportements inappropriés et des éventuelles sanctions. Ce Dealing Code a été largement communiqué et est à la disposition de tous les collaborateurs. Une liste des personnes clés est tenue à jour et tous les administrateurs

et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu et compris les dispositions du Dealing Code et s'engagent à les respecter. Des périodes fermées ('closed periods', comprenant des périodes proscrites) sont définies et toute transaction doit être communiquée au préalable au Director Internal Audit & Risk Management et être approuvée par ce dernier (voir chapitre 'Conformité').

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration décidera après l'Assemblée générale de 2021 de l'organisation d'une nouvelle évaluation externe.

Comité Exécutif

Administrateur Délégué

Lors de sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Guillaume Boutin en tant que CEO. Le CEO est chargé de la gestion journalière et rapporte au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a par ailleurs délégué de larges pouvoirs au CEO.

Le contrat de Monsieur Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans qui a pris cours le 1^{er} décembre 2019.

L'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2020 a prolongé son mandat de membre du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2024.

Membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition de l'Administrateur Délégué, après consultation du Comité de nomination et de rémunération.

Le Comité Exécutif adopte en principe ses décisions par consensus. Toutefois, en cas de désaccord, la voix de l'Administrateur Délégué prévaut.

Le Comité Exécutif se réunit généralement toutes les semaines.

Les compétences du Comité Exécutif sont déterminées par l'Administrateur Délégué. Le rôle du Comité Exécutif est d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

En 2020, le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Âge	Fonction
Jim Castele	49	Chief Consumer Market Officer
Sandrine Dufour ¹	54	Chief Financial Officer
Anne-Sophie Lotgering ²	46	Chief Enterprise Market Officer
Dirk Lybaert	60	Chief Corporate Affairs Officer & Secretary General
Geert Standaert	50	Chief Technology Officer
Renaud Tilmans	52	Chief Customer Operations Officer
Jan Van Acoleyen	58	Chief Human Resources Officer
Katleen Vandeweyer	51	Chief Financial Officer ad interim
Bart Van Den Meersche ³	63	Chief Enterprise Market Officer

- 1 Sandrine Dufour a quitté Proximus le 31 mai 2020
- 2 Anne-Sophie Lotgering a rejoint Proximus le 13 juillet 2020
- 3 Bart Van Den Meersche a quitté Proximus le 30 juin 2020

Collège des Commissaires

Composition

Le Collège des Commissaires de la société se compose des personnes suivantes :

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten, qui préside également le Collège des Commissaires
 - Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes
 - Monsieur Pierre Rion, membre de la Cour des comptes
 - CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit.
- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten et CDP Petit & Co SRL, représentée par

Monsieur Damien Petit, sont responsables du contrôle des comptes consolidés de Proximus et de ses filiales.

Les autres membres du Collège des Commissaires sont chargés, conjointement avec Deloitte, du contrôle des comptes non consolidés de Proximus en tant que société mère.

Les mandats des sociétés Deloitte Réviseurs d'entreprises SCRL et CDP Petit & Co SRL viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2022.

Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 3:65, paragraphe 2, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2020 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SCRL et CDP Petit & Co SRL.

En 2020, le Groupe a dépensé un montant de € 239.952,84 en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SCRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

En 2020, le Groupe a également dépensé un montant de € 1.608,00 en honoraires hors mandat versés à CDP Petit & Co SRL. Ce montant se répartit comme suit :

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SCRL

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	74.868,50	1.488,73
Conseils fiscaux	0,00	0,00
Autres missions	105.023,20	58.572,41
Total	179.891,70	60.061,14

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour CDP Petit & Co SRL

(en €)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	1.608,00
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	1.608,00

Membres du Conseil d'Administration

Guillaume Boutin

Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus. Il est membre du Conseil d'Administration de BICS et de Proximus Art.

Auparavant, Monsieur Boutin a rejoint le Comité Exécutif de Proximus en tant que Chief Consumer Market Officer en août 2017.

Monsieur Boutin a débuté sa carrière en rejoignant une start-up web. Il a ensuite rejoint SFR où il a successivement occupé différents postes en stratégie, finance et marketing jusqu'à ce qu'il rejoigne le Groupe Canal+ en 2015 en tant que Chief Marketing Officer.

Il est titulaire d'un baccalauréat scientifique, suivi d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications (Telecom Sud Paris 'Programme Grande Ecole', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande Ecole', obtenu en 1999.

Stefaan De Clerck

Monsieur Stefaan De Clerck préside le Conseil d'Administration de Proximus depuis le 20 septembre 2013. Il préside la Commission Paritaire de Proximus, le Fonds de Pension Proximus et Proximus Art ASBL. Il est également administrateur de la Proximus Foundation et de Connectimmo.

Il est également membre de l'Orientation Council d'Euronext, du Comité Stratégique de la FEB, du Conseil d'Administration du Voka, de la BBR (Benelux Business Roundtable) et membre du Bureau de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

Avant Proximus, il a siégé au Parlement d'octobre 1990 à octobre 2013. De juin 1995 à avril 1998 et de décembre 2008 à décembre 2011, il a été ministre belge de la Justice. De 1999 à 2003, il a été président du CD&V, le parti démocrate-chrétien flamand. Il a été bourgmestre de la ville de Courtrai (Belgique) de janvier 2001 jusqu'à fin décembre 2012.

Monsieur De Clerck est licencié en droit de la KUL (Katholieke Universiteit Leuven).

Karel De Gucht

Monsieur Karel De Gucht, Ministre d'État, a été Commissaire européen au Commerce de février 2010 au 31 octobre 2014, où il a joué un rôle clé dans la négociation, la conclusion et la gestion de plusieurs accords européens de libre-échange et d'investissement dans le monde.

Auparavant, il a été ministre des Affaires étrangères de Belgique de 2004 à 2009, Vice-premier Ministre de 2008 à 2009 et Commissaire européen à la coopération internationale, à l'aide humanitaire et à la Réaction aux crises de 2009 à 2010.

Il est actuellement Président de l'IES (Institute of European Studies) à la Vrije Universiteit Brussel (VUB) - son alma mater (Maîtrise des lois, 1976) et où il enseigne le droit européen. Il siège aux conseils d'administration d'ArcelorMittal sa, d'EnergyVision, Sprimoglass et est membre du Conseil consultatif de CVC Capital Partners.

Il est également gérant d'une entreprise familiale de production de vin dans la région du Chianti (Italie).

Pierre Demuelenaere

Jusqu'au 31 août 2015, **Monsieur Pierre Demuelenaere** a été administrateur délégué de IRIS (Image Recognition Integrated Systems), une entreprise qu'il a cofondée en 1987 pour commercialiser les résultats de son doctorat.

Il dispose de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de l'imagerie et de l'intelligence artificielle. Il a acquis une solide expérience dans les domaines de la gestion des entreprises technologiques, de la recherche et du développement ainsi que dans l'établissement de partenariats internationaux avec des entreprises aux États-Unis et en Asie (HP, Kodak, Adobe, Fujitsu, Samsung, Canon, etc.).

Au fil des années, il est resté étroitement impliqué, au travers de sa contribution au développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits ainsi qu'à l'enregistrement de plusieurs brevets, dans la définition de la vision d'I.R.I.S. au niveau de la recherche et du développement.

En 2013, Pierre Demuelenaere a négocié avec succès l'acquisition du groupe I.R.I.S. par Canon. La société fait à présent partie du groupe Canon.

Monsieur Demuelenaere est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en microélectronique de l'UCLouvain, où il a obtenu son doctorat en sciences appliquées en 1987. Il a reçu le prix 'Manager de l'année 2001' et le prix 'Entrepreneur de l'année 2002'. En 2008, Data News l'a élu 'personnalité ICT de l'année'.

Parmi ses autres activités, il a été en 2018 et 2019, Président du Conseil d'Administration et CEO ad interim d'EVS Broadcast Equipment. Il est également membre du Conseil d'Administration de Guberna et professeur de management à l'UCLouvain. Il a été pendant 7 ans administrateur de BSB, une société de logiciels d'assurance et de banque, pendant 23 ans administrateur de Pairi Daiza et pendant 10 ans administrateur de e-capital, un fonds de capital-risque.

Martin De Prycker

Monsieur Martin De Prycker est directeur associé de Qbic Fund, un fond interuniversitaire de € 100 millions supportant des spin-offs en Belgique.

Administrateur délégué de Barco de 2002 à 2009, Monsieur De Prycker a orienté et fait croître l'entreprise sur le marché des écrans de visualisation dans différents secteurs clés, comme le secteur de la médecine, du cinéma numérique, du contrôle et du transport aérien. Il s'y est également attelé à la scission des lignes de produits non stratégiques, comme les produits graphiques, le textile et les sous-contrats.

Avant de rejoindre Barco, Monsieur De Prycker a été CTO et membre du Comité de Direction d'Alcatel-Lucent. Préalablement à sa fonction de CTO, Monsieur De Prycker a permis à Alcatel-Lucent de devenir le leader mondial du marché de l'accès à large bande. C'est sous sa direction que l'ADSL a évolué d'un projet de recherche à un domaine d'activités rapportant des milliards de dollars à Alcatel-Lucent.

De 2009 à 2013, Monsieur De Prycker a occupé la fonction d'administrateur délégué de Caliopa, une start-up de l'UGent/imec, spécialisée en photonique sur silicium, permettant le transport de centaines de Gbps sur fibre optique. Caliopa a été reprise en 2013 par Huawei.

Il est également membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés, à savoir EVS, Sentiance, Molecubes, Morrow et Arkite.

Monsieur De Prycker possède un doctorat en sciences informatiques, une maîtrise en électronique de l'Université de Gand ainsi qu'un MBA de l'Université d'Anvers.

Martine Durez

Madame Martine Durez a été Chief Financial et Accounting Officer chez bpost jusqu'en janvier 2006, avant d'en devenir la présidente du Conseil d'Administration jusqu'en juin 2014. Elle est membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés, dont EthiasCo et la SNCB.

Madame Durez a également été, jusqu'en 2000, professeur de gestion et d'analyse financière à l'Université de Mons-Hainaut. Elle a également été membre du Conseil supérieur des réviseurs d'entreprises et de la Commission des normes comptables, puis conseillère spéciale du ministre des Communications et des Entreprises publiques.

Depuis 2010, elle est membre de l'Académie Royale de Belgique (technologie et société). Elle a été Régente à la Banque Nationale de Belgique.

Madame Durez possède un diplôme d'ingénieur commercial et un doctorat en sciences économiques appliquées de l'Université Libre de Bruxelles (ULB).

Catherine Rutten

Madame Catherine Rutten occupe la fonction de Vice-President International, Government Affairs & Public Policy chez Vertex Pharmaceuticals depuis le 1^{er} juillet 2020. De septembre 2013 à fin juin 2020, elle était CEO de pharma.be, l'association des entreprises biopharmaceutiques innovantes en Belgique. De 2003 à 2013, elle a été Membre du Conseil de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications, le régulateur belge des communications électroniques, du marché postal, du spectre électromagnétique des fréquences radio et le régulateur des médias en Région de Bruxelles-Capitale. Précédemment, elle a travaillé comme directeur des affaires réglementaires auprès de la branche belge de BT. Elle a commencé sa carrière comme avocate, membre du barreau de Bruxelles, en 1994.

Elle est membre du conseil d'administration de Women on Board. Madame Rutten est diplômée en droit de l'Université de Leuven et de l'Université de Namur, et titulaire un LL.M. en droit de la propriété intellectuelle de la London School of Economics and Political Science ainsi que d'un LL.M. en droit européen du Collège d'Europe.

Isabelle Santens

Madame Isabelle Santens était auparavant propriétaire et Design Director chez Andres NV, une entreprise de mode belge qui conçoit, produit et distribue les marques de vêtements pour dames Xandres, Xandres Gold et Hampton Bays.

Après avoir étudié la géographie et l'économie à la KUL (Katholieke Universiteit Leuven), elle rejoint Andres NV en 1985, pour évoluer vers la fonction de Director of Design puis d'administrateur délégué en 2000 jusqu'à la vente de la société à une société cotée en France en 2016.

Elle a transformé Andres NV d'une structure de simple production en une société axée sur la vente et le marketing, spécialisée dans la conception de marques performantes et axée sur l'ouverture de magasins pilotes et la création d'un site de commerce électronique solide.

Elle est maintenant active au sein de divers conseils et institutions culturelles.

Joachim Sonne

Monsieur Joachim Sonne compte plus de 20 ans d'expérience dans la banque d'investissement. Il est actuellement conseiller auprès du conseil d'administration de plusieurs entreprises technologiques. Jusqu'en septembre 2019, il a exercé les fonctions de Managing Director et de co-responsable de l'EMEA Telecom, Media and Technology Advisory Group de J.P. Morgan, établi à Londres. C'est en 1998 qu'il rejoint les bureaux londoniens de J.P. Morgan, où il est essentiellement en charge des clients et transactions dans le domaine des médias et des télécoms. De 2006 à 2010, il travaille au sein du Communications Group à New York, et de 2010/2011 chez J.P. Morgan Francfort, au département chargé des fusions et acquisitions en Allemagne.

Diplômé avec distinction de l'École Européenne des Affaires de Paris (EAP) Paris-Oxford-Berlin, Monsieur Sonne est également titulaire d'un Master européen en sciences économiques et des affaires, d'un master en gestion et d'un Diplôme de Grande École.

Agnès Touraine

Madame Agnès Touraine est CEO d'Act III Consultants, cabinet de conseil dédié aux transformations numériques, elle a auparavant été PDG de Vivendi Universal Publishing (jeux vidéo et éditions, société valant 4,7 milliards de dollars), après avoir passé 10 ans au sein du Groupe Lagardère en tant que responsable de la stratégie et CEO de la division Mass Market et 5 ans chez McKinsey.

Elle est diplômée de Sciences-Po à Paris et de l'université de Columbia (MBA).

Elle siège aux Conseils d'Administration de Rexel SA, de Tarkett SA, de GBL SA, de la SNCF (depuis janvier 2020) et précédemment de Darty Plc ainsi que de Neopost SA. Elle siège également aux conseils d'organisations à but non lucratif telles que la Fondation Franco-Américaine et l'IDATE.

Jusqu'en juillet 2019, elle était présidente du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).

Catherine Vandendorre

Madame Catherine Vandendorre est CFO (Chief Financial Officer) d'Elia. Auparavant, elle a été membre du comité de direction d'APX-ENDEX, société anglo-néerlandaise de gaz et d'électricité basée à Amsterdam, et CEO de Belpex. Elle a débuté sa carrière chez Coopers & Lybrand comme auditeur.

Madame Vandendorre siège dans plusieurs conseils d'administration, dont celui de la société d'assurances Contassur.

Elle 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.

Luc Van den hove

Depuis le 1^{er} juillet 2009, **Monsieur Luc Van den hove** est président et directeur-général de l'imec, après avoir occupé les postes d'Executive Vice President et de Chief Operating Officer. Lorsqu'il rejoint l'imec en 1984, Luc Van den hove entame une carrière de recherches dans le domaine des technologies d'interconnexion. En 1988, il devient directeur du groupe de micropatterning de l'imec. En 1996, il est nommé Department Director de la Unit Process Step R&D, avant de devenir, en 1998, Vice-Président de la division Silicon Process and Device Technology. En janvier 2007, il est désigné Executive Vice President & Chief Operating Officer (COO) de l'imec.

Sous sa direction, l'imec est devenu une organisation employant près de 4.000 personnes, avec un budget annuel d'environ € 640 M (2019). Le centre de recherches possède des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Japon, à Taïwan, en Chine et en Inde.

Actuellement, Luc Van den hove enseigne également l'ingénierie électrique à la KUL. Il est aussi membre du Technology and Strategy Committee d'ASML. Luc Van den hove est auteur et coauteur de plus de 150 publications et contributions de conférences. Il est fréquemment invité à venir s'exprimer sur les dernières tendances et applications dans le domaine des nanotechnologies lors de conférences au sommet. Il a donné plus de 50 exposés clés.

Monsieur Luc Van den hove est titulaire d'un doctorat en ingénierie électrique de la KUL en Belgique.

Paul Van de Perre

Monsieur Paul Van de Perre a cofondé la GIMV (une société de capital-risque cotée à l'Euronext) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor-Mittal), Thomassen Drijver Verblifa Belgium, Sunparks (division de Pierre et vacances), Accentis et d'autres sociétés.

Il est actuellement administrateur de Greenbridge Incubator (université de Gand) et du Scientific Investment Board (université de Bruxelles), membre de Future Lab (une filiale de bpost), membre du comité d'investissement de PMV et Parinsu (société à valeur ajoutée pour scale-ups).

Monsieur Van de Perre est administrateur délégué de Five Financial Solutions (une société de financement d'entreprises) et Mabys (consultant pour start ups). Il est membre du conseil consultatif de plusieurs start-ups high-tech, telles que Mu-Design, Coriotech, Avia-Gis et autres.

Il est titulaire d'un MBA en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle.

Membres du Comité Exécutif

Guillaume Boutin

Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus. Il est membre du Conseil d'Administration de BICS et de Proximus Art.

Auparavant, Monsieur Boutin a rejoint le Comité Exécutif de Proximus en tant que Chief Consumer Market Officer en août 2017.

Monsieur Boutin a débuté sa carrière en rejoignant une start-up web. Il a ensuite rejoint SFR où il a successivement occupé différents postes en stratégie, finance et marketing jusqu'à ce qu'il rejoigne le Groupe Canal+ en 2015 en tant que Chief Marketing Officer.

Il est titulaire d'un baccalauréat scientifique, suivi d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications (Telecom Sud Paris 'Programme Grande Ecole', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande Ecole', obtenu en 1999.

Jim Castele

Depuis le 1^{er} mars 2020, **Monsieur Jim Castele** est Chief Consumer Market Officer de Proximus, un poste qu'il a assuré ad interim depuis le 2 décembre 2019.

Il a entamé sa carrière chez Siemens Atea avant de rejoindre l'ancien Groupe Belgacom en 1997. Avant sa désignation comme Director Consumer Products & Solutions and Innovation en janvier 2017, il a occupé plusieurs postes à responsabilité et fonctions de direction au sein du Groupe Proximus dans des disciplines variées comme la stratégie et l'innovation, la gestion des produits, les partenariats et la tarification.

Monsieur Castele est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en électronique (Université de Gand) ainsi que d'un diplôme en 'General Management' (Vlerick Management School Louvain Gand).

Anne-Sophie Lotgering

Depuis juillet 2020, **Madame Anne-Sophie Lotgering** est Chief Enterprise Market Officer de Proximus.

Auparavant, elle était Chief Marketing and Digital Officer, Customer Marketing and Innovation chez Orange Business Services. Au cours de sa carrière au sein du groupe Orange, Madame Lotgering a occupé pendant plus de 15 ans plusieurs postes de direction dans les domaines des ventes, du marketing et de la stratégie interentreprises. Elle était également General Manager pour l'Europe centrale et orientale chez Microsoft Services.

Madame Lotgering est diplômée de la Sorbonne à Paris.

Dirk Lybaert

Monsieur Dirk Lybaert est Chief Corporate Affairs Officer et Secrétaire Général de Proximus. À ce titre, il est responsable des départements suivants : Legal, Regulatory, Public Affairs, Group Communications, Internal Audit & Risk Management, Security Governance & Investigations, Corporate Prevention & Protection, Reputation & Sustainability et Data Protection.

Monsieur Lybaert a exercé les fonctions de Secrétaire Général de Belgacom de 2005 à 2014. De 1995 à 2007, il a été assistant à la faculté de droit de l'université de Bruxelles où il dispensait le cours consacré aux contrats nommés. De 2000 à 2005, il a exercé différentes fonctions au sein du département juridique de Belgacom.

Avant de travailler à Belgacom, Monsieur Lybaert était officier à la Police fédérale, où il a terminé sa carrière au grade de lieutenant-colonel et à la fonction de directeur du programme antiterrorisme.

Monsieur Lybaert est également membre du Conseil d'Administration de BICS, de la Proximus Foundation, de Proximus Art, de Proximus Opal et MWings. Il exerce également des mandats externes au sein d'Aquafin, de Bednet et du Festival de Flandre.

Monsieur Lybaert est titulaire de diplômes de criminologie de l'université de Gand, de droit de l'université de Bruxelles (VUB) et de droit des sociétés de l'université d'Anvers ainsi que des diplômes en Advanced Management et en sciences sociales et militaires.

Geert Standaert

Monsieur Geert Standaert, Chief Technology Officer, fait partie du Comité Exécutif depuis mars 2012. Dans cette fonction, il supervise actuellement la Network Business Unit, supervisant l'ensemble des réseaux, la plate-forme et l'infrastructure de télécommunication, l'ingénierie des services et les opérations du Groupe, y compris les activités Carrier & Wholesale.

Monsieur Standaert a rejoint le Groupe en 1994. Il a occupé différents postes de Director dans divers domaines, notamment IT, Infrastructure Operations et Data Operations avant de devenir Vice President Customer Operations en 2007.

Monsieur Standaert est également membre du Conseil d'Administration de Synductis.

Monsieur Standaert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'université de Gand.

Renaud Tilmans

Monsieur Renaud Tilmans a rejoint le Comité Exécutif en mai 2014 en qualité de Chief Customer Operations Officer de Proximus. Dans cette fonction, Monsieur Tilmans et ses équipes travaillent à l'alignement des procédures et la création de synergies dans les activités opérationnelles d'après-vente des différentes Business Units. Monsieur Tilmans est également en charge des opportunités de croissance transversales dans le domaine de la e-santé et de l'e-éducation.

Monsieur Tilmans a rejoint le Groupe en 1993. Il a occupé différents postes de Director dans les domaines de l'ICT et des réseaux, avant de devenir Vice President Customer Operations de la Business Unit Service Delivery Engine & Wholesale en 2012.

Au sein du Groupe Proximus, il est, depuis le 26 septembre 2019, président du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg.

Monsieur Tilmans est ingénieur civil de l'UCL (Louvain-la-Neuve) et titulaire de licences en informatique et en gestion.

Jan Van Acoleyen

Monsieur Jan Van Acoleyen est Chief Human Resources Officer de Proximus. Il a rejoint Proximus en mai 2016, après une longue carrière dans diverses fonctions de gestion des ressources humaines au niveau international, principalement dans des entreprises high-tech comme Alcatel, Agfa-Gevaert et Barco. En tant que leader HR, il a acquis une vaste expérience dans la transformation des organisations et de leur culture d'entreprise.

Monsieur Van Acoleyen est titulaire d'une maîtrise en sciences de l'éducation de l'université de Louvain (KUL) et d'un Executive MBA de l'Antwerp Management School (université d'Anvers).

Il est également administrateur indépendant au sein de SD Worx, président du Conseil d'Administration d'Experience@Work et Be-Mobile. Au sein du groupe Proximus il est administrateur de BICS, de la Proximus Foundation, du Fonds de Pension de Proximus et est Président du Comité de rémunération de BICS.

Katleen Vandeweyer

Madame Katleen Vandeweyer a pris ses fonctions de Chief Financial Officer ad interim chez Proximus le 1^{er} juin 2020. Elle avait déjà occupé ce rôle du 23 septembre au 1^{er} décembre 2019.

Avant de rejoindre Proximus en 2017 en tant que Group Finance Director, Madame Vandeweyer a été Chief Financial Officer de Worldline de 2003 à 2017, d'abord en Belgique et aux Pays-Bas, puis dans la division Merchant Services pour l'Europe. Elle a également occupé plusieurs postes au sein de Banksys/BCC (avant de fusionner avec Worldline) en tant que directrice de l'audit interne et contrôleur. Elle a débuté sa carrière chez Arthur Andersen en tant que responsable d'audit.

Elle est administrateur non exécutif chez Ageas et membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo.

Madame Vandeweyer est titulaire d'un master en économie appliquée de l'Université de Louvain.

Gouvernance non financière

Nous avons l'ambition d'intégrer le développement durable dans tout ce que nous entreprenons. Pour nous conformer à cet engagement, nous devons mettre sur pied une structure organisationnelle bien précise dans toutes nos Business Units, dirigée par un haut responsable en matière de réputation et de durabilité au sein de la division Corporate Affairs. Ainsi, un responsable a été désigné chez Proximus pour chaque pilier stratégique. Chaque pilier est par ailleurs assorti de KPI et de livrables clairement définis. Parallèlement, chaque Business Unit a désigné un coordinateur 'durabilité', chargé de gérer tous les projets en lien avec le développement durable. Le Comité Exécutif reçoit un rapport mensuel afin d'objectiver les débats et de prioriser les actions. Présenté tous les deux mois au Conseil d'Administration, le rapport d'activités du CEO épingle par ailleurs les réalisations de l'entreprise en matière de développement durable.

Nos ambitions en matière de climat sont pleinement intégrées dans notre stratégie #inspire2022, à travers le pilier lié à la durabilité. L'ambition d'apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et la feuille de route pour y parvenir ont donc été présentées au Conseil d'Administration et validées par celui-ci. Les progrès sont présentés chaque trimestre dans le cadre de l'examen stratégique de notre stratégie #inspire2022 et de son 4e pilier 'Œuvrer pour une société verte et digitale'.

Nos ambitions en lien avec notre stratégie #inspire2022 et nos réalisations 2020 sont présentées au deuxième chapitre. Des chiffres non financiers détaillés sont disponibles dans les déclarations environnementales et sociales.

La conformité

Rôle de la conformité chez Proximus

Dans un contexte juridique et réglementaire de plus en plus complexe et un environnement commercial en mutation, la conformité joue un rôle de plus en plus important dans le monde des affaires.

Le Compliance Office du Groupe Proximus est chargé de coordonner les activités de conformité au sein du Proximus Group et vise à promouvoir, à tous les niveaux, un comportement éthique, le respect des valeurs et la conformité aux lois et aux règles et politiques internes et externes, à prévenir les comportements illégaux ou contraires à l'éthique et à assurer une réponse appropriée en cas de tels comportements.

Notre programme de conformité est un élément clé de notre stratégie de responsabilité sociale des entreprises.

Tous les employés doivent exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux conformément aux normes et principes éthiques les plus stricts, en s'inspirant du code de conduite de Proximus, qui se reflète dans de multiples politiques et procédures du groupe et de l'entreprise.

Le Code de Conduite est disponible sur www.proximus.com

Organisation des activités de la conformité

Le Compliance Office est géré par le Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques et de la Conformité, qui rapporte directement au président du Comité d'audit et de conformité (CAC).

La charte de l'ACC détermine la responsabilité de l'ACC en matière d'aide et de conseil au conseil d'administration en ce qui concerne le contrôle du respect par Proximus des exigences légales et réglementaires, ainsi que du respect interne du code de conduite et des politiques et procédures du groupe.

Le programme de la conformité

Dans un monde d'hyper-connectivité et d'interactions numériques, s'assurer que nos actions sont éthiques est un point d'honneur pour nous. La conformité et l'éthique sont notre licence d'exploitation. Nous ne ferons pas de compromis sur elles car elles définissent le rôle vital que nous jouons dans la société.

Nous révisons constamment nos principes, nos politiques et nos procédures et allons même au-delà de ce qui est requis ou attendu. Nous attendons de tous nos employés et filiales qu'ils partagent et respectent nos valeurs et nos normes.

Chez Proximus, les bonnes mesures sont mises en place pour éviter les dilemmes éthiques. Cela implique de disposer d'un modèle de gouvernance clair, tel que décrit dans cette section sur la gouvernance d'entreprise et conformément à la loi du 21 mars 1991 sur la réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes ('la loi de 1991').

Nous ne nous contentons pas uniquement de respecter la loi et voulons nous assurer que chacun de nos employés est conscient des comportements à suivre et à éviter. C'est pourquoi Proximus a adopté son nouveau code de conduite en 2016, applicable à tous les employés. Les employés de Proximus suivent une formation obligatoire sur l'application des principes du Code de Conduite.

Nous avons des politiques de lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts et la concurrence. La corruption est une menace pour les entreprises et pour la société en général. Nos procédures anti-corruption sont plus qu'une obligation légale et un devoir éthique : en tant qu'entreprise responsable, nous prenons fermement position contre la corruption et appliquons une pratique de tolérance zéro. Une formation spécifique à la lutte contre la corruption a été lancée à l'automne 2020, que 94 % du personnel ciblé a déjà suivie.

Une concurrence loyale et ouverte entre les entreprises et des conditions commerciales équitables sont importantes pour la société et contribuent à accroître le bien-être de tous. C'est pourquoi nous sommes favorables à une concurrence équitable et ouverte sur tous nos marchés, avec une approche de la compétitivité fondée sur de bons produits et services au juste prix. Ces politiques sont toutes décrites, ainsi que les responsabilités qu'elles engagent pour nos employés, dans notre code de conduite. Des sanctions et des procédures (par exemple, des procédures de whistleblowing) sont en place pour traiter tout problème qui pourrait survenir. En 2020, nous avons traité deux cas de whistleblowing.

Enfin, le respect des droits de l'homme est une valeur fondamentale pour nous. Les pratiques commerciales de Proximus ne peuvent être durables que si nous respectons les droits de l'homme fondamentaux et valorisons la diversité, les différences culturelles et autres. Notre code de conduite, nos valeurs et nos comportements s'inspirent de principes fondamentaux tels que ceux de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Convention européenne des droits de l'homme et de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant.

Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où le comportement éthique est reconnu et valorisé. Nous maintenons un lieu de travail professionnel avec un environnement de travail inclusif, et nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association

et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales. Cet engagement se traduit par de multiples politiques et procédures telles que le code de conduite et la politique des achats.

KPIs	Résultats 2019	Résultats 2020
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département Investigations pour violation des politiques/ codes de conduite	38	24
Nombre de cas de whistleblowing	7	2

En un mot

Les efforts suivants ont été faits en 2020 afin d'améliorer la visibilité de la stratégie de conformité du groupe :

- Renouvellement obligatoire de la formation sur le code de conduite par le biais d'e-learning pour tout le personnel
- Lancement d'un nouveau e-learning anti-corruption pour le personnel ciblé
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel par le biais de l'intranet, d'affiches, d'événements en ligne (par exemple, sur la protection des données) concernant la sécurité de l'information, la vie privée, la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, ...
- Mise à jour annuelle des politiques et des procédures compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement de travail
- Mise au point de l'outil de gouvernance des données permettant de documenter les flux de données E2E, d'effectuer une gestion efficace des données (cycle de vie) et d'assurer la qualité des données par leur conception.

Les domaines de conformité qui étaient les domaines de conformité privilégiés pour 2020 sont les suivants :

- Le code de conduite
- Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts
- Protection des données / Vie privée
- Sécurité de l'information
- Continuité des activités.

Appliquer des normes éthiques élevées

Grâce à nos normes strictes en matière de durabilité à chaque maillon de notre chaîne d'approvisionnement, mais aussi grâce à notre étroite collaboration avec nos fournisseurs, dans le cadre de laquelle nous les incitons à prendre des mesures pertinentes, nous pouvons réduire encore notre empreinte carbone et contribuer à un monde meilleur et durable.

La gestion des risques de responsabilité sociale de nos fournisseurs est inscrite dans notre ADN. C'est pourquoi nous nous engageons en faveur d'une chaîne d'approvisionnement plus durable. Pour ce faire, nous prenons des actions en faveur de l'environnement, comme avec le Manifeste Circulaire. Nous participons également à la Joint Audit Cooperation (JAC) et nous efforçons d'améliorer les normes ESG tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Report des audits de la JAC en raison de la crise du Covid-19

Proximus occupe une place de premier plan au sein de la Joint Audit Cooperation (JAC). Cette association mondiale d'opérateurs télécoms vise à contrôler, évaluer et développer des pratiques RSE à l'égard des fournisseurs par le biais d'audits de risques, d'évaluations et de scorecards.

Proximus et les 15 autres opérateurs télécoms membres de la JAC représentent près de 50 % du chiffre d'affaires télécom mondial. Tous ensemble, nous veillons à l'organisation d'audits par des tiers sur les sites des fournisseurs. En 2020, la crise du Covid-19 a entraîné le report de l'ensemble des audits de la JAC. Ces derniers reprendront prochainement.

Normes ESG tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) s'imposent de plus en plus au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Nous rehaussons le niveau des prestations sociales et environnementales de nos fournisseurs et améliorons la gestion de leur propre chaîne d'approvisionnement, tout en renforçant notre efficacité.

Nous intégrons des normes ESG dans notre procédure de sélection de fournisseurs. En exigeant de ces derniers le respect de nos exigences en matière de RSE, nous améliorons non seulement notre image de marque, mais apportons également une contribution positive aux communautés dans lesquelles nous opérons avec nos fournisseurs. Nous incluons les normes ESG dans tous nos contrats par le biais d'une clause RSE. Nous demandons également à nos fournisseurs de se soumettre de manière récurrente à une évaluation par EcoVadis.

Cadre réglementaire

Réglementation du câble et de la large bande

Les décisions des régulateurs belges du 29 juin 2018 relatives à la révision de l'analyse des marchés de la large bande et de la télévision ont défini la réglementation des réseaux câblés et du réseau de fibre optique de Proximus. Concernant la tarification, les régulateurs ont imposé des 'prix équitables'.

Dans ce contexte, les régulateurs belges ont adopté, le 26 mai 2020, leurs décisions finales sur les tarifs de gros pour le câble. Les nouveaux prix sont entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2020 et les décisions soulignent la nécessité de préserver les incitations à investir dans la fibre.

En ce qui concerne les tarifs de gros pour la fibre, l'IBPT conclut, dans un projet de décision notifié à la Commission européenne le 26 janvier 2021, que les tarifs mensuels actuellement appliqués par Proximus aux autres opérateurs sont équitables et n'excèdent donc pas les coûts d'un opérateur efficace, y compris une marge raisonnable et conforme à la réglementation édictée en 2018 par l'IBPT. De l'avis de l'IBPT, *'il est essentiel que les tarifs de gros préservent un espace économique suffisant pour la concurrence ainsi qu'une incitation à poursuivre les investissements'*. Une décision finale est attendue au cours du premier trimestre 2021.

Concernant l'accès de Proximus aux réseaux câblés, la décision de juin 2018 autorise un accès limité pour Proximus dans les zones géographiques où elle ne dispose pas de son propre réseau d'accès large bande de nouvelle génération.

L'analyse du marché de la large bande de 2018 contient une obligation pour Proximus de fournir, le cas échéant, un accès aux gaines de bout en bout dans le cadre du FTTH. Au deuxième trimestre 2019, Proximus a présenté une offre de référence à l'IBPT pour ce type d'accès. Les développements pour ce produit ne doivent avoir lieu que lorsqu'il existe une demande effective.

La décision de décembre 2019 procédant à la révision de l'analyse du marché de gros concernant l'accès de haute qualité (lignes louées et services similaires) est entrée en vigueur le 1^{er} février 2020. Les opérateurs alternatifs acquièrent ces services d'accès de haute qualité en vue de connecter les sites (sociétés, stations de base, points d'interconnexion, etc.) qu'ils ne peuvent atteindre avec leur propre infrastructure. L'IBPT a également introduit l'obligation pour Proximus de fournir un accès 'passif' aux gaines utilisées pour ces services. Au troisième trimestre 2020, Proximus a présenté à l'IBPT une offre de référence pour ce type d'accès. Pour ces différents services de gros, Proximus doit appliquer des prix équitables (similaires à ceux imposés en 2018 pour la fibre sur le marché de la large bande). Considérant que plusieurs infrastructures alternatives sont déjà présentes dans certaines zones, l'IBPT prévoit une réglementation plus souple dans ces endroits, à savoir pas de réglementation tarifaire sur l'accès actif. La liste des zones soumises à une réglementation allégée fera l'objet d'une révision annuelle sur base des critères définis dans la décision. En fonction de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées à la liste ou en être retirées.

Spectre radio

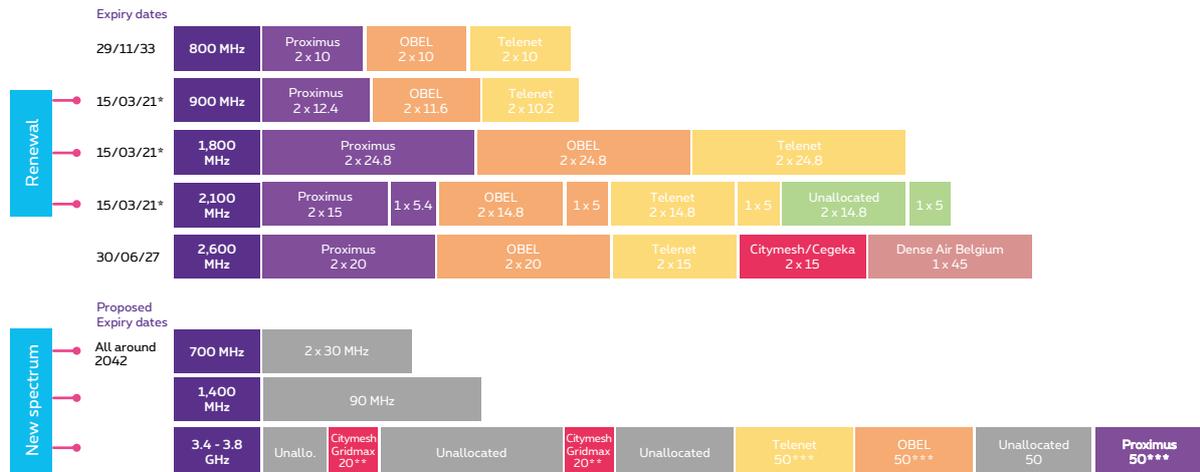
Belgique

Mise aux enchères multibande

La mise aux enchères du spectre multibande (qui devrait inclure le renouvellement des licences existantes pour le spectre 2G/3G (900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz) ainsi que l'octroi de nouvelles licences pour le spectre 5G (700 MHz, 1400 MHz et 3500 MHz) est toujours en suspens. Le processus est en cours et la vente aux enchères est maintenant prévue au plus tôt durant la deuxième moitié 2021. Les projets de textes légaux ont été

approuvés par le Gouvernement le 15 janvier 2021. Ils doivent être transmis au Comité de concertation (CC). Le projet de loi sera ensuite soumis au vote du Parlement. Le CC a demandé au Gouvernement, avant toute prise de décision, d'effectuer une étude d'impact sur les taux d'investissement et d'emploi et sur l'environnement. Les conditions finales de la future mise aux enchères restent pour l'instant incertaines.

Aperçu des droits d'utilisation et des fréquences qui seront incluses dans les enchères



* with the possibility to extend these existing licenses by terms of max 6 months until an auction will re-allocate the rights

** 40 MHz locally occupied by Citymesh/Cegeka and Gridmax until 2025 (regional licenses)

*** licenses granted on a temporary basis until an auction will attribute the final rights

Mesures temporaires prises par l'IBPT

Afin de permettre aux opérateurs de déployer la 5G dans les délais prévus par la Commission européenne, l'IBPT a pris plusieurs initiatives temporaires.

Le 15 juin 2020, l'IBPT a octroyé des **licences provisoires dans la bande de fréquence 3600-3800 MHz** à cinq opérateurs : Proximus, Orange, Telenet, Cegeka et Entropia, qui ont chacun reçu 40 MHz. Après le retrait d'Entropia, l'IBPT a redistribué le spectre entre les autres acteurs le 13 octobre 2020. Proximus, Orange et Telenet ont reçu chacun un bloc de 50 MHz TDD et Cegeka a reçu un bloc de 40 MHz TDD. Cegeka a cependant renoncé à ces droits à partir du 1^{er} janvier 2021. Les licences de Proximus, Orange et Telenet seront exploitées jusqu'à l'octroi de nouveaux droits à la suite de la prochaine mise aux enchères multibande. Ces opérateurs ont l'obligation de mettre leur spectre en service avant le 1^{er} mars 2021. Ils sont tenus de verser une redevance annuelle de € 105.000 par bloc de 10 MHz. Aucune redevance unique n'est due et ces droits ne sont soumis à aucune obligation de couverture spécifique. Une association d'utilisateurs a fait appel de la décision d'attribution de l'IBPT. Les opérateurs mobiles se sont joints à la défense de l'IBPT ('requête en intervention').

En ce qui concerne les licences **2G (900 MHz et 1.800 MHz) et 3G (2.100 MHz)** actuelles qui expirent en mars 2021, l'IBPT

a lancé une consultation le 18 décembre 2020 au sujet d'une proposition d'extension de celles-ci pour une période de six mois (jusqu'au 14 septembre 2021). Sur base d'un Arrêté Royal du 3 décembre 2020 modifiant les Arrêtés Royaux 2G/3G existants et afin de garantir la continuité des activités, ces extensions peuvent être accordées jusqu'à ce que de nouveaux droits soient mis aux enchères. Les prolongations seraient octroyées aux mêmes conditions (y compris financières) que les licences actuelles.

Le 22 septembre 2020, l'IBPT a accordé à Citymesh/Cegeka le bloc non vendu de 15 MHz duplex dans la **bande 2,6 GHz** (bande utilisée à l'origine pour la 4G, mais qui pourra l'être à l'avenir pour la 5G).

Au départ, il était prévu de mettre aux enchères ce bloc de spectre non vendu lors de la future mise aux enchères multibande. La durée de la licence est de 15 ans, de 2020 à 2035 pour l'ensemble du territoire. Aucune condition de couverture spécifique n'est associée à la bande. Les opérateurs mobiles existants (Proximus, Orange et Telenet) ont été exclus de la mise aux enchères parce que les blocs dont ils disposent actuellement dans cette bande de fréquences dépassent le plafond de 20 MHz en duplex. Citymesh/Cegeka détient également des droits d'utilisation dans les bandes 3,4 - 3,6 GHz.

Luxembourg

Au Luxembourg, quatre candidats ont obtenu du spectre 5G durant l'enchère qui s'est tenue mi-juillet 2020 pour les fréquences dans les bandes 700 MHz et 3.600 MHz.

Au total, les détenteurs de licence ont déboursé € 41,3 millions pour leurs licences. Les droits d'utilisation ont été accordés pour une période initiale de 15 ans et les licences ont été accordés renouvelables au moins une fois pour une période de cinq ans. Un certain nombre d'obligations de couverture s'appliqueront aux détenteurs de licence.

	Proximus Luxembourg	Orange Luxembourg	Post Luxembourg	Luxembourg Online SA
700 MHz	2x10 MHz	2x10 MHz	2x10 MHz	-
3600 MHz	100 MHz	110 MHz	110 MHz	10 MHz

Roaming international et appels intra-européens

Le 'Roam-Like-At-Home' (RLAH), qui a totalement aboli les frais de roaming, est applicable depuis juin 2017 dans les limites d'une 'politique d'utilisation raisonnable' (Fair Use Policy - FUP). Cette

politique a pour but d'éviter tout usage abusif des services de roaming de détail au-delà des voyages périodiques dans l'Union européenne.

Les **tarifs de gros de roaming** ont été déterminés comme suit :

€ hors TVA	2015	30/04/16	15/06/17	2018	2019	2020	2021	2022
Appel vocal/min	0,05	0,05	0,032	0,032	0,032	0,032	0,032*	0,032*
SMS	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01*	0,01*
Données/GB	50	50	7,7	6	4,5	3,5	3*	2,5*

* Les tarifs de 2021 et au-delà sont soumis à révision par la Commission

La Commission européenne procède actuellement à une révision du règlement relatif au roaming. Une proposition législative suivra dans le courant de 2021. Une telle législation pourrait porter notamment sur le niveau de plafonnement des tarifs de gros du roaming, sur des obligations de transparence concernant la qualité du service en roaming, sur des mesures visant à garantir un accès efficace et transparent aux services d'urgence, notamment pour les personnes handicapées, ainsi que sur des mesures relatives au roaming permanent pour la connectivité M2M.

Dans le contexte de la révision du cadre européen adoptée fin 2018, les nouveaux plafonds tarifaires pour **les appels intra-UE et les SMS** (appels et SMS vers un autre pays de l'UE) sont entrés en vigueur le 15 mai 2019 pour les consommateurs à 19 eurocents/min pour les appels et 6 eurocents/SMS.

Tarifs de terminaison

Dans le même contexte de ce nouveau Code européen en matière de télécommunications, les institutions européennes ont convenu de nouvelles règles concernant les plafonds sur la terminaison du trafic voix fixe et mobile de gros. Les tarifs de terminaison sont les redevances versées par les opérateurs fixes et mobiles à d'autres opérateurs de téléphonie fixe et mobile pour assurer la terminaison d'un appel sur leur réseau.

La Commission a adopté, le 18 décembre 2020, une décision contraignante fixant des tarifs de gros uniques maximum pour la terminaison d'appels mobiles et fixes dans toute l'UE (également appelés Eurorates). Cette décision fixe un plan de décroissance à 3 ans pour les tarifs de terminaison mobile (MTR) et une période de transition pour les tarifs de terminaison fixe (FTR)

MTR	Actuels	2021	1/1/2022	1/1/2023	A partir du 1/1/2024
€ct/min	0,99	0,7	0,55	0,4	0,2

FTR	Actuels	2021	A partir du 1/1/2022
€ct/min	0,116	0,093	0,07

Le trafic en provenance de l'extérieur de l'UE est soumis aux plafonds de gros réglementés au niveau de l'UE dans les cas où les tarifs de terminaison d'appel hors UE sont égaux ou inférieurs à l'Eurorate.

Le Règlement entrera en vigueur le jour suivant celui de sa publication au Journal officiel de l'Union européenne. Il sera applicable à partir du 1^{er} jour du troisième mois suivant son entrée en vigueur.

Couverture et qualité des réseaux

Dans le cadre de son **projet Atlas**, l'IBPT publie des informations détaillées sur la couverture et la qualité des réseaux fixes et mobiles.

L'IBPT a publié la dernière édition de ses cartes mobiles le 8 janvier 2021 (statut octobre 2020). Ces cartes permettent aux clients de vérifier la couverture des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement ou collectivement, sur la carte de la Belgique. Les cartes montrent les différents niveaux de couverture (très bonne/deep indoor, bonne/indoor, satisfaisante/outdoor). Elles montrent que, pour la 4G, Proximus dispose de la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture, tant en termes de territoire que de population.

Ces cartes sont accompagnées par une étude comparant la qualité de l'expérience offerte par les trois opérateurs mobiles. Cette étude conclut que les performances des réseaux mobiles en Belgique sont stables ou se sont améliorées, tant pour la voix que pour les données, grâce aux progrès technologiques ainsi qu'aux investissements et à l'optimisation apportés par les opérateurs. Elle souligne que, selon l'expérience internationale, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité. Par exemple, Proximus affiche d'excellents résultats pour le taux de réussite d'établissement des appels, le streaming vidéo et la performances des Dropbox

Pour le réseau fixe, l'IBPT continue de publier de manière temporaire la couverture agrégée de Proximus et des câblo-opérateurs, par vitesse de téléchargement (1 Mbit/s, 10 Mbit/s, 30 Mbit/s, 50 Mbit/s et 100 Mbit/s). Une mise à jour de l'Atlas fixe est prévue en 2021.

Évolutions au niveau de l'UE

Révision du paquet télécom de l'UE

La révision du paquet télécom de l'UE (**Code européen des communications électroniques**) a été publiée au Journal officiel de l'UE le 17 décembre 2018. Ce Code révisé la réglementation antérieure de l'UE en matière de télécommunications. Il déterminera la réglementation des réseaux et services de communication électronique pour la prochaine décennie. Les États membres avaient jusqu'au 21 décembre 2020 pour le transposer dans leur législation nationale, mais la Belgique a manqué le délai. Un projet de loi est en cours de préparation et

sera soumis au Parlement en 2021. Certaines obligations auront un impact sur les activités (les consommateurs de téléphonie mobile prépayée auront notamment la possibilité de réclamer leur solde de crédit en cas de changement d'opérateur ou le champ d'application de la protection des utilisateurs finaux sera étendu, dans plusieurs dispositions, aux clients professionnels). En ce qui concerne les questions réglementaires techniques (numérotation, spectre...), la proposition actuelle suit de près, pour l'essentiel, le Code européen.

Révision de la Directive 'Services de médias audiovisuels'

La nouvelle Directive 'Services de médias audiovisuels' a été publiée le 28 novembre 2018. Le texte modifie une directive de 2010. Depuis cette date, le marché de ces services a considérablement évolué. Les développements rapides de la technologie ont créé de nouveaux types de services, les habitudes télévisuelles ont changé et le contenu généré par les utilisateurs

a connu une importante croissance. Le cadre législatif a été mis à jour pour tenir compte de ces développements. Les États membres étaient tenus de la transposer dans leur législation nationale pour le 19 septembre 2020. La préparation de cette transposition a été initiée par les Communautés française et flamande.

Digital Markets Act et Digital Services Act

Le 15 décembre 2020, la Commission européenne a dévoilé sa législation attendue de longue date sur le secteur des services numériques. La proposition comprend deux projets de Règlement :

- Le 'Digital Markets Act' introduit des obligations pour les plus grandes plateformes en ligne agissant comme des 'gatekeepers' pour assurer la concurrence sur les marchés numériques.
- Le nouveau 'Digital Services Act' est une version révisée de la directive sur le commerce électronique (remontant à l'année 2000) qui traite désormais également des nouveaux services Internet et définit un ensemble commun de règles pour les obligations et la responsabilité des intermédiaires. Ce projet de Règlement suit une approche progressive définissant davantage de règles à mesure que le rôle des intermédiaires de l'Internet s'accroît (l'accent est mis principalement sur les très grandes plateformes). L'exemption de responsabilité actuelle en matière de contrôle du contenu sera maintenue pour les fournisseurs de services internet et les fournisseurs d'hébergement s'ils ne sont pas impliqués dans les informations transmises.

Les propositions actuelles de règlements de l'UE sont le début d'un long processus législatif, impliquant l'approbation par le Parlement et le Conseil européens et pouvant durer jusqu'à un an ou plus. Une fois approuvés, ils seront directement applicables dans tous les États membres, sans mise en œuvre nationale.

Rapport de rémunération

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité de Direction s'inspirent de la législation en vigueur, du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 ('the 2020 Corporate Governance Code') ainsi que des pratiques et tendances du marché, mais aussi du contexte Proximus, de ses stratégies spécifiques et de son ambition à participer à une Belgique numérique inclusive, sûre, durable et prospère.

Notre société veille tout particulièrement à fournir des informations pertinentes et transparentes sur les principes généraux régissant sa politique de rémunération et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction. La Politique de Rémunération de Proximus sera soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 21 avril 2021 et, si elle est approuvée, sera publiée sur le site web de Proximus.

Tous les montants mentionnés dans ce rapport de rémunération sont présentés comme des montants bruts. Pour les employés, il s'agit du salaire brut (hors cotisations sociales patronales) et pour les indépendants, il s'agit de la rémunération brute (hors TVA).

Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration

Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2020 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les prochaines années.

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres au maximum, dont le Chief Executive Officer ('le CEO'). Le CEO est le seul membre exécutif du Conseil d'Administration, tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs.

Le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration et des Comités, ni pour l'exercice d'aucun autre mandat au sein de Conseils d'Administration de filiales du Groupe.

Les membres non-exécutifs du Conseil d'Administration sont rémunérés comme suit :

- pour le Président du Conseil d'Administration :
 - Une indemnité fixe annuelle de € 50.000, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
 - Un jeton de présence de € 10.000 par réunion du Conseil d'Administration à laquelle il assiste.
 - Un jeton de présence de € 2.500 par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration auquel il assiste en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé s'il y assiste en tant que Président dudit comité consultatif.
 - Une indemnité fixe annuelle de € 4.000 pour frais de communication.
 - L'utilisation d'une voiture de société.

- pour les autres membres du Conseil d'Administration :
 - Une indemnité fixe annuelle de € 25.000, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
 - Un jeton de présence de € 5.000 par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent.
 - Un jeton de présence de € 2.500 par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration auquel ils assistent en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.
 - Une indemnité fixe annuelle de € 2.000 pour frais de communication.

Ces montants font l'objet de paiements semestriels et ne sont pas soumis à l'indexation.

En ce qui concerne l'exécution de leur mandat, les Administrateurs non-exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable basée sur les résultats. Ils ne bénéficient pas non plus de plans de pension complémentaire ni d'aucune autre assurance groupe.

Bien que le Code de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande qu'un membre non-exécutif du Conseil d'Administration reçoive une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société, notre entreprise a décidé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de pension, pour lesquels il ne reçoit pas de jetons de présence.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2020

Le montant total des rémunérations octroyées en 2020 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à € 1.231.116 bruts.

Ces montants ont été octroyés sur base de dix réunions du Conseil et de seize réunions de Comités.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2020, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Rapport d'activités et présence aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 10)	CAS (total 5)	CNR (total 9 *)	CTI (total 2)	Rémunération annuelle brute totale **
Stefaan De Clerck	10/10	5/5	9/9	2/2	€ 219.116
Guillaume Boutin	10/10				€ 0
Karel De Gucht	10/10			2/2	€ 82.000
Pierre Demuelenaere	10/10	5/5	9/9		€ 109.500
Martin De Prycker	10/10		9/9	2/2	€ 102.000
Martine Durez	10/10		9/9		€ 97.000
Catherine Rutten	10/10	4/5			€ 87.000
Isabelle Santens	10/10				€ 77.000
Joachim Sonne	10/10	5/5			€ 89.500
Agnès Touraine	10/10			2/2	€ 82.000
Catherine Vandendorre	10/10	5/5			€ 102.000
Luc Van den hove	10/10		8/9	2/2	€ 99.500
Paul Van de Perre***	10/10	2/2		1/1	€ 84.500

CAS : Comité d'Audit et de Supervision ; CNR : Comité de Nomination et de Rémunération ; CTI : Comité de Transformation et d'Innovation.

* Y compris une (courte) réunion du CNR extraordinaire et non-rémunérée le 25 novembre 2020.

** Rémunération totale :

- il s'agit de montants bruts sur base annuelle
- pour tous les membres du Conseil, ce montant inclut l'avantage telecom
- pour le Président du Conseil, ce montant inclut également l'avantage de toute nature relatif à l'utilisation d'une voiture de société, qui s'élevait à € 2.616 en 2020

*** Paul Van de Perre : le Conseil a décidé lors de sa réunion du 29 avril 2020 de le nommer en tant que membre du CTI et de mettre fin à son mandat en tant que membre du CAS à cette date.

Programme de Rémunération Global - vision générale

En tant que fournisseur de services digitaux et de solutions de communication, notre entreprise opère dans un environnement complexe, dynamique et en constante mutation, sur un marché télécom belge et international hautement concurrentiel et en rapide évolution.

Pour réaliser notre transformation, nos ambitions et nos objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme de notre Groupe, nous avons besoin de collaborateurs et dirigeants qualifiés, talentueux et particulièrement engagés, travaillant en étroite collaboration, renforçant la résilience et promouvant notre culture et nos valeurs. Il est donc primordial de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attrayant (global rewards program), tant pour les membres du Comité de Direction, que pour les autres membres du top management et pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Notre entreprise mène une politique et des pratiques de rémunération innovantes, régulièrement évaluées et mises à jour par le biais d'une étroite collaboration avec des universités et des forums externes consacrés aux ressources humaines. Les pratiques utilisées pour la rémunération de nos employés sont définies dans un processus de dialogue avec le Conseil d'Administration ainsi qu'avec les partenaires sociaux.

Au vu de son historique en tant qu'entreprise de droit public, notre entreprise présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces différences ont eu une influence considérable sur l'évolution de sa politique de rémunération. Notre département des ressources humaines a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos obligations liées au caractère statutaire de l'emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments permettant l'harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

Les principaux objectifs de notre programme de rémunération globale sont les suivants :

- Stimuler la performance afin d'engendrer une croissance rentable à long terme et de créer de la valeur à long terme pour notre Groupe en tant qu'opérateur de référence.
- Stimuler la prise de responsabilités afin de respecter notre engagement de contribuer à la création d'une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère.
- Proposer une rémunération juste et équitable au personnel (tant statutaire que contractuel) et compétitive sur le marché.
- Identifier et valoriser les hautes performances en ligne avec nos valeurs et la culture d'entreprise.
- Lier la rémunération tant à la performance individuelle qu'aux succès globaux de notre entreprise, pour renforcer la stratégie d'entreprise.
- Permettre à notre entreprise d'attirer et de retenir les talents du marché à tous les niveaux.
- Combiner les besoins et responsabilités des collaborateurs et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société en général.

Notre entreprise conserve - et modernise - également des instruments très avantageux, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. soins aux enfants malades et hospitalisation) et d'assistance sociale.

Notre priorité est de travailler sur la base de pratiques de rémunération qui préparent le futur et soutiennent la promesse faite à nos employés de leur donner les moyens de prendre leurs responsabilités, de réaliser l'ambition et les objectifs stratégiques de notre entreprise et de les rendre fiers des succès que nous remportons ensemble.

Rémunération des membres du Comité de Direction

Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Comité de Direction et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination

et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues et des compétences critiques.

Compétitivité de la rémunération du Comité de Direction

Les politique et pratiques de rémunération applicables au Comité de Direction visent à récompenser les dirigeants de manière compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts des dirigeants et des actionnaires, tout en se conformant aux règles de gouvernance applicables en Belgique. Bien que le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande que le Conseil d'Administration fixe un seuil minimum d'actions à détenir par les membres du Comité de Direction, notre entreprise a décidé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

Pour réaliser sa transformation, ses ambitions et ses objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme du Groupe, notre entreprise entend attirer et conserver des dirigeants qualifiés, talentueux et engagés pour son Comité de Direction. Elle entend récompenser les personnes qui jouent un véritable rôle d'exemple, qui fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent notre culture et nos valeurs.

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Comité de Direction bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance. Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Le positionnement de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Comité de Direction à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Comité de Direction demeure adéquate, équitable et conforme aux pratiques du marché eu égard à l'évolution de ses responsabilités et à la situation du Groupe Proximus sur le marché en termes de taille, d'envergure, de domaine d'activité et de résultats financiers.

Afin de se distinguer des autres employeurs, notre entreprise cherche à exceller dans le paquet global offert, en prévoyant non seulement une rémunération en espèces, mais aussi de nombreux autres avantages. Un certain degré de liberté est par ailleurs laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction compris, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable.

Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

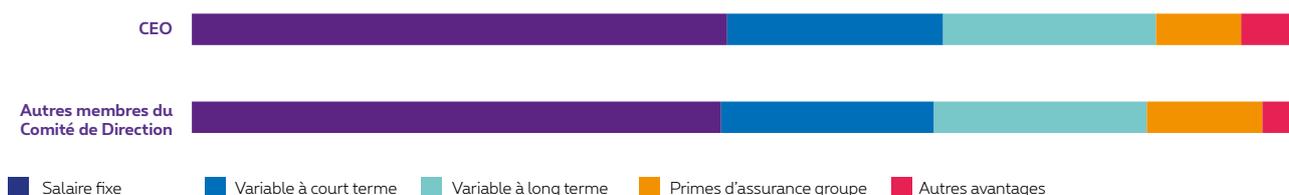
Structure de la rémunération du Comité de Direction

La rémunération des membres du Comité de Direction se compose des éléments suivants :

- Rémunération fixe
- Rémunération variable à court terme
- Rémunération variable à long terme
- Primes d'assurance groupe
- Autres avantages
- Primes uniques et exceptionnelles.

La politique de rémunération variable actuellement en vigueur est alignée pour tous les membres du Comité de Direction, CEO compris. Elle prévoit un pourcentage cible de la rémunération fixe de 40 %, tant pour la rémunération variable à court terme que pour la rémunération variable à long terme.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2020)



Le CEO et les autres membres du Comité de Direction ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est prévue pour les deux années à venir.

Rémunération fixe

La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Comité de Direction pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché. Elle est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation¹.

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour la durée de son mandat. La rémunération fixe des membres du Comité de Direction autres que le CEO est régulièrement évaluée par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur base d'une analyse approfondie de la performance continue et de l'évaluation du potentiel de chaque membre, fournies par le CEO, ainsi que de données de référence externes sur les pratiques du marché. L'évolution de la rémunération fixe dépend donc du niveau de compétence du membre du Comité de Direction, de son niveau de performance continue, de l'évolution de ses responsabilités, ainsi que de l'évolution du marché. Les ajustements éventuels sont toujours soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Rémunération de base sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

* Les montants déclarés pour 2016 à 2018 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, comme pour la majeure partie de 2019 (385 k €) tandis qu'un mois de 2019 (44 k €) et le montant déclaré pour 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin.

** Les variations des montants d'une année sur l'autre résultent essentiellement des changements dans la composition du Comité de Direction.

1 Conformément aux règles prescrites par la loi du 1^{er} mars 1977 organisant un régime de liaison à l'indice des prix à la consommation de l'Etat de certaines dépenses du secteur public, telles que modifiées par l'arrêté royal n° 178 du 30 décembre 1982.

Rémunération variable à court terme

Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du Comité de Direction, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à court terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage est aligné pour tous les membres du Comité de Direction, CEO compris, et se monte à 40 % de la rémunération fixe.

Notre système de rémunération variable à court terme a été conçu pour soutenir la stratégie et les valeurs de notre Groupe et pour renforcer une culture managériale basée sur la performance.

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérieuse. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers le succès du Groupe pour en assurer sa pérennité.

Les résultats au niveau du Groupe ont dès lors une répercussion importante (pour 60 %) sur la rémunération variable à court terme des membres du Comité de Direction, en plus des prestations individuelles (pour 40 %), et ce en totale concordance avec les valeurs de notre entreprise.

Performance du Groupe - Indicateurs de performance clés (KPIs)

La rémunération variable à court terme annuelle est donc partiellement calculée – pour 60 % – en confrontant les performances du Groupe à des indicateurs de performance clés fixés annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Nous veillons à ce que ces indicateurs de performance soient variés, clairs et mesurables. Ils incluent des indicateurs financiers et non financiers à l'échelle du Groupe et s'inspirent de notre stratégie de création de valeur pour les clients ainsi que notre ambition de croissance durable à long terme.

Ces indicateurs de performance clés sont revus annuellement afin de refléter au mieux l'évolution d'une année à l'autre des priorités et des ambitions de notre Groupe. Ces indicateurs de performance clés sont présentés chaque année dans notre rapport de rémunération.

Les indicateurs de performance clés au niveau du Groupe prennent actuellement en considération les éléments suivants :

- le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute des coûts sur les dépenses d'exploitation prévues
- l'Expérience Client et Digitale, qui mesurent les progrès réalisés dans ces domaines par rapport à notre ambition
- le nombre de nouveaux clients dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision, ainsi que la réduction de l'attrition
- la création de valeur en terme de fibre, qui démontre l'engagement sociétal de notre entreprise et qui mesure l'avancée du déploiement et de la couverture Belge, les revenus générés, ainsi que les activations et l'évolution de leur coût
- l'Expérience Employés, qui mesure chaque année l'engagement, l'agilité, la responsabilisation et l'alignement stratégique des membres du personnel envers notre entreprise.

Les indicateurs de performance clés au niveau du groupe pour l'année de performance 2019 (utilisés comme base pour l'attribution de la rémunération variable à court terme en 2020) étaient les suivants :

Année de performance 2020 Indicateurs de performance clés (financiers et non-financiers)	Poids
Cash-flow de l'entreprise	30 %
Expérience client	20 %
Valeur nette générée par les clients / produits supplémentaires	10 %
Valeur générée par la fibre	10 %
Digitalisation	10 %
Réduction brute des coûts	10 %
Expérience employés	10 %

Pour chaque indicateur de performance, un montant ou un pourcentage cible est défini, ainsi qu'une fourchette définissant les limites minimales et maximales.

La réalisation de ces indicateurs de performance clés fait l'objet d'un suivi régulier au sein du Comité de Nomination et de Rémunération. Le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute de coûts sur les dépenses d'exploitations sont déterminés sur la base de chiffres audités rapportés, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers sont mesurés par des agences internes et externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle, dont les processus sont régulièrement audités.

Au cours du premier trimestre suivant l'année concernée, les résultats au niveau du Groupe sont évalués par le Conseil d'Administration sur base d'une formule prédéfinie prenant en considération ces indicateurs de performance clés selon un poids prédéfini par indicateur, comme mentionné ci-dessus.

Prestations individuelles

Les prestations individuelles entrent en compte pour 40 % de la rémunération variable à court terme annuelle.

Outre les résultats du Groupe, les prestations individuelles font l'objet d'une évaluation annuelle, réalisée au cours du premier trimestre qui suit la fin de l'exercice, par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Président du Conseil d'Administration pour les prestations du CEO et par le CEO pour les autres membres du Comité de Direction.

Tout au long de l'année, les réalisations de l'année en cours sont régulièrement mesurées et discutées. L'évaluation finale prend en compte les réalisations par rapport aux objectifs individuels mesurables prédéfinis ainsi que les réalisations des membres du Comité de Direction dans leur rôle de leaders et leur rôle actif dans la promotion de notre culture et de nos valeurs d'entreprise.

Ces objectifs individuels sont fixés chaque année en fonction du rôle et des responsabilités spécifiques de chaque membre du Comité de Direction et doivent refléter notre stratégie d'entreprise à long terme qui est déclinée en cascade au sein de l'entreprise et incorporée dans les objectifs individuels afin de permettre à notre Groupe de réaliser ses ambitions.

Nous tenons à stimuler des niveaux de performance élevés et durables dans un esprit d'innovation, de collaboration, d'agilité et de développement personnel.

Outre la différenciation au niveau individuel entre les membres du Comité de Direction en termes de performance et de talent, le Conseil d'Administration veillera lors de l'évaluation finale à ce que le montant total attribué pour les prestations individuelles concorde avec les résultats au niveau du Groupe, et ce afin de consolider le lien d'interdépendance entre la contribution individuelle et la performance de l'entreprise.

Attribution de la rémunération variable à court terme

Comme mentionné ci-dessus, le montant effectivement alloué au CEO et aux autres membres du Comité de Direction varie en fonction des résultats du Groupe (pour 60 %) et de l'évaluation des prestations individuelles (pour 40 %) par le Conseil d'Administration.

En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou les autres membres du Comité de Direction se voient octroyer 100 % du montant cible de leur rémunération variable à court terme. En cas de performance excellente au niveau du Groupe et au niveau individuel, la rémunération variable à court terme attribuée peut dépasser les 100 % du montant cible, avec un plafond à 200 %, selon une courbe d'allocation linéaire. A contrario, ce pourcentage peut descendre à 0 % en cas de sous-performance grave.

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

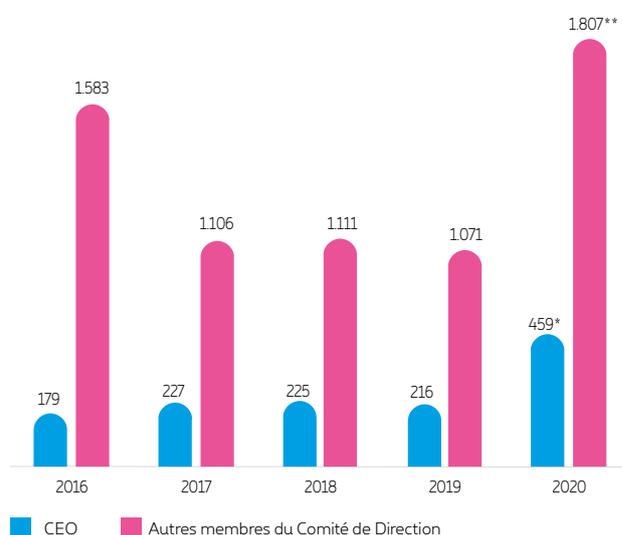
L'un des principes de la politique de rémunération de notre entreprise réside dans le degré de liberté laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction inclus, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable. Ils ont donc la possibilité d'investir une partie de leur rémunération variable à court terme dans un plan de pension bonus, i.e. un plan de pension complémentaire supplémentaire, et de recevoir une partie de leur rémunération variable à court terme en bonus en espèces, en avantage non-récurrent ou en warrants (non-Proximus) ou fund options (non-Proximus), toujours dans les limites des réglementations en la matière.

Étant donné que M. Boutin a débuté son mandat de CEO en décembre 2019, la seule rémunération variable à court terme reprise dans le montant alloué pour 2020 est celle qui lui a été allouée au cours de l'année 2020 pour ses performances d'un mois dans son rôle de CEO. Le montant indiqué dans le présent document comme rémunération variable attribuée au CEO est donc principalement lié aux performances antérieures de Mme Leroy dans son rôle de CEO.

En 2020, une rémunération variable à court terme a été allouée pour les fonctions de CEO pour un montant total de € 458.833 bruts, composé de € 18.833 bruts alloués à M. Boutin et de € 440.000 bruts alloués à Mme Leroy. En effet, à la fin de son mandat, Mme Leroy a conservé ses droits en termes de rémunération variable différée à court terme qui lui était due pour les années de prestation 2017 à 2019 et qui lui a été versée dans le courant de l'année 2020.

La rémunération variable totale à court terme effectivement allouée en 2020 aux autres membres du Comité de Direction (année de performance 2019) s'élève à € 1.807.390 bruts. Ce montant inclut un bonus exceptionnel versé à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Ce montant comprend également la somme versée à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à court terme sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



* Les montants déclarés pour 2016 à 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 comprend le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (€ 18.833 bruts), mais aussi le montant (€ 440.000 bruts) payé au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues (i) aux variations dans les résultats des Indicateurs de performance clés du Groupe, (ii) aux changements dans la composition du Comité de Direction et (iii) au bonus exceptionnel versé en 2020 à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant déclaré pour 2020 comprend également le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à long terme

Finalité et composants de la rémunération variable à long terme

Notre entreprise désire encourager son Comité de Direction, tout comme les autres membres de son top management, à générer performances et croissance durables et rentables sur le long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe, nos ambitions sociétales et les attentes de nos actionnaires et de toutes nos autres parties prenantes.

Notre entreprise entend donc récompenser de façon cohérente les leaders qui, sur le long terme, jouent un véritable rôle d'exemple, fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent notre culture et nos valeurs.

Pour garantir une performance durable, la politique de rémunération de notre Comité de Direction, CEO compris, lie de manière significative leur rémunération variable aux objectifs stratégiques financiers et non-financiers à long terme de notre Groupe.

Attribution de la rémunération variable à long terme

Les membres du Comité de Direction, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à long terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage cible est identique à celui de leur rémunération variable à court terme, soit 40 % de la rémunération annuelle fixe.

La rémunération variable à long terme est attribuée aux membres du Comité de Direction par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan d'intéressement à long terme actuellement en place consiste en un Plan à long terme de Valeur de Performance, un plan adopté par notre entreprise depuis 2013 et revu en 2019.

Le montant effectivement payé après dévolution, soit après trois ans, dépendra du multiplicateur final tel que décrit ci-dessous.

Plan à long terme de Valeur de Performance

Le plan d'intéressement à long terme offert par notre entreprise à son top management consiste en un Plan de Valeur de Performance. Ce plan a été conçu pour maintenir la rémunération à long terme du top management équilibrée et attrayante tout en se conformant aux attentes des actionnaires. Il vise à inscrire les actions et initiatives des membres du top management dans la durée, c'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

Notre Plan de Valeur de Performance est fondé sur un équilibre entre les performances individuelles et celles du Groupe. Le design de ce Plan de Valeur de Performance a été revu en 2019 suite à une analyse comparative, visant à un meilleur alignement sur les pratiques du marché et plus particulièrement sur les pratiques des autres sociétés européennes de télécommunications.

Depuis 2019, et afin de refléter au mieux les réalisations du Groupe, les critères de performance suivants ont été retenus :

- Le Rendement Total des Actionnaires : mesuré par rapport au Rendement Total des Actionnaires d'un panel de 10 autres opérateurs télécoms européens
- Le cash-flow disponible du Groupe
- L'indice de réputation reflétant la façon dont notre orientation client et nos décisions stratégiques influencent notre réputation sur le marché et donc notre viabilité sur le long terme : basé sur 3 éléments, à savoir notre équité dans notre manière de faire des affaires, notre influence positive sur la société et la façon dont nous répondons aux besoins des clients, et mesuré par la méthodologie RepTrak® du Reputation Institute.

Plan à long terme de Valeur de Performance Indicateurs de performance clés	Poids
Rendement total des actionnaires	40 %
Cash-flow disponible du Groupe	40 %
Indice de réputation	20 %

Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance, les montants octroyés sont bloqués pour une période de trois ans. Les membres du Comité de Direction, CEO compris, qui mettraient fin à leur relation de travail avec notre entreprise avant la fin de cette période de blocage perdraient les montants octroyés. Cette règle s'applique également dans le cas où l'entreprise met fin à une relation de travail pour un motif grave de la part d'un membre du Comité de Direction.

Après cette période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues et sont alors payées aux bénéficiaires selon le multiplicateur final basé sur le résultat annuel des critères de performance. Ce multiplicateur final est constitué de la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

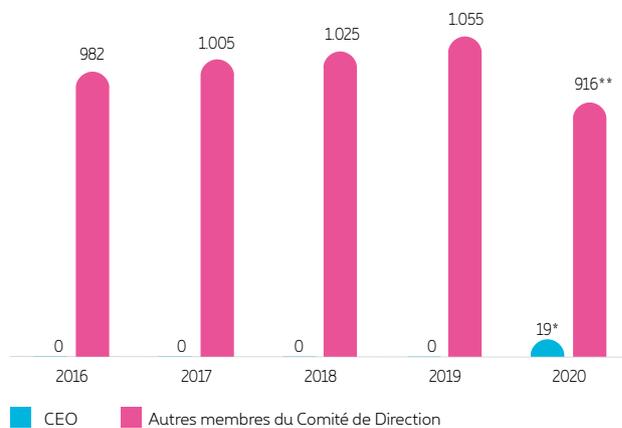
Si le multiplicateur final est de 100 %, le top management reçoit 100 % de la rémunération variable à long terme qui lui a été initialement attribuée. En cas de performance excellente continue du Groupe sur cette période de trois années, le multiplicateur final de la rémunération variable à long terme peut dépasser 100 %, avec un plafond à 175 %. A contrario, ce pourcentage peut descendre jusqu'à 0 % en cas de sous-performance grave.

Le paiement des Valeurs de Performance se fait sous forme de bonus en espèces.

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses performances d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Comité de Direction autres que le CEO s'élevait à € 1.055.000 bruts en 2019 et à € 916.375 en 2020. Ce montant comprend le montant accordé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à long terme sur 5 ans en k € avant contributions sociales patronales



* CEO: la CEP précédente, Mme. Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. Le montant déclaré pour 2020 est lié aux performances d'un mois de M. Boutin dans son rôle de CEO en 2019.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction. Le montant déclaré pour 2020 comprend le montant accordé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Le CEO et les autres membres du Comité de Direction n'ont pas reçu d'actions de Proximus ni d'options sur actions de Proximus au cours des 5 dernières années.

Primes d'assurance groupe

Pension complémentaire

Le CEO participe à un plan de pension complémentaire entièrement financé par Proximus qui prévoit une 'cotisation annuelle déterminée' (Defined Contribution Plan), cotisation calculée en pourcentage de la rémunération fixe. Ce pourcentage s'élève à 10 %.

Les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'un régime de pension complémentaire entièrement financé par Proximus qui consiste en un 'plan à prestations déterminées' (Defined Benefit Plan) offrant des droits conformes aux pratiques du marché. Ce régime correspond donc à une promesse faite par l'entreprise d'un certain montant à l'âge de la retraite sur la base du règlement de ce plan, montant qui ne dépend pas d'un rendement.

Autres assurances groupe

Le CEO et les autres membres du Comité de Direction bénéficient également d'autres assurances groupe conformes aux pratiques du marché, telles que des assurances vie et invalidité.

En ce qui concerne l'assurance vie, les bénéficiaires du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction qui viendrait à décéder au cours de son contrat recevront un capital brut forfaitaire égal au salaire mensuel multiplié par 60.

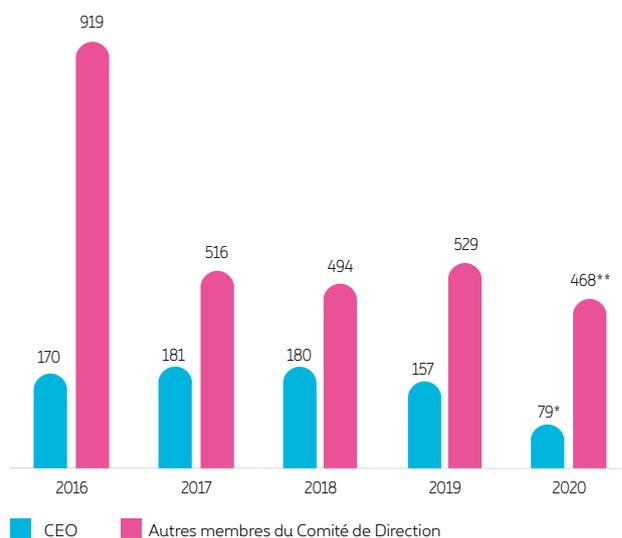
En cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident privé, les revenus professionnels du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction sont garantis à 100 % pendant les trois premiers mois de l'incapacité. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

Coût moyen des primes pour l'entreprise

Les primes moyennes payées par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 15 % de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Comité de Direction, les primes moyennes payées par notre société pour leurs assurances groupe au cours des 5 dernières années s'élevaient à environ 25 % de leur rémunération fixe. En 2020, ces primes s'élevaient à environ 21 % de leur rémunération fixe.

Primes d'assurance groupe sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



* CEO: les montants déclarés pour 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 a été versé à l'actuel CEO, M. Boutin. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO, M. Boutin.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction.

Autres avantages

Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'un véhicule de société, des avantages sociaux et de bien-être, ainsi que d'autres avantages en nature. Ces avantages font régulièrement l'objet d'études comparatives et sont adaptés en fonction des pratiques courantes sur le marché.

Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc évoluer de manière significative d'une année à l'autre.

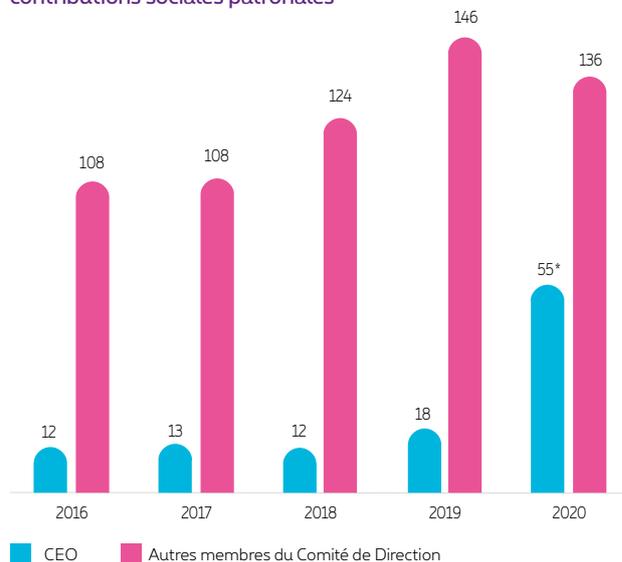
Ce ratio peut être estimé à 11 % pour le CEO. Quant aux autres membres du Comité de Direction, le coût moyen pour notre société de ces autres avantages au cours des 5 dernières années s'est élevé à environ 5 à 7 % de leur rémunération fixe.

Primes uniques et exceptionnelles

Le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, accorder des primes uniques à un ou plusieurs membres du Comité de Direction.

Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Comité de Direction lors de la vacance d'une fonction au sein du Comité de Direction, ou dans le cas où

Autres avantages sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



Des coûts non-récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société.

* CEO : les montants déclarés pour 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 a été versé à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation en 2020 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avérerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

En 2020, un bonus exceptionnel a été versé à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Ce montant est inclus dans la rémunération variable à court terme allouée aux autres membres du Comité de Direction.

Recouvrement de rémunération variable induite

Une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société fait partie du contrat du CEO, permettant à notre société de récupérer la rémunération variable à court terme et à long terme payée ou de retenir le paiement de cette rémunération variable en cas de fraude avérée.

En ce qui concerne les autres membres du Comité de Direction, les contrats d'emploi de ceux nommés après le 1^{er} janvier 2020 incluent une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable à court et long terme qui leur aurait été attribuée sur base d'informations

financières erronées. En revanche, les contrats d'emploi des membres nommés avant le 1^{er} janvier 2020 ne comportent pas une telle clause.

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable induite serait récupérée. Si le cas venait à se produire, ce qui nous semble peu probable au vu des multiples contrôles et audits opérés avant publication des résultats, la récupération ferait l'objet d'une analyse, tant sur les montants à récupérer que sur la manière de procéder.

Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du Comité de Direction sont conformes aux pratiques courantes du marché.

Accord contractuel avec le CEO

Le CEO dispose d'un contrat de CEO à titre d'indépendant d'une durée fixe de six ans.

Le CEO est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour toute société de l'industrie des télécommunications active en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays-Bas. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de rémunération fixe à titre de compensation.

Le CEO est également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et est tenu de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

En cas de révocation du mandat du CEO avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, sauf si le mandat prend fin pour cause de violation substantielle, notre entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de rémunération fixe et de rémunération variable à court terme cible.

Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Comité de Direction

Notre société et les autres membres du Comité de Direction sont liés par des contrats d'emploi de durée indéterminée conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et sont tous régis par la juridiction belge.

Les membres du Comité de Direction autres que le CEO sont tous soumis à une clause de non-concurrence leur interdisant de travailler pendant 12 mois après le départ du Groupe pour tout autre opérateur fixe ou mobile, titulaire d'une licence et actif sur le marché belge, et bénéficieraient d'un montant égal à six mois de salaire à titre de compensation si cette clause devait être activée par l'entreprise.

Tout comme le CEO, les autres membres du Comité de Direction sont également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et sont tenus de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération. Néanmoins, nous sommes tenus de respecter la législation belge sur les contrats de travail si celle-ci devait accorder une indemnité de rupture égale à une durée de préavis légal plus longue.

Aperçu général

Les graphiques ci-dessous reflètent la rémunération attribuée aux membres du Comité de Direction au cours des 5 dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe (avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

Aperçu de la rémunération du CEO

CEO	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération de base	€ 505.005	€ 515.108	€ 522.810	€ 429.498	€ 507.492
Rémunération variable à court terme	€ 178.875	€ 227.195	€ 225.295	€ 215.661	€ 458.833*
Rémunération variable à long terme	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 18.833
Primes d'assurance groupe	€ 169.666	€ 181.243	€ 180.003	€ 157.433	€ 78.550
Autres avantages	€ 12.463	€ 13.357	€ 12.438	€ 17.619	€ 55.083
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 866.009	€ 936.903	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 866.009	€ 936.903	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791

* CEO : tous les montants déclarés pour 2016 à 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (€ 440.000 brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court terme cible s'élevant à 40 % de la rémunération fixe. La diminution en 2020 des Primes d'assurance groupe est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation en 2020 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

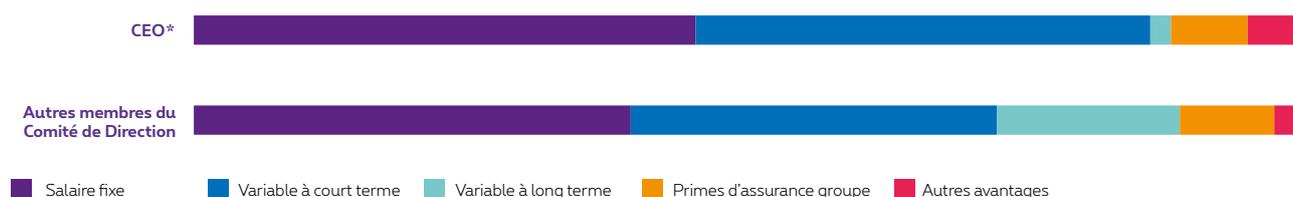
Aperçu de la rémunération des autres membres du Comité de Direction

Autres membres du Comité de Direction	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération fixe	€ 2.497.345	€ 2.253.540	€ 2.466.946	€ 2.632.038	€ 2.166.045
Rémunération variable à court terme	€ 1.583.327	€ 1.105.537	€ 1.110.745	€ 1.070.733	€ 1.807.390
Rémunération variable à long terme	€ 982.000	€ 1.005.000	€ 1.025.000	€ 1.055.000	€ 916.375
Primes d'assurance groupe	€ 919.496	€ 516.193	€ 494.319	€ 529.369	€ 468.275
Autres avantages	€ 107.605	€ 108.433	€ 124.172	€ 145.588	€ 135.648
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 6.089.773	€ 4.988.703	€ 5.221.182	€ 5.432.728	€ 5.493.733
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 6.089.773	€ 4.988.703	€ 5.221.182	€ 5.432.728	€ 5.493.733

Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales

Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2020 avant contributions sociales patronales (fin 2020)



* CEO : le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (€ 440.000 brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court terme cible s'élevant à 40% de la rémunération fixe.

Ratio de rémunération, évolution de la rémunération et performance de la société

Ratio de rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus S.A.) sur une base à temps plein, est égal à 26,2 en 2020. Ce ratio est mesuré en comparant le paquet de rémunération cible total

le plus élevé (celui du CEO) et le plus bas (en ce compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales patronales.

Évolution de la rémunération

Le tableau ci-dessous vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction) entre 2016 et 2020.

La rémunération moyenne des employés de la société au fil des ans, y compris l'évolution d'une année à l'autre

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération moyenne*	€ 74.503	€ 76.973	€ 77.786	€ 81.802	€ 86.677
Évolution d'une année à l'autre		+3 %	+1 %	+5 %	+6 %

* La rémunération moyenne est mesurée en comparant les frais de personnel - tels que publiés dans le bilan social (code 1023) des comptes annuels de Proximus SA de l'année concernée - avec le nombre d'équivalents temps plein employés par Proximus SA à la date de clôture de la période (Comité de Direction exclu).

Performance de la société

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2015 et 2020.

Les performances de la société au fil des ans, y compris l'évolution d'une année à l'autre

(en million de €)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2020	5.479	-3,6 %	1.836	-1,8 %
2019	5.686	-2,1 %	1.870	+0,3 %
2018	5.807	+0,5 %	1.865	+2,3 %
2017	5.778	-1,6 %	1.823	+1,5 %
2016	5.871	-2,1 %	1.796	+3,6 %
2015	5.994		1.733	

Application de la Politique de Rémunération et dérogations

Proximus s'engage à ne rémunérer les membres du Conseil d'Administration, le CEO et les autres membres du Comité de Direction que conformément à la Politique de Rémunération, pour autant qu'elle soit approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus du 21 avril 2021.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, déroger temporairement à tous les éléments de la Politique de Rémunération. Les circonstances exceptionnelles ne couvrent que les situations dans lesquelles la dérogation à la Politique de Rémunération est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la viabilité de Proximus dans son ensemble.

Lorsqu'il décide de dérogations à la politique de rémunération, le Conseil d'Administration doit se conformer à la procédure de décision exposée dans la Politique de Rémunération.

Toute dérogation sera communiquée lors de la première Assemblée Générale des Actionnaires suivant la dérogation et sera expliquée dans le Rapport de Rémunération de l'année concernée.

L'action Proximus

Cotation de l'action

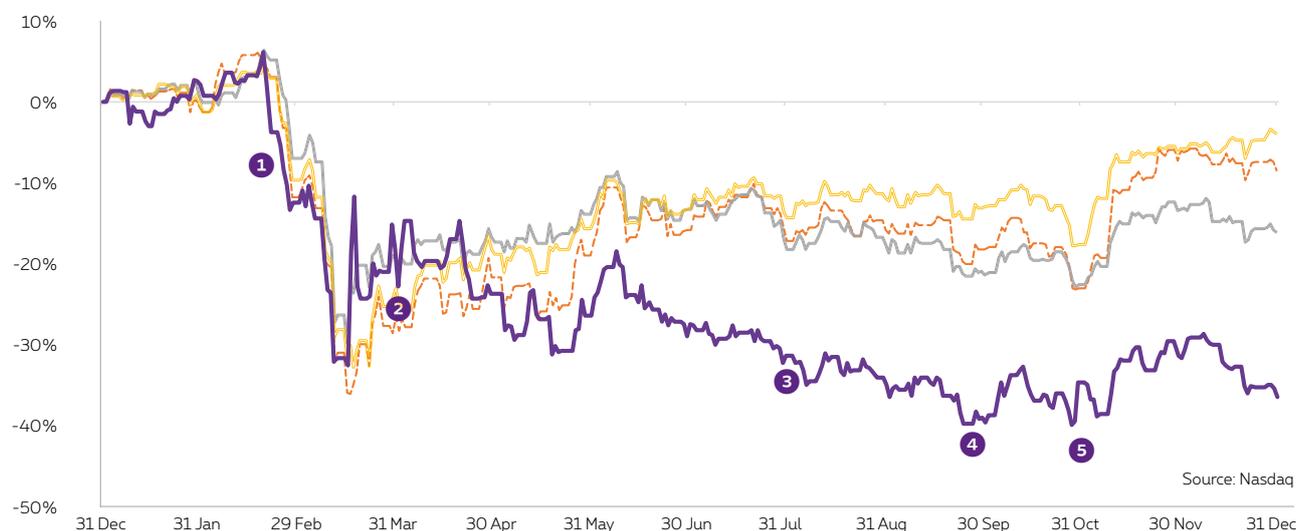
Marché boursier	Premier marché d'Euronext Brussels
Symbole	PROX
Code ISIN	BE0003810273
Code Bloomberg	PROX BB
Code Nasdaq	PROX-EB
Code Reuters	PROX BR

Performance de l'action Proximus en 2020

L'action Proximus a clôturé l'année 2020 à 16,2 EUR, soit 36,5 % de moins que le dernier cours de clôture en 2019. Malgré une année 2020 très volatile, le secteur télécom a été moins défensif que prévu. Il n'a toutefois pas été totalement épargné par la crise du Covid-19 et a notamment été affecté par la baisse des volumes de roaming et l'érosion du chiffre d'affaires B2B. Le secteur télécom se trouve en plein cycle d'investissement. Un cycle important, puisque la plupart des opérateurs européens

misent sur le déploiement de la fibre jusqu'au domicile des clients. Si l'importance croissante de l'accès au réseau et des connexions fiables constitue un facteur prometteur, le potentiel de croissance soutenue du chiffre d'affaires pour le secteur reste à prouver. En dépit de son rôle critique en faveur d'une 'économie digitale', les actions télécoms européennes (SXXP) ont chuté de 16,1 % en 2020, accusant une sous-performance de 12,0 p.p. par rapport au marché boursier général (SXXP).

Évolution du cours de l'action Proximus en 2020 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



— Proximus (PROX-BRU) — Belgium BEL-20 (BEL-20-ENX) — STOXX Europe 600/Telecommunications (Capped) - SS (SXXP) — STOXX Europe 600 (SXXP-STX)

1

Février :
Impact de
Covid-19

2

31 mars :
Proximus a annoncé
une nouvelle stratégie :
accélération du déploiement
de la fibre et réduction du
dividende à € 1,2.

3

31 juillet :
Proximus a annoncé un
déploiement accéléré
et à plus grande
échelle de la fibre à
l'aide de partenariats

4

30 septembre :
L'IBPT propose
de maintenir
les tarifs de
gros FTTH de
Proximus

5

30 octobre :
publication de
solides résultats pour
le T3, mise à jour
de la guidance et
sélection profitable de
fournisseurs mobiles

Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020
Cours le plus haut	28,65	29,11	27,64	24,60	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12
Cours le plus bas	21,67	24,31	21,40	20,80	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01
Cours au 31 décembre	25,32	25,13	24,24	22,21	21,55	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	181.364.309	138.569.376	148.786.324	142.139.111	189.753.834	178.802.905	179.825.076	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614	206.692.812
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	708.454	532.959	578.935	555.231	744.133	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252
Nombre d'actions en circulation	320.614.683	321.482.641	317.648.821	318.321.665	319.204.181	321.230.597	322.003.751	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509	322.690.026
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015
Capitalisation boursière au 31 décembre (en € milliards) ¹	8,12	8,08	7,70	7,07	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23
Chiffres clés par action - sur base rapporté												
EBITDA	6,14	7,56	5,93	5,62	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95
Bénéfice net ²	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ³	8,98	6,37	10,26	9,92	10,9	14,73	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27
Dividende ordinaire (brut) ⁴	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,40	0,50	0,50	0,81	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut ³	8,20%	8,70%	9,00%	11,20%	10,10%	4,98%	5,00%	5,48%	5,48%	6,35%	5,88%	7,40%
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent												
EBITDA	NA	NA	NA	NA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69
Bénéfice par action	NA	NA	NA	NA	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	NA	NA	NA	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25

1 Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective

2 Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

3 Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

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

Nos actionnaires

Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise. Fin 2020, Proximus détenait 4,54 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,95 %. Environ 20 % de celui-ci sont détenus par des

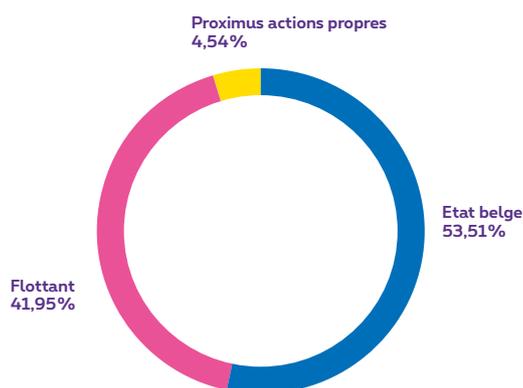
actionnaires particuliers, le reste étant essentiellement aux mains d'actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Royaume-Uni, suivis par le Benelux et la France.

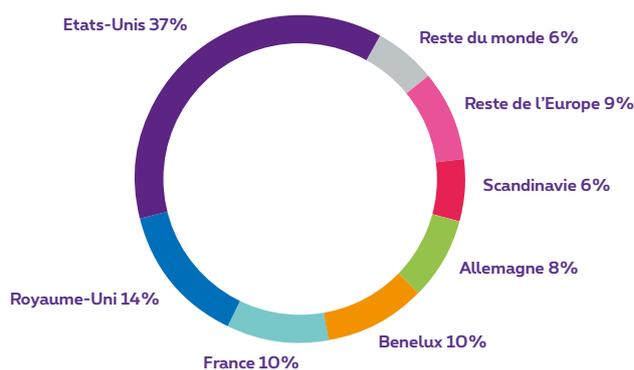
Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2020

	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51%	56,06%	55,94%	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.335.109	4,54%	0,00%	0,21%	0	693.702
Flottant	141.802.457	41,95%	43,94%	43,85%	141.802.457	141.802.457
Total	338.025.135	100,00%	100,00%	100,00%	322.690.026	323.383.728

Actions institutionnelles par localisation



Actions institutionnelles par localisation



Source : analyse des actionnaires, octobre 2020
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

Évolution des actions propres

Fin 2019	15.042.626
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	312.158
Options exercées en 2020	-16.583
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-3.092
Fin 2020	15.335.109

Fin 2020, Proximus détenait 15.335.109 actions propres, soit 4,54 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2020,

Proximus a utilisé 3.092 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et 16.583 options ont été exercées¹.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.641.407 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

¹ Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération

Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %.

En 2020, Blackrock Inc. a annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous dans sa participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2020, 3 % ou davantage des actions Proximus en circulation.

Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Proximus, les participations importantes doivent être communiquées à :

- FSMA à l'adresse trp.fin@fsma.be
- Proximus à l'adresse investor.relations@proximus.com

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				# droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	# droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
29/12/2020	30/12/2020	Blackrock Inc.	> 5%	17.031.320	5,04%	17.654.207	5,22%
25/12/2020	29/12/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.697.787	4,94%	17.446.703	5,16%
16/12/2020	18/12/2020	Blackrock Inc.	> 5%	16.908.971	5,00%	17.901.972	5,30%
02/12/2020	03/12/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.180.847	4,79%	17.520.482	5,18%
31/07/2020	03/08/2020	Blackrock Inc.	> 5%	17.268.816	5,11%	18.255.468	5,40%
30/07/2020	31/07/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.874.706	4,99%	17.956.247	5,31%
28/07/2020	29/07/2020	Blackrock Inc.	> 5%	16.910.903	5,00%	18.016.263	5,33%
20/07/2020	21/07/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.645.587	4,92%	17.474.954	5,17%
25/06/2020	26/06/2020	Blackrock Inc.	> 5%	16.971.183	5,02%	17.266.264	5,11%
24/06/2020	25/06/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.878.317	4,99%	17.156.525	5,08%
24/04/2020	27/04/2020	Blackrock Inc.	> 5%	17.059.825	5,05%	17.987.181	5,32%
21/04/2020	22/04/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.910.903	4,98%	17.791.299	5,26%

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

Proximus prévoit une augmentation substantielle de ses investissements dans le réseau au cours des prochaines années, afin de remplacer en large partie son réseau cuivre historique par un réseau du futur basé sur la fibre. Considéré comme exceptionnel, le niveau d'investissement élevé sera en grande partie financé par une structure de capital optimisée et certaines ventes d'actifs. Fidèle à son engagement de mener une politique de rémunération attractive pour ses actionnaires, tout en se dotant des moyens de revenir à une couverture du dividende par le cash-flow libre, Proximus ramène son dividende annuel à un niveau soutenable. Proximus a l'intention de verser un dividende annuel brut de € 1,2 par action sur les résultats 2020, 2021 et 2022, ce montant étant à considérer comme un plancher.

Le dividende proposé sera revu sur une base annuelle et soumis au Conseil d'Administration, afin de conserver une flexibilité financière stratégique pour la croissance future, de manière organique ou par des fusions et acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

Dividende sur les résultats 2020

Le 25 février 2021, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 21 avril 2021 de verser un dividende brut de € 1,20 par action sur le résultat de 2020, dont un dividende intérimaire de € 0,50 par action a été versé en décembre 2020.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de € 0,70 par action sera versé le 30 avril 2021, avec enregistrement le 29 avril 2021 et cotation ex-dividende le 28 avril 2021.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2020 à € 387 millions.

Investor Relations

Le département Proximus Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, le Groupe entend assurer une cotation équitable de l'action basée sur des informations financières de première qualité.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Proximus, les dirigeants de l'entreprise s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque présentation des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique ou d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses.

Tout au long de l'année 2020, Proximus a organisé avec ses hauts dirigeants plusieurs roadshows virtuels compte tenu de la pandémie de Covid-19. De plus, Proximus a participé à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement, également en mode virtuel. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes.

Une période fermée est observée avant la publication des résultats trimestriels. Le début de la période fermée est communiqué sur le site web Investor Relations de Proximus.

Calendrier financier²

12 avril 2021	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2021
21 avril 2021	Assemblée générale annuelle des actionnaires
30 avril 2021	Paiement du dividende
30 avril 2021	Annonce des résultats du premier trimestre 2021
12 juillet 2021	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2021
30 juillet 2021	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2021
11 octobre 2021	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2021
29 octobre 2021	Annonce des résultats du troisième trimestre 2021

² Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.

Rapports social et environnemental

Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

Détermination de la matérialité

En 2018, nous avons procédé, avec l'aide d'experts externes, à un processus d'évaluation de la matérialité. Nous avons ainsi pu dresser un rapport détaillé des enjeux les plus pertinents.

L'évaluation a été convertie en une matrice de matérialité validée par notre Conseil d'Administration. Le processus comprenait quatre étapes :

1 Analyse externe

Une analyse externe de la matérialité a tout d'abord été réalisée en partant des questions de durabilité non seulement chez Proximus, mais aussi dans l'ensemble du secteur. Une analyse des médias ainsi qu'un examen par des pairs et une enquête de réputation ont également été menés.

Les enjeux pertinents sur lesquels Proximus peut avoir un impact dans la société ont été identifiés. Sur cette base, une short-list a ensuite pu être validée avec les parties prenantes internes.

2 Workshop interne sur la matérialité

Nous avons organisé un workshop bien préparé, semi-structuré et encadré, afin d'identifier nos parties prenantes et nos enjeux particulièrement pertinents. Ce workshop a rassemblé des représentants de toutes les Business Units, de la direction et des fonctions de support de Proximus.

Partant de la longue liste susmentionnée d'enjeux hautement pertinents et de parties prenantes obtenue lors de l'analyse externe, nous avons dressé une liste des enjeux et intervenants clés.

3 Matrice de matérialité intégrée

La matrice de matérialité intégrée combine l'analyse externe et les résultats du workshop interne sur la matérialité. Elle fournit un aperçu global des enjeux les plus pertinents provenant de ces deux sources.

La combinaison de l'axe horizontal et de l'axe vertical détermine le degré d'impact exercé par Proximus sur la société avec cet enjeu. Dans le cadre d'un exercice de simplification visant à diriger

nos forces là où elles sont le plus nécessaires, nous avons décidé de concentrer nos actions et notre reporting sur le quadrant supérieur droit, qui représente les enjeux les plus pertinents pour nos parties prenantes et l'impact potentiel de Proximus. La définition des enjeux les plus pertinents et de leurs limites se trouve à la page suivante.

4 Mise en œuvre

En 2020, nous avons poursuivi nos actions sur la base de la matrice de matérialité établie en 2018 et nous avons procédé à un examen léger de nos enjeux pertinents en nous basant sur le SASB et notre nouvelle stratégie, afin de nous concentrer sur les enjeux les plus pertinents aujourd'hui. Afin de mieux refléter notre exercice stratégique, les enjeux 'santé et sécurité' et 'marketing responsable' ont été retirés de notre liste d'enjeux hautement pertinents. Ce choix a été confirmé par le fait que ces thèmes se trouvaient sur la bordure inférieure du quadrant supérieur droit

de la matrice 2018. Cela nous permet de nous concentrer sur un nombre plus restreint d'enjeux pertinents. Néanmoins, ces deux thèmes sont toujours couverts et présentés dans nos déclarations environnementales et sociales.

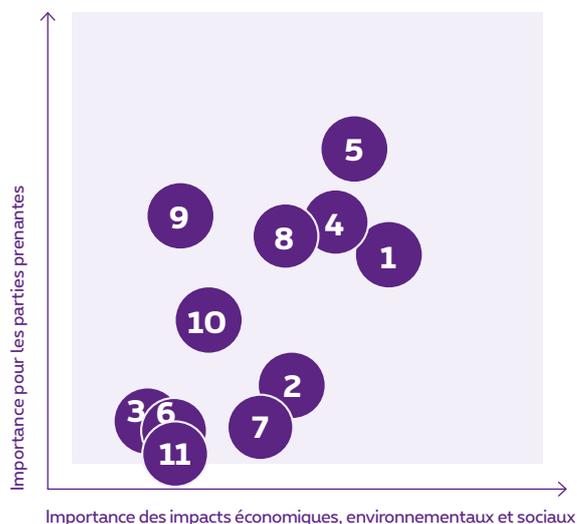
Notre prochaine évaluation de la matérialité aura lieu en 2021 et réévaluera la pertinence des enjeux pertinents avec nos parties prenantes.

Enjeux hautement pertinents

Matrice de matérialité¹ 2020



1 La matrice de droite représente le quadrant supérieur droit de la matrice de matérialité globale et montre les enjeux qui sont les plus importants pour nos parties prenantes et l'impact que Proximus peut avoir.



1 Innovation et infrastructure durable

Comment l'entreprise est au courant des dernières technologies et les inclut dans le portefeuille de produits et services. Investissements dans l'infrastructure digitale et innovation dans l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, les villes intelligentes, l'éducation intelligente, les bâtiments intelligents, la santé intelligente, la sécurité intelligente, etc.

2 Connectivité et inclusion digitale

Comment l'entreprise veille à conserver une infrastructure à jour et inclusive pour tous les membres de la communauté et à garantir en permanence une connectivité de qualité aux clients. Cet enjeu concerne également l'inclusion digitale de toutes les couches de la population.

3 Durabilité, énergie et économie circulaire

Comment l'entreprise envisage de réduire sa consommation d'énergie et comment cela affecte ses émissions. Comment l'entreprise contribue à l'économie circulaire et aborde la gestion des déchets, le recyclage d'équipements, les achats responsables et l'efficacité des ressources.

4 Conduite et éthique d'entreprise

Comprend l'instauration de pratiques commerciales en matière de transparence, d'intégrité, de corruption, de poursuites et de plaintes. Cet enjeu doit comprendre la gouvernance de l'entreprise.

5 Protection de la vie privée et sécurité des données

Comment l'entreprise veille au respect des lois sur la vie privée et protège les données de ses clients. L'enjeu fait également référence au RGPD et au développement de nouvelles technologies en lien avec cet enjeu.

6 Capital humain et développement des collaborateurs

Comment l'entreprise gère son capital humain, y compris les conditions de travail. Englobe des enjeux tels que la diversité et l'inclusion, le genre, le vieillissement de la population, la rotation du personnel, la formation et le développement..

7 Compétitivité digitale des entreprises et institutions

Comment l'entreprise améliore la compétitivité d'institutions, de villes et d'entreprises grâce à la digitalisation.

8 Produits et services de qualité

Comment l'entreprise garantit une offre de produits et services de qualité à ses clients, y compris en termes de santé et de sécurité.

9 Transparence des tarifs et factures

Comment l'entreprise communique en toute transparence les prix de ses produits et services.

10 Relations avec les clients

Comment l'entreprise veille à satisfaire ses clients. Cet enjeu inclut également l'impact sur la santé de ces derniers et la mise à disposition de toutes les informations nécessaires.

11 Chaîne d'approvisionnement durable

Comment l'entreprise assume ses responsabilités vis-à-vis des pratiques de durabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Certains autres enjeux englobent déjà ce point. Cependant, Proximus doit également présenter une approche globale pour gérer l'impact de sa chaîne d'approvisionnement et faire face à son impact économique.

Correspondance enjeux SASB/enjeux hautement pertinents de Proximus

Enjeux SASB	Enjeux hautement pertinents de Proximus
Empreinte écologique des opérations	Durabilité, énergie et économie circulaire
Confidentialité des données	Protection de la vie privée et sécurité des données
Sécurité des données	Protection de la vie privée et sécurité des données
Gestion de la fin de vie des produits	Durabilité, énergie et économie circulaire
Comportement concurrentiel et internet ouvert	- Conduite et éthique d'entreprise - Transparence des tarifs et factures
Gestion des risques systémiques liés aux bouleversements technologiques (interruptions du système)	- Innovation et infrastructure durable - Compétitivité digitale des entreprises et institutions - Produits et services de qualité

Dialogue avec nos parties prenantes

Nous encourageons les interactions avec toutes nos parties prenantes. Dès lors, nous continuerons à appliquer une gouvernance forte et un cadre éthique clairement défini. De manière responsable et respectueuse.

Tout d'abord, nous nous efforçons d'améliorer nos mesures ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), en définissant une stratégie d'amélioration claire, en établissant des plans d'action précis et en les intégrant dans les intéressements à long terme de la haute direction.

Afin de rester pertinents, nous voulons nous engager avec tous les groupes de parties prenantes sur une base plus structurée et régulière

- Nous impliquons nos parties prenantes au quotidien afin de répondre à des demandes spécifiques.
- En 2018, nous avons procédé à une évaluation de la matérialité avec des experts externes, qui a servi de base à l'élaboration d'une matrice de matérialité avec tous nos groupes de parties prenantes, validée par notre Conseil d'Administration. Nous réaliserons cette évaluation tous les trois ans. La prochaine aura lieu en 2021.
- Nous avons également mis en place une politique relative aux parties prenantes afin d'interagir avec elles de manière cohérente et proactive, fondée sur la transparence et le dialogue.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous devons dès lors interagir régulièrement avec le monde politique. Nous entretenons des contacts actifs avec des décideurs, tous niveaux politiques confondus. Nous sponsorisons par ailleurs des activités qui stimulent le débat public sur les conséquences d'un monde en rapide évolution et de plus en plus digital. Nous sommes membres de diverses associations (professionnelles). Dans ce cadre, nous sommes également en contact avec le monde politique au niveau national et européen.

Proximus s'abstient de tout soutien envers des partis politiques, des personnalités politiques ou des institutions publiques. Notre direction respecte des normes strictes en matière de comportement éthique et transparent. Ces dernières années, Proximus a toujours eu pour mot d'ordre d'approcher directement les décideurs.

Nous distinguons les groupes de parties prenantes suivants : les clients résidentiels et Corporate, les collaborateurs, les investisseurs, les partenaires, les instances publiques et réglementaires, la presse, les communautés de start-ups et les leaders d'opinion.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2020	Notre réponse
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficier d'un environnement de travail sûr, innovant et flexible. Recevoir des opportunités et des défis à la hauteur de leurs ambitions. Avoir la possibilité d'acquérir les compétences dont ils ont besoin sur un marché du travail en pleine mutation. Conseils pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. Proximus apporte une contribution positive à l'environnement et à la société en général. 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque année, nous organisons des enquêtes appelées 'Speak Up', destinées à évaluer l'engagement des collaborateurs. Nous offrons également à chaque collaborateur de nombreuses possibilités pour aborder leurs préoccupations avec un spécialiste HR. 	<ul style="list-style-type: none"> Communication plus ouverte et plus transparente. Direction plus proche des collaborateurs et un alignement stratégique. Plus grande orientation client. 	<ul style="list-style-type: none"> Trois enquêtes auprès des collaborateurs ont été organisées afin d'évaluer l'engagement des collaborateurs et les préoccupations liées à la crise du Covid-19, de manière à mieux adapter notre soutien et mettre en place des plans d'actions spécifiques. Pendant la crise du Covid-19, nous nous sommes plus souvent adressés à nos collaborateurs pour les informer, les rassurer et les motiver. Nous avons communiqué nos ambitions stratégiques à l'ensemble du personnel lors d'un événement digital. La rotation de fonction favorise le recyclage et l'amélioration des compétences dans des domaines clés ainsi que la mobilité interne. La plupart des collaborateurs dont le travail le permet peuvent désormais travailler à domicile 3 jours par semaine.
Clients résidentiels et petites entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir des produits et services de haute qualité à un prix raisonnable. Suivre toujours les dernières tendances en termes de connectivité et d'expérience client sans effort. Accès direct au monde digital. Ils attendent que nous apportions notre contribution à la société dans laquelle ils vivent et que nous remplissions notre rôle d'acteur clé en Belgique. 	<ul style="list-style-type: none"> Impliquer nos clients dans nos activités est essentiel pour répondre au mieux à leurs attentes. C'est pourquoi nous favorisons en permanence le principe de co-création par le biais de sessions de Design Thinking et de groupes de réflexion. Notre projet 'Voice of the Customer' nous permet de capter les réactions des clients et d'y donner suite rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> Rester en contact avec leur famille et leurs amis pendant la crise du Covid-19 et de pouvoir travailler, étudier ou diriger leur entreprise depuis leur domicile. Solutions pertinentes qui font la différence. Expériences digitales transparentes et fluides. Un réseau d'une qualité et d'une fiabilité supérieures. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses initiatives durant la crise Covid-19 pour permettre à nos clients de rester connectés. Lancement de Flex, des packs modulaires pour les familles. Lancement de Business Flex, des packs modulaires pour les petites entreprises, y compris un service personnalisé accessible via MyProximus. Enrichissement continu de nos plateformes digitales Pickx et MyProximus, avec des nouveautés au niveau des fonctionnalités et du matériel (décodeur Android, Apple TV) et des partenaires (Disney+, Streamz, Eleven). Amélioration des interactions digitales avec les clients. Amélioration du service aux clients grâce à des équipes pluridisciplinaires. Accélération du déploiement de la fibre et lancement de la 5G.
Clients professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Que Proximus fasse preuve de leadership et privilégie une approche responsable et de partenariat, un parfait mélange d'accompagnement, de support et de collaboration. Que Proximus ne se contente pas de répondre à leurs besoins en matière de connectivité et d'ICT, mais qu'elle soit aussi le partenaire de confiance de leur transformation digitale, les aidant ainsi à mieux servir leurs propres clients. Un service personnalisé de haute qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> En plus de nos canaux d'interaction réguliers avec nos clients via nos Account Managers, nos Contact Centers, notre canal digital et notre canal de partenaires indirects, nous avons mis sur pied d'autres façons d'interagir avec eux. Nous les impliquons par le biais d'enquêtes personnelles régulières, de réunions de feed-back ainsi que de forums et comités consultatifs Voice of the Customer. Ces différents forums sont l'occasion pour nous de recueillir du feed-back sur leur expérience en tant que clients, notre stratégie et notre feuille de route de développement. Ils nous permettent aussi d'analyser en profondeur leurs besoins en matière de transformation digitale. Et enfin, de leur proposer nos toutes dernières technologies pour répondre à leurs besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> L'objectif était clairement de maintenir leur activité pendant la crise du Covid-19, face aux défis à relever en matière de télétravail, de téléphonie à repenser, d'investissement dans des portails web et le cloud et de réinvention de l'espace de travail physique. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentation verticale de la clientèle afin de mieux comprendre le contexte de nos clients et adapter notre portefeuille et nos services à leurs besoins. Proximus Accelerators visant à aider les clients dans de nombreux aspects de leur transformation digitale. Accent permanent sur des projets qui améliorent l'expérience des clients lors de contacts clés avec Proximus (à la fois physiques et digitaux). Accélération du déploiement de notre réseau fibre et lancement de la 5G. Mise en place d'écosystèmes avec nos partenaires et nos clients pour créer des solutions innovantes afin de relever les défis commerciaux et sociétaux.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2020	Notre réponse
Gouvernement et régulateurs	<ul style="list-style-type: none"> Respecter toutes les règles et réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et au niveau international. Respecter l'éthique d'entreprise. En tant qu'entreprise publique belge, une implication et des investissements dans le développement de l'économie et de la société digitales de demain. Nous devons notamment contribuer à la société et à un environnement plus vert. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous nous réunissons proactivement et régulièrement avec les représentants de notre gouvernement et les régulateurs dans le cadre d'associations professionnelles, comme Agoria, l'ETNO (European Telecommunications Network Operators' Association), la GSMA, etc. Nous interagissons aussi régulièrement avec le monde politique et les représentants afin de développer des partenariats (cf. extension de la couverture internet dans les zones blanches). 	<ul style="list-style-type: none"> En 2018, la réglementation applicable à Proximus sur son réseau cuivre a été étendue à son réseau fibre. La mise en œuvre est en cours (tarifs de la fibre et offres de référence). Mise en œuvre de nouvelles obligations pour Proximus en ce qui concerne le marché de l'accès professionnel de haute qualité. Le calendrier et les conditions finales de la mise aux enchères du spectre multibande restent incertains. Dans l'intervalle, les autorités ont pris des mesures provisoires (licences temporaires) et adopté une nouvelle législation pour prolonger les licences 2G et 3G actuelles dans l'attente de la mise aux enchères des nouveaux droits liés au spectre. Projet d'investir dans des réseaux parallèles au niveau des régions. Début des préparatifs en vue de la transposition du nouveau Code européen et de la directive média. Nouveaux Eurorates adoptés par la Commission européenne pour la terminaison fixe et mobile. Proposition de réglementation des (grands) acteurs internet présentée par la Commission européenne. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous défendons notre position vis-à-vis des autorités compétentes. Nous nous engageons à respecter les nouvelles règles dans les délais impartis et à répondre aux nouvelles obligations par le biais d'actions commerciales adéquates.
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Communication et informations d'entreprise transparentes, claires, précises et cohérentes concernant le marché sur lequel nous sommes actifs. Communication claire sur nos réalisations, notre stratégie, nos ambitions à venir et nos perspectives à court et moyen terme. Information sur nos projets pour créer de la valeur et mises à jour précises en temps utile. Accessibilité de la haute direction pour fournir des clarifications et répondre aux questions. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximus a organisé plusieurs roadshows avec la haute direction en mode virtuel, à la suite de la pandémie de Covid-19. Nous avons également participé à plusieurs conférences sectorielles virtuelles, à des roadshows 'IR only', à des reverse roadshows et des appels-conférence. Proximus s'est adressée à de nombreux investisseurs institutionnels, principalement par le biais de réunions virtuelles. Nous avons également organisé notre assemblée générale annuelle, à laquelle tous les investisseurs sont conviés. 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement concurrentiel et l'impact sur Proximus. Sujets réglementaires tels que les tarifs des appels internationaux ainsi que les tarifs de gros du câble et de la fibre. Impact du Covid-19 sur les résultats financiers de Proximus. Stratégie en matière de fibre, l'impact des partenariats et le risque de surcapacité. Concurrence sur le marché belge et l'évolution potentielle du paysage concurrentiel. Potentiel de croissance du segment Consumer, la transformation du segment Enterprise et les possibilités futures de réduction des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> Un compte rendu détaillé permet aux investisseurs de suivre les réalisations de Proximus sur le marché belge grâce à la publication de plusieurs KPI portant sur les principaux produits. Nous communiquons également en toute transparence sur l'évolution des prix. Proximus a organisé un 'Capital Market Day' au cours duquel elle a présenté et expliqué sa stratégie pour les années à venir. Elle a également annoncé son estimation de l'impact financier du Covid-19 et présenté les principaux facteurs en cause. Les présentations trimestrielles de 2020 ont abordé les sujets brûlants sur le marché, comme l'évolution des activités dans le contexte du Covid-19 et des mises à jour de notre projet fibre.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Que nous honorions nos engagements à long terme et respections nos obligations. Que nous présentions des contrats transparents et des tarifs équitables. 	<ul style="list-style-type: none"> Parce qu'ils ont à nos yeux un impact considérable, nous interagissons avec nos fournisseurs dans le cadre d'audits réguliers afin de nous assurer qu'ils respectent nos principes éthiques et de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximus a pour ambition d'atteindre, d'ici 2025, 75 % d'évaluations RSE positives (évaluations et audits) parmi l'ensemble de ses fournisseurs. Nous nous sommes engagés à collaborer avec nos fournisseurs pour réduire notre empreinte carbone et produire davantage de produits circulaires. 	<ul style="list-style-type: none"> En 2020, 92 % des fournisseurs analysés au niveau des risques environnementaux et en matière de droits de l'Homme ont obtenu un score positif.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2020	Notre réponse
Société au sens large	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux hautement performants et des opportunités digitales. • Une contribution positive à la société belge. • Protéger les données des citoyens, adopter un comportement éthique et contribuer à la société tout en respectant l'environnement. • Des produits et services qui permettent aux citoyens de vivre mieux et de travailler plus efficacement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque trimestre, nous évaluons notre performance au niveau de marqueurs clés dans le cadre d'une enquête menée auprès du grand public en Belgique. • Nous collaborons avec diverses ONG et associations belges pour répondre aux besoins de la société. • Notre objectif est de contribuer à l'éducation digitale de tous et de devenir une entreprise véritablement circulaire ayant une contribution nette positive. • Nous fournissons des solutions permettant à nos parties prenantes d'accélérer elles aussi leur transformation vers la circularité. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'impact des ondes électromagnétiques, en particulier dans le cadre du lancement de la 5G. • Ils réclament plus de clarté dans nos communications ainsi qu'une bonne protection de leurs données. • Les citoyens sont préoccupés par les compétences nécessaires pour faire partie du monde digital. • L'environnement a été un thème de société majeur, avec de plus en plus de voix demandant des actions de la part d'entreprises comme Proximus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous proposons sur notre site web des informations et des conseils clairs sur les risques liés aux ondes électromagnétiques, en particulier sur la 5G. • Nous sommes soumis à des règles et directives strictes en matière de protection des données et respectons les dernières lois en vigueur. Nous prenons également les mesures nécessaires afin d'obtenir des certifications ISO dans ce domaine. • Nous contribuons à la société et à l'inclusion digitale par le biais de notre cadre de contribution, en nous associant avec des organisations telles que MolenGeek ou l'école '19', en promouvant nos propres programmes comme diggit, ainsi qu'en recyclant notre personnel. • Nous avons défini une stratégie environnementale solide, avec l'ambition de devenir circulaire et d'apporter une contribution nette positive. Pour y parvenir, nous avons mis en place des équipes transversales et programmes stratégiques spécialement dédiés à cette matière.

Rapport social

Champ d'application du rapport social

Le rapport social se rapporte uniquement à l'activité de Proximus SA, sauf si stipulé différemment. Il n'inclut pas nos activités liées à nos filiales belges. Sauf mention contraire, les chiffres sont exprimés en ETP. Les données rapportées portent sur l'année

entière. Les indicateurs non financiers vérifiés par nos auditeurs externes sont indiqués par une coche (assurance limitée).

S1 : Effectifs

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus	Nombre	13.391	13.385	12.931	11.423		
BICS	Nombre	747	727	789	893		
Groupe Proximus à l'exclusion de BICS	Nombre	12.644	12.658	12.143	10.530		
Nombre total d'employés et de travailleurs (ETP) par contrat de travail	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.1	
Employés	Nombre	10.330,8	10.168,1	9.651,6	8.180,3		
Travailleurs	Nombre	1.149,8	1.001,6	904,6	643,7		
Nombre total d'employés (ETP) par genre	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824		
Hommes	Nombre	8.068,8	7.794,2	7.323,5	6.194,5		
Femmes	Nombre	3.411,8	3.375,5	3.232,7	2.629,5		
Nombre total d'employés (ETP) par niveau	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.2	
Haute direction	Nombre	160,5	162,3	153,5	164		
Femmes	Nombre	32	34,5	35,5	39		
Hommes	Nombre	128,5	127,8	118	125		
Cadres supérieurs	Nombre	877,3	905,2	914,8	899,4		
Femmes	Nombre	212,2	225,2	234	239,4		
Hommes	Nombre	665,1	680	680,8	660		
Cadres moyens	Nombre	2.133,5	2.154,4	2.171,7	2.060,9		
Femmes	Nombre	543,5	566,3	577,2	571,1		
Hommes	Nombre	1.590	1.588,1	1.594,5	1.489,8		
Cadres inférieurs	Nombre	675,8	662,5	605,7	539,2		
Femmes	Nombre	245,8	250,8	235,2	209,2		
Hommes	Nombre	430	411,7	370,5	330		
Sales	Nombre	1.667,3	1.605,5	1.516,6	1.123,1		
Femmes	Nombre	726,7	693,1	643	435		
Hommes	Nombre	940,6	912,4	873,6	688,1		
Employés	Nombre	5.966,3	5.679,8	5.194	4.037,5		
Femmes	Nombre	1.651,7	1.605,6	1.507,8	1.135,9		
Hommes	Nombre	4.314,6	4.074,2	3.686,1	2.901,6		

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.3	
Durée déterminée	Nombre	161	184	164,8	131,8		
Femmes	Nombre	64	84	58,8	65,8		
Hommes	Nombre	97	100	106	66		
Bruxelles	Nombre	54	51	37,8	28,8		
Flandre	Nombre	70	83	68	77		
Wallonie	Nombre	37	50	59	26		
Contrat de remplacement	Nombre	35	1	0	0		
Femmes	Nombre	9	0	0	0		
Hommes	Nombre	26	1	0	0		
Bruxelles	Nombre	8	0	0	0		
Flandre	Nombre	19	0	0	0		
Wallonie	Nombre	8	1	0	0		
Statutaires	Nombre	3.746,9	3.238,6	2.768,8	1.879,1		
Femmes	Nombre	690	600,2	512,6	336,6		
Hommes	Nombre	3.056,9	2.638,4	2.256,6	1.542,5		
Bruxelles	Nombre	1.589,8	1.372,5	1.226,1	955,3		
Flandre	Nombre	1.096,9	954,1	779,3	424,5		
Wallonie	Nombre	1.060,2	912	763,4	499,3		
Durée indéterminée	Nombre	7.537,7	7.746	7.622,6	6.813,1		
Femmes	Nombre	2.648,8	2.691,2	2.661,5	2.227,1		
Hommes	Nombre	4.888,9	5.054,8	4.961,1	4.586		
Bruxelles	Nombre	5.005,1	5.021,2	4.956,8	4.551,2		
Flandre	Nombre	1.217,4	1.341,5	1.312,1	1.127,4		
Wallonie	Nombre	1.315,3	1.383,4	1.353,7	1.134,6		
Nombre total d'employés (ETP) par langue	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824		
Néerlandais	Nombre	6.170,7	5.982,7	5.625,4	4.717,5		
Français	Nombre	5.278,6	5.155,5	4.900,4	4.088,7		
Allemand	Nombre	31,3	31,5	30,4	17,8		
Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.4	
Moins de 30 ans	Nombre	899,2	1.005,3	861,3	838,9		
30-50 ans	Nombre	6.321,9	6.222,1	5.917,9	5.038,4		
Plus de 50 ans	Nombre	4.259,6	3.942,3	3.777,1	2.946,8		
Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824		
Temps plein	Nombre	9.578,4	9.362,8	9.125,9	8.093,7		
Femmes	Nombre	2.524,6	2.541,8	2.499,6	2.202,3		
Hommes	Nombre	7.053,8	6.821	6.626,3	5.891,4		
Temps partiel	Nombre	1.902,2	1.806,9	1.430,3	730,3		
Femmes	Nombre	887,2	833,7	733,1	427,2		
Hommes	Nombre	1.015	973,2	697,2	303,1		
Pourcentage du nombre total d'employés couverts par des conventions collectives de travail	%	98,5	98,5	98,5	98,5	S1.5	

Définitions

- **Groupe Proximus** : Proximus SA et ses filiales
- **Effectifs** : nombre d'employés actifs inscrits au registre du personnel de Proximus SA à la fin de la période de reporting. Ces chiffres incluent les employés à temps partiel et les employés à contrat à durée déterminée ou de remplacement, à l'exclusion des employés sous contrat à effet différé ou en maladie de longue durée, les étudiants et les sous-traitants.
- **Travailleurs** : personnel effectuant principalement des travaux manuels.
- **Employés** : personnel effectuant principalement un travail intellectuel.
- **Équivalent temps plein (ETP)** : l'ETP d'un employé est calculé en divisant les heures de travail réelles de cet employé par le nombre total d'heures de travail d'un employé à temps plein à la fin de la période de reporting.
- **Employé statutaire** : tout employé nommé de façon permanente à un grade par l'autorité de nomination de Proximus.
- **Nouveaux recrutements** : nombre d'employés (ETP) engagés pendant la période de reporting. Le taux est calculé en divisant le nombre d'employés engagés (ETP) pendant la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting. Il se définit comme le nombre de nouvelles entrées pendant la période de reporting, divisé par le nombre total de collaborateurs occupés dans cette catégorie à la fin de la période de reporting. Par exemple : (Nombre de nouvelles employées pendant la période de reporting / Nombre de femmes travaillant chez Proximus SA à la fin de la période de reporting) * 100.
- **Conventions collectives de travail** : la convention collective (CC) est un accord conclu entre Proximus et ses partenaires sociaux (les trois organisations syndicales représentatives). Une convention collective porte sur divers sujets classés dans quatre volets principaux pour les employés actifs : générique, bien-être, emploi (conditions de travail) et quantitatif (rémunération et avantages). Les mesures applicables à la population non active sont classées dans un cinquième volet principal. Certaines mesures sont strictement limitées à la durée de la convention collective. D'autres couvrent une période plus longue ou ont un effet récurrent. Les négociations portant sur une convention collective sont guidées par un cahier revendicatif rédigé par les organisations syndicales. La convention collective 2019-2020 a été approuvée à l'unanimité par la Commission Paritaire lors de sa séance du 15 octobre 2020.

Explication qualitative

- **S1.1** Approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020, le plan de transformation de Proximus a entraîné une diminution du nombre d'employés en 2020.
- **S1.2** Le plan de transformation ciblait certains domaines d'activités. Dans chaque domaine, tous les niveaux d'employés étaient concernés par le plan.
- **S1.3** Le nombre d'employés statutaires (ETP) diminue chaque année. En effet, en 1996, Proximus a mis fin au recrutement de collaborateurs statutaires. Les membres du personnel statutaire appartiennent aux tranches d'âge les plus élevées et évoluent naturellement vers la retraite. En outre, une partie d'entre eux était concernée par le plan de transformation.
- **S1.4** En 2020, le nombre d'employés (ETP) âgés de plus de 50 ans a diminué davantage que les autres tranches d'âge par rapport à 2019, en raison de l'effet combiné du plan de transformation et de la pension légale.
- **S1.5** Tous les employés sont couverts par les conventions collectives, à l'exception des cadres supérieurs et de la haute direction. Les conventions collectives de Proximus sont conclues à chaque fois pour deux ans : 2017-2018 et 2019-2020.

S2 : Bien-être, satisfaction et rétention

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen	72,3%	72,7%	56%	71,5%	S2.1	
Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	6,9% (789,4)	6,6% (738,7)	7,6% (807,0)	24,7% (2.179,7)	S2.2	
Femmes	% (nombre)	5,3% (181,2)	4,9% (166,2)	6,5% (208,5)	30,5% (803,3)		
Hommes	% (nombre)	7,5% (608,2)	7,4% (572,5)	8,2% (598,5)	22,2% (1.376,4)		
Moins de 30 ans	% (nombre)	11,9% (116,7)	9,5% (96,1)	14,8% (128,1)	20,1% (168,9)		
30-50	% (nombre)	2,1% (135,7)	2,1% (119,9)	3,2% (189,1)	16,1% (810,7)		
Plus de 50 ans	% (nombre)	13% (537)	12,1% (522,7)	13,0% (489,8)	40,7% (1.200,0)		
Nombre total et taux de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	3,4% (390,3)	4,9% (548,0)	2,9% (308,8)	5,2% (458,9)	S2.3	
Femmes	% (nombre)	4,1% (139,0)	5,2% (177,0)	3,1% (101,8)	6,2% (161,9)		
Hommes	% (nombre)	3,1% (251,3)	4,8% (371,0)	2,8% (207,0)	4,8% (297,0)		
Moins de 30 ans	% (nombre)	25,2% (247,0)	33,2% (341,0)	18,8% (162,0)	32,9% (276,0)		
30-50 ans	% (nombre)	2% (129,3)	3,2% (201,0)	2,3% (133,5)	3,5% (175,9)		
Plus de 50 ans	% (nombre)	0,3% (14,0)	15,0% (6,0)	0,4% (13,3)	0,2% (7,0)		
Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre	Nombre	349	351	340	537	S2.4	
Femmes	Nombre	172	184	181	261		
Hommes	Nombre	177	167	159	276		
Nombre total d'employés de retour au travail au terme d'un congé parental et qui étaient encore employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre	Nombre	332	330	342	274		
Femmes	Nombre	171	166	180	136		
Hommes	Nombre	161	164	162	138		
Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
Reprise du travail	%	97,8%	98,0%	95,2%	88,6%		
Femmes	%	97,7%	97,9%	95,8%	85,6%		
Hommes	%	97,8%	98,2%	94,6%	91,7%		
Taux de rétention	%	94,9%	92,4%	95,5%	76,8%		
Femmes	%	96,1%	94,3%	95,7%	72,0%		
Hommes	%	93,6%	90,6%	95,3%	82,1%		

Définitions

- **Rotation** : nombre d'employés (ETP) ayant quitté l'entreprise au cours de la période de reporting. Ce nombre inclut tous les types de départs (volontaires ou non, fin de contrat, pension). Le taux est calculé en divisant le nombre de départs (ETP) au cours de la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting.
- **Taux de reprise du travail** - calcul : nombre total d'employés ayant effectivement repris le travail après un congé parental/

Nombre total d'employés devant reprendre le travail après un congé parental) *100. Ces chiffres sont exprimés en effectifs et non en ETP.

- **Taux de rétention** - calcul : (Nombre total d'employés toujours en service 12 mois après avoir repris le travail à la suite d'un congé parental/Nombre total d'employés revenant d'un congé parental pris pendant la ou les périodes de reporting précédentes)*100

Explication qualitative

- **S2.1** Nous avons pris de nombreuses initiatives en 2020 pour améliorer l'engagement des employés. Les principales initiatives sont celles qui visent à rendre la stratégie de Proximus plus tangible ainsi que celles établissant un rapport plus étroit avec les clients et la direction. Des initiatives ciblées ont été prises pour aider nos employés à faire face aux défis liés à la pandémie de Covid-19. Toutes les initiatives que nous avons prises ont été inspirées par les commentaires de nos employés dans trois enquêtes menées. Nous avons également lancé une campagne interne pour favoriser la cohésion entre les employés.
- **S2.2** Approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020, le plan de transformation de Proximus a entraîné une diminution du nombre d'employés en 2020.
- **S2.3** Le nombre de nouveaux recrutements a augmenté en 2020 par rapport à 2019. Nous avons en effet procédé à des recrutements supplémentaires ciblés dans des domaines

critiques : plus de 200 employés ont été engagés dans des domaines d'avenir dans des fonctions telles que Data Analyst, UX Designer, IT Analyst et Enterprise Architect.

- **S2.4** En 2020, un grand nombre d'employés ont pris un congé parental. En 2020, 2.947,7 employés avaient droit à un congé parental (919,5 femmes et 2.028,2 hommes). 570,4 ont pris un congé parental (268,1 femmes et 302,3 hommes). En 2019, 3.176,5 employés avaient droit à un congé parental (998,5 femmes et 2.178 hommes). 387,2 ont pris un congé parental (194,7 femmes et 192,5 hommes). En raison de la pandémie de Covid-19, le nombre d'employés ayant pris un congé parental en 2020 est plus élevé qu'en 2019. En outre, les employés qui en ont eu besoin ont également pu bénéficier du congé parental Corona introduit par le gouvernement belge en 2020, sans approbation spécifique nécessaire de la part de Proximus.

S3 : Formation et développement

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	1.177	983	519	2.146	S3.1	
Moyenne d'heures de formation suivies par les employés (ETP) de l'organisation pendant la période de reporting, par genre et par catégorie de personnel (en heures)	Heures	22	24	39	39,5	S3.2	
Femmes	Heures	24	23	30	34,5		
Hommes	Heures	21	24	42	41,7		
Haute direction	Heures	23	35	37	26,1		
Cadres supérieurs	Heures	27	28	38	32,3		
Cadres moyens	Heures	24	24	38	30,3		
Cadres inférieurs	Heures	32	25	41	30,8		
Employés	Heures	19	22	39	46,5		

Définitions

- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.
- **Mouvements internes** : nombre d'employés (ETP) ayant changé de fonction au cours de la période de reporting.

Explication qualitative

- **S3.1** En 2020, 2.146 collaborateurs ont changé de fonction en interne (contre 519 en 2019). Nous encourageons la mobilité interne, car nous voulons que tous les collaborateurs apprennent en permanence et effectuent un travail à la hauteur de leurs talents. Avec notre plan de transformation approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020, nous avons enregistré un nombre exceptionnellement élevé de changements de fonctions internes en 2020.
- **S3.2** Le nombre moyen d'heures de formation par employé en 2020 est en ligne avec nos ambitions internes. En outre, en 2020, nous avons investi € 34,45 millions dans la formation, contre € 34 millions en 2019.

S4 : Sécurité

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)						S4.1	
Taux de blessures (TB)	Taux	0,000006	0,000007	0,000007	0,000008		
Femmes	Taux	0,000006	0,000005	0,000008	0,000002		
Hommes	Taux	0,000009	0,000008	0,000001	0,000001		
Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000003	0,0000003	0,0000007	0,0000005		
Femmes	Taux	0,00000004	0	0	0,0000002		
Hommes	Taux	0,0000003	0,0000004	0,0000001	0,0000006		
Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0004	0,0003	0,0001	0,0002		
Femmes	Taux	0,0002	0,0002	0,0001	0,000004		
Hommes	Taux	0,0004	0,0004	0,0001	0,0002		
Taux d'absentéisme (TA)	%	7,5%	7,7%	7,9%	6,3%		
Femmes	%	10,5%	10,8%	11,6%	8,2%		
Hommes	%	6,2%	6,3%	6,2%	5,5%		
Décès liés au travail	Nombre						
Femmes	Nombre	0	0	0	0		
Hommes	Nombre	0	0	0	0		
Taux de blessures (TB) et décès liés au travail, pour tous les travailleurs (à l'exclusion des employés) dont le travail ou le lieu de travail est contrôlé par le Groupe Proximus						S4.2	
Taux de blessures	Nombre	3	2	28	15		
Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0		

Définitions

- **Taux de blessures (TB)** : fréquence de blessures par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de blessures au sein du Groupe Proximus/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux de maladies professionnelles (TMP)** : fréquence des maladies professionnelles (maladie découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail) par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de maladies professionnelles/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux de journées de travail perdues (TJP)** : impact des maladies professionnelles et accidents du travail converti en temps non presté par les travailleurs concernés. Une journée perdue est définie comme du temps (des 'jours') non presté (et donc 'perdu') en raison de l'incapacité d'un ou de plusieurs

travailleurs d'effectuer leur travail habituel en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail. Calcul : nombre total de jours perdus (en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail)/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.

- **Taux d'absentéisme (TA)** : mesure du nombre réel de jours perdus par un absent, exprimée en nombre de jours de maladie divisé par le nombre de jours de travail théoriques, compte tenu du régime de travail de la personne. Un absent est un travailleur qui s'absente du travail en signalant un jour de maladie (avec ou sans certificat), à l'exclusion des accidents du travail et de la grossesse. Exemple de calcul pour les collaboratrices : (somme de tous les jours de maladie enregistrés parmi les collaboratrices/somme de tous les jours de travail théoriques parmi les collaboratrices) *100.

Explication qualitative

S4.1 et S4.2

La baisse du taux d'absentéisme en 2020 par rapport à 2019 peut s'expliquer par :

- L'impact du plan de départ anticipé et du plan de transformation : nous avons constaté que les employés concernés étaient absents plus fréquemment que la moyenne de Proximus.
- Très rapidement, début mars, Proximus a pris des mesures strictes pour gérer la pandémie de Covid-19 et a continué à appliquer scrupuleusement les directives de sécurité et de santé jusqu'à la fin de 2020. Notre approche rapide et déterminée a permis de limiter les maladies pendant le pic de l'épidémie annuelle de grippe et les maladies dues au Covid-19 au premier trimestre 2020. Le strict respect des directives a sans doute également été un facteur des faibles taux de maladies de courte durée observés au cours des trimestres suivants de 2020.

Nous avons observé un taux de blessures stable en 2020 par rapport aux années précédentes. La fréquence des maladies découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail a légèrement augmenté par rapport à 2019.

Nous nous engageons à offrir à chaque collaborateur des conditions de travail saines et sûres et à assurer le bien-être sur le lieu de travail. Nos programmes de sécurité et de prévention visent à réduire les blessures, les maladies liées au travail et l'absentéisme.

Le **département Prevention and Protection** est responsable des activités de bien-être de Proximus. Il définit une politique de bien-être commune et émet des recommandations sur tous les problèmes liés au bien-être. Tous les produits, biens et services chez Proximus doivent répondre aux normes en matière de bien-être au travail.

Le **comité de bien-être** se charge de l'élaboration et du suivi des plans de prévention et de protection et traite d'aspects tels que l'analyse de risques des lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de prévention incendie pour protéger les travailleurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques. De plus, des comités de bien-être locaux abordent des sujets tels que les accidents du travail, les questions de prévention locale ou le respect des instructions de sécurité.

En 2020, lorsque la pandémie de **Covid-19** a éclaté, nous avons immédiatement pris des mesures. Nous avons élaboré des protocoles de sécurité, mis en place une ligne d'assistance 0800 et une adresse électronique et instauré des mesures de prévention et de protection (parois en plexiglas, ventilation renforcée, masques, gel hydroalcoolique et écrans faciaux) pour permettre à nos ouvriers et employés de travailler en toute sécurité dans les bâtiments de Proximus. Nous avons mis en place le projet 'Connect' pour créer des moments réguliers d'interaction digitale entre les chefs d'équipe et les membres de leur équipe. Nous avons élaboré un programme adapté de soutien psychosocial pour les personnes atteintes du Covid-19 ainsi que pour les employés confrontés à un isolement prolongé en raison du travail à domicile.

Pendant la crise du Covid-19, nous avons mis en place une équipe de suivi et de tracing Covid-19 en collaboration avec notre partenaire médical, Cohezio.

Nous disposons d'un **programme de surveillance médicale au travail pour nos travailleurs à risque**. Ce programme a été adapté selon les règles imposées dans le cadre du Covid-19 (la plupart des contrôles médicaux ont eu lieu par téléphone).

En 2020, nous avons mis en œuvre notre **Plan de Prévention Global** en réalisant une analyse de risques, en prenant les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail et en communiquant des instructions de sécurité aux collaborateurs ainsi que les règles de sécurité, de santé et d'environnement (VCO/VCA) pour les départements opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse de risques portant sur les équipements HVAC de Proximus, une analyse de risques de nos techniciens télécoms Inside, une analyse psychosociale de différents départements et une analyse de la sécurité incendie de différents bâtiments et installations. De plus, nous avons organisé des formations Fire Fighting et une formation BA4/BA5 pour travailler sur des installations électriques.

Au cours des trois prochaines années, nous entendons poursuivre les politiques de sécurité, de santé et d'environnement (VCA/VCO). Nous reverrons également notre politique en matière d'ergonomie, analyserons les risques de différents équipements tels que nos nouveaux équipements de travail (digitaux) et installations télécoms et déterminerons les mesures de prévention et de protection adéquates. De plus, nous continuerons à organiser des formations de sécurité en utilisant la technologie digitale.

S5 : Marketing responsable

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (nombre)	5 (0)	7 (2)	2 (1)	1 (0)	S5.1	

Définitions

- **Marketing responsable** : le marketing responsable consiste à instaurer la confiance entre Proximus et ses clients.
- **JEP** : le Jury d’Ethique Publicitaire.

Explication qualitative

S5.1 Nous n’avons reçu qu’une seule plainte du Jury d’Ethique Publicitaire. Elle n’était pas justifiée.

Nous mettons un point d’honneur à exercer des pratiques marketing responsables, notamment en respectant les règles interdisant la publicité pour les GSM aux enfants de moins de 7 ans.

Nous fournissons aux parents des outils pour les aider à protéger leurs enfants, comme le contrôle parental sur TV et smartphones, ainsi que des conseils sur notre site web pour que leurs enfants surfent en toute sécurité. En 2020, nous avons proposé de nouveaux services de contrôle parental dans MyProximus.

Nous voulons protéger activement nos clients Mobile Postpaid contre les mauvaises surprises sur la facture. À cet égard, nous proposons Mobilus et Mobile Flex Full Control, qui permet aux clients de contrôler leur budget. Les clients qui s’abonnent à nos nouveaux packs Flex avec mobile peuvent surfer hors forfait sans frais supplémentaires, mais à vitesse réduite. Sur l’app MyProximus, les clients Mobile Postpaid peuvent suivre leur consommation en appels, SMS et données.

Nous leur envoyons également des notifications concernant leur consommation en cours dans et hors forfait. Nous les informons de la possibilité d’acheter des forfaits data supplémentaires uniques, ou pour le mobile dans nos packs Flex, un ‘data boost’ pour surfer à vitesse normale une fois le volume du forfait épuisé. Enfin, nous contactons proactivement les clients qui dépassent régulièrement leur forfait afin de leur suggérer des plans plus adaptés.

S6: Sponsoring

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Portée unique du contenu musical, culturel et sportif mis à disposition par les partenaires de sponsoring sur les réseaux sociaux	Nombre	NA	NA	NA	13,56 Mio	S6.1	
Trafic total sur la plateforme Pickx généré par du contenu de sponsoring et des actions marketing	Nombre	NA	NA	NA	358.000	S6.2	
Portée unique des événements de sponsoring	Nombre	NA	Environ 2,5 Mio	Environ 3 Mio	Environ 1,2 Mio	S6.3	

Définitions

- **Portée unique du contenu musical, culturel et sportif mis à disposition par les partenaires sponsoring sur les réseaux sociaux** : nombre total d'utilisateurs uniques voyant le contenu sponsoring musical, culturel et sportif pendant un an sur les réseaux sociaux de Proximus.
- **Trafic total sur la plateforme Pickx généré par du contenu sponsoring et des actions marketing** : visiteurs uniques sur Pickx.be et nombre total de vues sur Pickx TV (live et VOD).
- **Portée unique des événements de sponsoring** : visiteurs uniques sur les événements sponsorisés en un an, événements tant digitaux que physiques où Proximus est visible en tant que partenaire (estimation basée sur les chiffres des organisations).

Explication qualitative

S6.1: La fréquentation totale était de 13,56 millions en 2020, avec des pics dus à l'offre d'une série de concerts d'anciens festivals pendant la 1^{ère} vague du Covid (avril-mai), de Rock Werchter et de Tomorrowland digital alternative pendant l'été, à la campagne Red reporter avec l'Union royale belge de football (dirigée par Roberto Martinez) au quatrième trimestre en passant par le lancement du Proximus Cycling eSeries en décembre 2020.

S6.2: Le trafic total sur la plateforme Pickx en 2020 était de 234.000 visiteurs uniques sur Pickx.be et 124.000 téléspectateurs (live + VOD), avec des pics dus aux matchs des U21 et des Red Devils et aux concerts du festival (Rock Werchter et Graspop)

S6.3: Le nombre total de visiteurs en 2020 était d'environ 1,2 million, dont 800.000 sur des événements physiques et 400.000 sur des événements digitaux. Les événements physiques ont été fortement influencés par le Covid-19, principalement au premier trimestre (Mia Awards, matchs de football et BOZAR). Succès croissant des événements digitaux des partenaires (Tomorrowland Around the World, Tomorrowland New Year's Eve et le Proximus Cycling Challenge virtuel organisé par Flanders Classics)

Nous avons adapté les indicateurs non financiers pour le sponsoring en 2020 afin de nous aligner sur notre nouvelle stratégie d'entreprise fortement axée sur le digital, le social et Pickx. C'est pourquoi les chiffres pour 2017-2019 ne sont pas disponibles.

En raison de la pandémie de Covid-19, le nombre de visiteurs physiques a chuté en 2020, compensé par quelques nouveaux événements digitaux (courses cyclistes virtuelles, Tomorrowland ATW/NY...).

Proximus est fière de soutenir la culture et les sports en Belgique. La stratégie de sponsoring de Proximus vise à **promouvoir notre identité** auprès des consommateurs et à les faire adhérer à nos valeurs. Nous espérons accroître l'engagement des clients tout en apportant une contribution positive à la société. Le développement durable est au cœur de tous nos partenariats. Et le **respect de l'environnement** est une priorité lors de tous nos événements et un thème majeur pour le contenu digital de nos plateformes. De plus, grâce aux festivals virtuels ou aux courses cyclistes digitales, **nos événements attireront un public plus nombreux**. Nous touchons des millions de personnes grâce à de nombreux événements sponsorisés et à nos plateformes.

Musique

Depuis de nombreuses années, Proximus est le fidèle partenaire des **plus grands festivals d'été** en Belgique. Nous sponsorisons un vaste éventail d'événements locaux : Rock Werchter, Les Ardentes, Dour, Pukkelpop, Tomorrowland, Graspop et les Francofolies. L'occasion parfaite de s'engager auprès de notre public.

En 2020, tous les festivals ont été annulés en raison de la crise du Covid-19. Nous avons toutefois rebondi et lancé les **e-festivals** : Pickx a répondu présent pour nos fans de festivals. Nous avons conçu une version digitale de ces grands événements, main dans la main avec nos partenaires (Graspop, RW, Tomorrowland, Pukkelpop). En collaboration avec VICE, nous avons lancé le concept #1stagefestival : 18 concerts à découvrir sur Pickx. Une initiative locale et digitale.

Proximus figure aussi parmi les partenaires de l'Opéra **La Monnaie** ainsi que de **BOZAR**, le centre d'art bruxellois, de la **Chapelle Musicale Reine Elisabeth**, du **Concours Reine Elisabeth**, du **Klara festival** (VRT), du **Festival Musiq'3** (RTBF) et des **Music Industry Awards** (VRT).

En 2021, nous voulons nous surpasser pour soutenir la musique locale grâce à de nouveaux partenariats. Comme celui que nous venons de conclure avec le Sportpaleis d'Anvers.

Sports

Football

Proximus veut rester un partenaire important du football belge et de tous les amateurs de football. C'est pourquoi nous soutenons les Diables Rouges, l'équipe nationale de football belge, et le football amateur par le biais de son accord avec l'Union royale belge de football. Proximus est également partenaire technologique du Proximus Basecamp, le centre national de football à Tubize.

Grâce à la création de 3 ligues officielles avec des partenaires stratégiques (y compris ESL, l'Electronic Sports League), nous promovons l'**esport** amateur et professionnel en Belgique. Proximus propose du contenu esportif sur ses plateformes et sponsorise des événements locaux. En novembre 2020, nous avons lancé la chaîne **eSportsONE** sur Pickx, dédiée à l'esport sur les plateformes TV, web et app de Proximus. Nous sommes également le partenaire principal des 'eDevils'.

Cyclisme

Nous sommes toujours le sponsor principal de Flanders Classics, qui coordonne l'organisation des six courses cyclistes majeures en Flandre. Toutes les classiques flamandaises ont eu lieu cette année, malgré la pandémie de Covid-19. Une édition virtuelle du Tour des Flandres a eu lieu à la date initiale.

Nous avons redoublé d'efforts dans le cadre du Proximus Cycling Challenge en proposant 16 courses cyclistes de qualité en Belgique, destinées aux cyclistes novices et chevronnés. En 2021, nous compléterons cette offre en lançant les Proximus Cycling eSeries : des sections des classiques flamandaises pourront être courues toute l'année sur une plateforme virtuelle et seront ouvertes à tous les passionnés de cyclisme. Proximus reste le partenaire des courses de cyclo-cross du Trophée DW.

Soutenir les femmes et les jeunes

En tant que sponsor actif du sport en Belgique, nous accordons une attention particulière au soutien des femmes et des jeunes sportifs prometteurs. Nous sommes convaincus que notre engagement nous permettra de contribuer à une plus grande **professionnalisation du sport féminin**, tout en aidant les jeunes sportifs à **devenir des athlètes de haut niveau**.

Les projets de financement de la nouvelle Proximus Alphamotorhomes Cycling Team, des Red Flames (l'équipe nationale belge de football féminin) et du 'World At Our Feet Plan', un programme de l'Union belge de football visant à stimuler et à professionnaliser davantage le football féminin, s'inscrivent dans cette ambition. Nous accordons également une attention particulière aux courses cyclistes féminines sur nos plateformes Proximus.

Dans les années à venir, nous continuerons à **sponsoriser activement le sport**. Pour ce faire, nous veillerons à ce que le contenu puisse être partagé et regardé aisément en Belgique via nos plateformes et nous sponsoriserons plus d'événements locaux. Nous continuerons à nous concentrer sur le football et le cyclisme, en accordant une attention particulière aux femmes et aux jeunes dans ces disciplines.

Rapport environnemental

Note générale au rapport environnemental

L'année 2020 a été marquée par la pandémie mondiale de Covid-19, qui n'a épargné personne et a changé notre façon de travailler et de nous organiser. Chez Proximus, nous avons dû nous adapter afin d'assurer la sécurité de nos collaborateurs, de nos clients et de toutes les autres parties prenantes. Les mesures que nous avons prises ont un impact sur les chiffres environnementaux suivants, où un changement de priorité a conduit à une certaine accélération de l'évitement des émissions de CO₂ et une diminution de la consommation d'énergie. Moins

de mobilité signifie moins d'émissions. De même, moins de collaborateurs présents au bureau impliquent moins de chauffage et d'électricité. Cependant, l'augmentation du nombre de télétravailleurs a entraîné la nécessité de faire fonctionner nos centres de données et notre réseau à pleine capacité pour garantir à chacun un environnement de travail digital stable. Certains des chiffres suivants ont été mis en évidence dans la section 'Explication qualitative', qui propose un examen plus détaillé des raisons sous-tendant ce résultat.

E1: Énergie

E1 : Énergie	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation	TJ	1.967	1.876	1.808	1.652	E1.1	✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	575	552	525	384	E1.2	✓
Chauffage : gaz naturel	TJ	101	101	105	62		✓
Chauffage : mazout	TJ	63	50	35	46		✓
Parc automobile : diesel	TJ	409	398	373	262		✓
Parc automobile : essence	TJ	1	4	12	15		✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables	TJ	0	0	0	0		
Consommation d'électricité	TJ	1.392	1.323	1.283	1.267		✓
% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO, REC ou IREC - Belgique/Groupe	%	100/98	100/99	100/100	100/100	E1.3	
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au chiffre d'affaires total en Mio EUR)	Indice	0,339	0,322	0,317	0,290		✓
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au nombre d'ETP)	Indice	0,147	0,140	0,140	0,140		✓
Consommation de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0		
Vente d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0		
Consommation d'électricité au sein de l'organisation	GWh	387	368	357	352		
Réseau fixe et mobile	GWh	285	269	268	272		
Centres de données	GWh	56	55	53	51		
Bureaux + points de vente	GWh	45	43	36	28		
Économies d'énergie réseau	TJ	137	47	40	7		
PUE centres de données	Indice	1,63	1,65	1,60	1,56		

Définitions

- **Sources renouvelables** : sources naturelles fournissant de l'énergie, par exemple grâce au vent ou au rayonnement solaire, qui se renouvellent en continu de manière naturelle sans intervention humaine.
- **PUE** : Power Usage Effectiveness. Indice décrivant l'efficacité énergétique d'un centre de données, basé sur la quantité d'énergie utilisée par les équipements informatiques par rapport, par exemple, au refroidissement et aux autres frais généraux.
- **GO, REC, iREC** : certificats d'énergie renouvelable permettant à l'entreprise de soumettre une déclaration fiable en matière d'électricité provenant de sources renouvelables.
- **TJ** : Tera Joule
- **ETP** : équivalent temps plein

Scope

Électricité

Calcul basé sur les factures des fournisseurs d'énergie et le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges).

Économies d'électricité au sein de l'organisation

Calcul basé sur les actions entreprises pendant la période de reporting calculée sur une fenêtre de 12 mois. Les projets d'économie ayant été exécutés dans le courant de l'année de reporting, les résultats ne se matérialiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante. L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année.

Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement,

avant et après l'opération d'économie. Dans le cas d'installations multiples, la consommation d'une installation type est multipliée par le nombre total d'installations.

Économie d'électricité sur les produits vendus

Le calcul des économies d'électricité réalisées sur les décodeurs TV installés chez les clients repose sur la formule décrite dans le Code de conduite européen relatif aux services de télévision digitale, les données de consommation techniques fournies par le fournisseur et les appareils installés, par type, chez les clients.

Chauffage

Calcul basé sur les factures et le reporting du fournisseur sur la base de la consommation des cartes carburant ou de notes de frais.

Explication qualitative

Si l'on considère la consommation générale, nous observons une diminution dans tous les domaines, grâce à nos efforts continus en matière d'efficacité énergétique et à l'impact du Covid-19. En effet, nos collaborateurs ont travaillé principalement à domicile, entraînant une baisse de notre consommation d'énergie. Leur présence au bureau (et leur absence), mais aussi leur mobilité, ont eu une influence déterminante sur les chiffres de 2020. Cependant, du point de vue des clients, la consommation dans nos centres de données et nos réseaux a augmenté en raison des mesures de (semi-)confinement et de télétravail.

- **E1.1** : La consommation générale d'énergie diminue progressivement, avec une baisse plus importante en 2020. Cette situation s'explique par l'impact du Covid-19 et l'obligation de fermeture des bureaux. En revanche, nos points de vente sont restés ouverts et nos serveurs et centres de données étaient opérationnels.
- **E1.2** : Pour la consommation de types de combustibles fossiles, nous observons une diminution des chiffres conforme à nos objectifs.
- **E1.3** : Reconnaissance de l'initiative RE100.

E2 : Émissions

E2 : Émissions	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Émissions de CO ₂ des scopes 1 et 2	Ktonnes	46,5	39,0	36,9	27,4		✓
Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-4%	-16%	-5%	-26%		
Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2015) - Science Based Target	%	-8%	-22%	-27%	-45%	E2.1	
Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-72%	-78%	-79%	-83%		
Intensité carbone (tonnes de CO ₂ e scopes 1 et 2/Mio EUR de chiffre d'affaires)	Tonnes de CO ₂	8,0	6,7	6,5	4,8		
Intensité carbone (tonnes de CO ₂ e scopes 1 et 2/# ETP)	Tonnes de CO ₂	3,5	2,9	2,9	2,4		
Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Ktonnes	43,9	38,0	36,0	26,6	E2.2	✓
Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage	Ktonnes	11,0	10,0	9,2	7,2		✓
Émissions de CO ₂ e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	4,6	0,3	0,3	0,3		✓
Émissions de CO ₂ e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	28,3	27,7	26,5	19,1	E2.3	✓
Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	2,6	1,0	0,9	0,8		✓
Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	68,4	65,0	62,5	70,4		
Émissions de CO ₂ e compensées par des crédits carbone (scopes 1 et 2)	Ktonnes	47,9	42,2	40,1	27,4		
Émissions de CO ₂ e scope 3 - 8 catégories pertinentes	Ktonnes	765	809	742	647		✓
Évolution des émissions de CO ₂ e scope 3 (par rapport à la baseline 2014) - Science Based Target	%	0%	+5%	-3%	-15%	E2.4	
Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services - Belgique	Ktonnes	481	540	460	515	E2.5-E2.6	✓
Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations - Belgique	Ktonnes	177	184	200	54	E2.5-E2.6-E2.7	✓
Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2) - Groupe	Ktonnes	11	11	10	11	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution - Belgique	Ktonnes	4	3	3	3	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 5 - déchets - Belgique	Ktonnes	1	1	1	1	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires (Ktonnes) - Belgium	Ktonnes	1	1	2	1	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail - Belgique	Ktonnes	4	4	4	2	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus - Belgique	Ktonnes	87	64	62	61	E2.5	✓

Définitions

- **'Science Based Targets' (SBT)** : les objectifs en matière de réduction des émissions adoptés par les entreprises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont réputés avoir un fondement scientifique s'ils sont conformes au niveau de décarbonisation requis pour maintenir le réchauffement climatique nettement en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels, comme décrit par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Source : sciencebasedtargets.org
- **Crédits carbone** : moyen utilisé pour compenser les émissions de dioxyde de carbone ou d'autres gaz à effet de serre par les entreprises.

Scope

Avertissements : En raison du renouvellement de notre objectif d'engagement des fournisseurs et de notre engagement renforcé de 1.5°C chez SBT, notre base de référence est 2019 pour les catégories 1 et 2 du scope 3, et 2020 pour le reste des catégories du scope 3.

Les voyages d'affaires sont calculés maintenant en se fondant sur les facteurs de conversion du DEFRA sans 'Radiative Forcing' (RF).

Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.

La mesure des émissions de CO₂ du Groupe repose sur les directives du **Greenhouse Gas Protocol**.

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel. Ces mesures ne concernent pas seulement les émissions en Belgique : depuis 2010, nous calculons également les émissions de CO₂ des filiales du Groupe Proximus à l'étranger. La consommation de ces dernières représente 11 % de la consommation totale d'énergie du Groupe.

Les statistiques environnementales des filiales du Groupe sont communiquées en fonction de la disponibilité et de la qualité des

données. Cela évolue positivement au fil des ans, en ce sens que de plus en plus de filiales mesurent leur impact environnemental.

L'empreinte carbone des filiales TeleSign, Davinsi Labs et Unbrace, toutes acquises en 2017, et Codit, acquise en 2018, n'est pas matérielle et n'est pas incluse dans les chiffres.

La consommation de CO₂e décrit un chiffre d'émissions de CO₂ équivalant à l'ensemble des gaz à effet de serre, soit CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC et SF₆. En ce qui concerne Proximus, le CO₂ et les HFC prédominent, mais le CH₄ et le N₂O sont également pris en compte dans le calcul.

Proximus rapporte tous les chiffres pertinents du scope 3 selon la norme Corporate Value Chain (scope 3) du GHG Protocol (www.ghgprotocol.org), le Bilan Carbone et d'autres facteurs d'émissions pertinents. Le scope 3 couvre les émissions GHG 'upstream' et 'downstream' générées indirectement par Proximus. Comme il s'agit ici d'émissions indirectes, l'impact potentiel de Proximus sur leur réduction éventuelle est plus ou moins grand selon les cas et le choix des fournisseurs et des solutions joue un rôle important. Pour la plupart des catégories du scope 3, seules les activités en Belgique sont prises en compte.

Crédits carbone Gold Standard

Être neutre en carbone signifie que nous continuerons en priorité à diminuer nos émissions de CO₂, tout en compensant les émissions restantes en participant à des projets climatiques internationaux de lutte contre le réchauffement climatique.

En pratique, le Groupe Proximus est devenu une entreprise neutre en carbone pour son parc de véhicules, son électricité, son chauffage, ses installations de refroidissement (scopes 1 et 2).

Proximus est le principal moteur de TEG STOVE, un projet climatique certifié 'Gold Standard' et s'étalant sur plusieurs années Plus d'informations : www.tegstove.org.

Dans cette région du Bénin où 69 % de la population vit dans la pauvreté, 91 % des foyers utilisent le bois comme source d'énergie et l'accès à l'électricité est très limité.

Le TEG STOVE est un four haute performance sur lequel est installé un générateur thermo-électrique (TEG). Ce module TEG permet de convertir une partie de la chaleur produite en électricité, qui peut alors servir à recharger des smartphones ou des lampes LED.

Ces dernières sont utilisées notamment pour éclairer une habitation le soir ou pour lire, en remplacement des lampes à pétrole, polluantes et dangereuses. De nombreuses études sont en cours pour trouver la manière la plus efficace de concevoir et d'utiliser ce module TEG, afin de l'intégrer dans un nombre croissant de foyers.

L'utilisation de ces foyers est enregistrée. Ces enregistrements servent d'attestation pour la délivrance de crédits carbone.

Le budget dégagé par Proximus pour des crédits carbone permet de réduire 100 fois plus les émissions de CO₂ dans les pays en développement par rapport à la Belgique. Les coûts liés au développement de projets de réduction des émissions de CO₂ sont en effet moins élevés en Afrique. De plus, la marge de progression actuelle en matière d'efficacité énergétique dans ces pays est nettement plus élevée. Nous soutenons également des projets de foyers en Ouganda, au Malawi et dans des zones rurales d'Asie. Les principaux avantages de ce projet sont la préservation des forêts, de la qualité de l'air, de l'emploi et de la qualité de vie.

Ces projets ont également été sélectionnés pour leur contribution à différents objectifs de développement durable. Plus d'infos : www.tegstove.org

Nous soutenons également un autre projet de foyers haute performance en Ouganda, qui permet de diminuer de manière spectaculaire la consommation de bois de chauffage. Les principaux avantages de ce projet sont la préservation des forêts, de la qualité de l'air, de l'emploi et de la qualité de vie. Nous soutenons également des projets de fourneaux au Malawi et en Chine.

Aperçu des standards correspondant à nos scopes 1, 2 et 3

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée / % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique / énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
Scope 1 - Émissions directes						
Carburant du parc automobile	Élevé	Groupe Proximus / 100 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Chauffage des bâtiments	Élevé	Groupe Proximus / 100 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Gaz : GHG Protocol Mazout : Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Refroidissement des bâtiments - gaz réfrigérants	Élevé	Groupe Proximus / 100 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 2 - Émissions indirectes						
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise	Élevé	Groupe Proximus / 100 %	Sources d'énergie renouvelables : 100 % Compensation par des crédits carbone - Gold Standard : 1 %	AR5 IPCC	IEA (CO ₂ emissions from fuel combustion - highlights) - 2020	Limité

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée/ % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/ énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
Scope 3 - Cat. 1						
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Basé sur la LCA (produits de clients) Bilan Carbone, IEA, facteurs d'émission Carnegie	Limité
Scope 3 - Cat. 2						
Acquisition d'investissements	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Facteurs d'émission Carnegie, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 3						
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/ 100 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 4						
Transport des sous-traitants pour les activités de réseau	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la cat. 1)	Limité
Scope 3 - Cat. 5						
Traitement des flux de déchets	Moyen	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 6						
Avions et trains lors de voyages d'affaires	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages	Limité
Scope 3 - Cat. 7						
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1.	Élevé	Groupe Proximus 98 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 11						
Consommation énergétique des appareils Proximus chez les clients (modems, décodeurs et téléphones mobiles)	Élevé	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 12						
Traitement de produits (en fin de vie) : inclus dans la cat. 5	Non disponible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Non disponible	Limité
Scope 3 - Cat. 15						
Investissements inclus dans la cat. 2	Non disponible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Non disponible	Limité
Scope 3 - Cat. 8, 9, 10, 13, 14						
Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	AR5 IPCC	Non disponible	Non disponible

Explication qualitative

Cette année, nos émissions ont été généralement plus faibles que prévu en raison de la crise du Covid-19, mais nous nous efforçons malgré tout d'en encore les réduire. La moindre utilisation des voitures de société, du fait par exemple des restrictions imposées en termes de déplacements au bureau ou chez nos clients, se traduit par une réduction des émissions liées au trafic. De plus, nous avons accompli des efforts considérables pour réduire nos émissions actuelles et futures en investissant dans des sources d'énergie durables.

- **E2.1** : Notre objectif est de réduire de 30 % nos émissions pour les scopes 1 et 2 d'ici 2025.
- **E2.2** : La diminution draconienne des émissions cette année est fortement influencée par le Covid-19, qui a obligé nos collaborateurs à rester à la maison, entraînant une réduction importante des déplacements et de la consommation de chauffage.
- **E2.3** : Pour les émissions liées à notre parc automobile, nous pouvons attribuer la diminution marquée à l'influence du Covid-19 et aux multiples (semi-)confinements, qui contraignent nos collaborateurs à rester chez eux et donc à ne pas utiliser leur voiture de société pour se rendre au travail ou à des rendez-vous professionnels.
- **E2.4** : Pour notre scope 3, nous avons fixé des objectifs de réduction des émissions de -10 % d'ici 2025 et de -50 % d'ici 2040.
- **E2.5** : Tous les facteurs d'émission ont été mis à jour en privilégiant les dernières versions des sources suivantes : Bilan Carbone,ecoinvent and Carnegie.
- **E2.6** : La méthodologie a changé pour les catégories achats de biens et services et les immobilisations. L'analyse est désormais faite sur la base du fournisseur et non sur les catégories UNSPC et est basée sur des chiffres de 2019.
- **E2.7** : Pour les immobilisations, nous utilisons désormais la méthodologie du GHG protocol basée sur les acquisitions par an (et plus les dépréciations).

E3 : Déchets et utilisation de matériel

E3 : Déchets et utilisation de matériel	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Déchets - Belgique	Ktonnes	11,8	14,7	13,6	10,79		✓
Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	4,3%	4,0%	8,7%	5,4%		✓
Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique	%	85%	87%	87%	88%	E3.1	✓
Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	9,6	12,2	10,6	8,85		✓
Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	1,7	2,0	1,8	1,32		✓
Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	0,5	0,6	1,2	0,58	E3.2	✓
GSM collectés dans les points de vente Proximus et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage		4.493	9.237	19.255	64.941		
GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet Belgium pour réutilisation et recyclage		14.000	9.042	12.220	7.823	E3.3	
Nombre d'ordinateurs remis à neuf offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage		250	156	189	239		
Nombre de modems remis à neuf		122.397	182.553	140.000	228.427		
Nombre de modems remis à neuf/nombre de nouveaux modems installés	%	24%	32%	26%	40%		
Nombre de décodeurs TV remis à neuf	Nombre	199.797	222.991	196.000	260.996		
Nombre de modems remis à neuf/nombre de nouveaux modems installés		56%	44%	39%	42%		
Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs chez les clients par rapport à 2014	%	-33%	-41%	-50%	-54%	E3.4	
Consommation de papier	Ktonnes	1,29	0,97	0,65	0,59	E3.5	
Eau - Belgique	'000L	124.611	146.599	109.392	87.551		

Définitions

- **Déchets dangereux** : déchets qui, en l'absence de traitement et de recyclage corrects, peuvent avoir des effets nocifs sur les personnes ou l'environnement.
- **Appareil remis à neuf** : appareil réparé, qui reçoit une seconde vie après une inspection et des tests minutieux.

Scope

Calcul des déchets

Les factures mensuelles et attestations des partenaires de traitement des déchets sont compilées dans un rapport annuel unique, mis à jour au moyen d'informations complémentaires communiquées par ces partenaires :

- Poids moyens des abonnements et poids des collectes de déchets (mesure individuelle).
- Différence entre déchets dangereux et non dangereux.
- Mode de traitement tel que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- Baisse supplémentaire des déchets résiduels grâce à un tri ultérieur par le partenaire de traitement des déchets dans des catégories recyclables comme le bois, le métal ou le papier.

Explication qualitative

La pandémie mondiale a également influencé notre production de déchets. Nous visons à la réduire chaque année, mais la crise du Covid-19 a eu pour effet d'encore amplifier le mouvement. 'Don't Miss the Call', notre programme de collecte et de recyclage de GSM usagés, a également subi l'impact de la pandémie.

- **E3.1** : Nous avons l'ambition d'évoluer vers une société véritablement circulaire et nous sommes fixé pour objectif d'atteindre un pourcentage de 90 % d'ici 2025.
- **E3.2** : 99 % des déchets dangereux sont liés aux batteries.
- **E3.3** : Notre collecte de GSM a été impactée par la pandémie, qui a obligé les écoles et nos points de vente/partenaires à fermer (temporairement). Les clients ont donc été dans l'impossibilité de rapporter leurs appareils usagés. Nous nous sommes fixé l'objectif ambitieux de collecter 150.000 GSM en 2021.
- **E3.4** : Nous avons atteint notre objectif de réduction de moitié (- 50 %) de la consommation moyenne d'énergie en 2019 et nous nous efforçons de continuer à réduire la consommation au maximum en adaptant nos appareils et leur efficacité.
- **E3.5** : La consommation de papier était précédemment calculée en million de pages. La conversion a été faite en Ktonnes.

E4 : Chaîne d'approvisionnement

E4 : Chaîne d'approvisionnement	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA	%	40%	40%	32%	55%		
Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Nombre	89	91	84	80		
Manifestes signés	Nombre		/	/	21		

Définitions

- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises - règlements adoptés par une entreprise pour s'assurer que ses méthodes de travail ont un impact positif (environnemental, social, en termes de gouvernance et de chaîne d'approvisionnement) sur le monde.
- **JAC** : Joint Audit Co-operation, association d'opérateurs de télécommunications qui vérifie, évalue et développe la mise en œuvre de la RSE dans les centres de production des principaux fournisseurs ICT multinationaux.

E5 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services

Solutions au niveau du Groupe	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	372,53		
Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	41,19		
Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	32,89		
Cloud et communication IP	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	1,33		
Proximus et cloud public	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	3,93		
Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	7,40		
Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	5,92		
Total	Ktonnes de CO₂e	/	/	/	465,19	E5.1	

Définitions

- **Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative digitale

Scope

Le calcul des résultats globaux de nos émissions évitées a été effectué par un partenaire externe, The Carbon Trust, après quoi nous avons traduit ces résultats pour les faire correspondre à l'implication de Proximus. Nous avons choisi de calculer les émissions évitées que nous pouvons comptabiliser sur la base de la marge directe de nos produits et solutions. Les éléments suivants ont été pris en compte dans le calcul :

- Le volume des produits et solutions vendus
- La contribution de notre solution ou produit à la réduction des émissions de carbone
- La quantité d'émissions de CO₂ que le produit ou la solution génère lui-même
- Les marges directes sur nos produits ou solutions.

Explication qualitative

- **E5.1** : C'est la première année que nous analysons la réduction des émissions de carbone que nous pouvons réaliser avec nos produits et services, il n'y aura donc pas d'audit externe en 2020 sur ce nombre total.

E6 : Système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale de Proximus se compose de plusieurs éléments. Il implique différentes parties prenantes et comprend divers outils et ressources.

Parties prenantes

- Le département Corporate Social Responsibility (CSR), avec une attention toute particulière pour l'environnement et la réduction des émissions de CO₂.
- Le Département Corporate Prevention & Protection, y compris le service en charge de l'environnement.
- Le département d'Audit interne rapportant au Conseil d'Administration et réalisant des audits sur tous les aspects environnementaux à la demande du service en charge de l'environnement, du département CSR, du Conseil d'Administration ou du Comité exécutif.
- Des organisations externes indépendantes, accréditées par l'État et qui soumettent notre politique de gestion des déchets et nos procédures (emballages, DEEE, batteries) à des audits.

Outils et ressources

- Procédures, directives, plans et campagnes liés à des questions environnementales (campagnes et enquêtes de mobilité, sessions d'information destinées à promouvoir les transports en commun et l'usage du vélo auprès du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballage 2019 – 2022 pour la IVCIE et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan anti-pollution en cas de grave pollution de l'air en Région bruxelloise
- Politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle des permis
- Canaux de communication : intranet, news, toolboxes, reporting interne au Comité exécutif
- Système de gestion intégré et certifications ISO9001
- Clauses environnementales dans les procédures d'achat en ce qui concerne la réduction des déchets, par exemple le recyclage, les projets écologiques et le cycle de vie
- Études de bruit et mesures de contrôle, afin de respecter les normes acoustiques strictes et de limiter les nuisances à l'égard du voisinage
- Analyse des sols pour les sites à risque
- Module e-learning sur l'impact sanitaire des téléphones mobiles et sans fil pour le personnel

Index du contenu GRI

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Éléments généraux d'information					
Profil de l'organisation	102-1	Nom de l'organisation	Proximus société anonyme de droit public		
	102-2	Activités, marques, produits et services	Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société, p.8-11		
	102-3	Lieu géographique du siège	Boulevard du Roi Albert II, 27 B - 1030 Bruxelles		
	102-4	Lieu géographique des sites d'activité	Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société, p.10		
	102-5	Capital et forme juridique	Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société, p.9		
	102-6	Marchés desservis	Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société, p.10-11		
	102-7	Taille de l'organisation	- Rapport social, p.139 - Etats Financiers Consolidés, p.171-175 - Chiffres clés de l'action Proximus, p.128		
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	Rapport social, p.139-141		
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	- Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.102		
	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Rien à signaler en 2020		
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-67		
	102-12	Initiatives externes	Campagne #EmbraceDifference ; Déclaration 'Digital4Her' ; Charte 'Decent work for all' ; Knowledge University Business Integrated Challenge (KUBIC)	Liste non exhaustive	
	102-13	Adhésion à des associations	ETNO VBO/FEB VOKA Agoria BECI (Union des entreprises de Bruxelles) UWE (Union Wallonne des Entreprises) Cercle de Wallonie De Warande Cercle de Lorraine Febeliec World Economic Forum VKW Limburg Benelux Business Roundtable GSMA ETIS Guberna Cyber Security Coalition The Shift Be.Face Joint Audit Cooperation (JAC) Talent2Connect Belgian Association of Marketing	Liste non exhaustive	
Stratégie	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	En bonne voie pour devenir l'opérateur de référence en Europe, p.5-7		
Éthique et intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	- Notre modèle de création de valeur, p.12 - Le modèle de gouvernance de Proximus, p.84 - La conformité, p.100-101 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.102 - Diversité & Inclusion, p.311-313		
Gouvernance	102-18	Structure de gouvernance	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.84-100		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	- Approche de reporting intégré en 2020, p.3 - Stakeholder dialogue, p.135		
	102-41	Accords de négociation collective	Rapport social, p.140-141		
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	Proximus sélectionne ses parties prenantes en fonction de ses activités, de leur pertinence vis-à-vis de notre secteur et des principaux thèmes auxquels nous contribuons. Nous incluons toutes celles impactées par nos activités ainsi que celles avec lesquelles nous collaborons et entretenons une relation.		
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Stakeholder dialogue, p.135-138		
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Stakeholder dialogue, p.135-138		
Pratiques de reporting	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	Annexes aux états financiers consolidés, p.177-178		
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	Approche de reporting intégré en 2020, p.3		
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Enjeux hautement pertinents, p.134		
	102-48	Réaffirmation des informations	Sauf mention contraire dans le texte, les informations n'ont pas été retraitées.		
	102-49	Modifications relatives au reporting	Détermination de la matérialité, p.133		
	102-50	Période de reporting	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2020		
	102-51	Date du rapport le plus récent	Mars 2020		
	102-52	Cycle de reporting	Tous les ans		
	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	csr@proximus.com		
	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI	Approche de reporting intégré en 2020, p.3		
	102-55	Index du contenu GRI	Index du contenu GRI, p.162-167		
102-56	Vérification externe	Rapports des auditeurs, p.315-319			

Éléments spécifiques d'information

Impacts économiques indirects - Lié aux enjeux hautement pertinents 'Innovation et infrastructure durable' et 'Compétitivité digitale des entreprises et institutions'

GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Notre nouvelle stratégie à 3 ans, p.28-29 - Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31-41 - Plus de valeur ajoutée pour nos clients (Petites entreprises et Grandes entreprises), p.53-54		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Principales réalisations, p.22 - Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31-41		
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31-41		
	Indicateur propre	Nombre de foyers et entreprises raccordés à la fibre	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31		
	Indicateur propre	Nombre de villes et communes où la 5G est disponible	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31		
	Indicateur propre	Nombre de nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31		
Indicateur propre	Nombre de connections internet (segment Consumer)	Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes, p.49			

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Lutte contre la corruption - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Conduite et éthique d'entreprise'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- La conformité, p.100-101 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	La conformité, p.100-101		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	La conformité, p.100-101		
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	Indicateur propre	Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département Investigations pour violation des politiques/codes de conduite	La conformité, p.101		✓
	Indicateur propre	Nombre de cas de whistleblowing	La conformité, p.101		✓
Comportement anticoncurrentiel - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Transparence des tarifs et factures'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- La conformité, p.100-101 - Enjeux hautement pertinents, p.134 - Stakeholder dialogue, p.135		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Nos marques, p.10 - Améliorer nos interactions avec les clients, p.45 - Rapport social (S5 : Marketing responsable), p.147		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Réglementation du câble et de la large bande, p.104 - Rapport social (S5 : Marketing responsable), p.147		
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016	206-1	Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	3 actions en justice en lien avec un comportement anticoncurrentiel et des violations de la législation relative aux pratiques antitrust et aux monopoles. Résultats des actions en justice : rien à signaler.		
Matières - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Enjeux hautement pertinents, p.134 - Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64-65		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64-65 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
GRI 301 : Matières 2016	301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
	Indicateur propre	Nombre de modems et décodeurs remis à neuf	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		
	Indicateur propre	Nombre de téléphones portables récoltés	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		
Énergie - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-63 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		✓
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		✓
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	- Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
Émissions - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-63 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		
GRI 305 : Émissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (scope 1)	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-2	Émissions indirectes de GES (scope 2)	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (scope 3)	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-5	Réduction des émissions de GES	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		
Déchets - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
GRI 306 : Déchets 2020	306-1	Approche managériale : Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	306-2	Approche managériale : Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		✓
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		✓
Évaluation environnementale des fournisseurs - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Chaîne d'approvisionnement durable'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-63 - Enjeux hautement pertinents, p.134 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.102 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Notre modèle de création de valeur, p.13 - Stakeholder dialogue, p.137 - Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA	Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		
	Indicateur propre	Manifestes signés	Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Emploi - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Capital humain et développement des collaborateurs'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social (S1, S2), p.139-143		
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social (S2), p.142-143		
	401-3	Congé parental	Rapport social (S2), p.142-143		
	Indicateur propre	Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		✓
Formation et éducation - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Capital humain et développement des collaborateurs'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social (S3), p.144		
GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Rapport social (S3), p.144		
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-76		
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	La gestion de la performance, le développement et le coaching de carrière sont étroitement liés à notre culture. Notre procédure d'évaluation de la performance se concentre sur les points forts susceptibles d'être encore améliorés sur la base d'un coaching et d'un feed-back permanents. Cette approche est à nos yeux bénéfique pour le collaborateur : un collaborateur qui évolue et se développe prestera d'autant mieux. Elle est également bénéfique pour Proximus, car elle lui permet au final de renouer avec la croissance. Au moins deux fois par an, chaque collaborateur actif est convié à un entretien d'évaluation de sa performance et de sa carrière.		
Communautés locales - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Connectivité et inclusion digitale'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Plus de valeur ajoutée pour nos clients (Clients résidentiels), p.50-52 - Contribuer à une société digitale, p.67-69		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Contribuer à une société digitale, p.67-69		
GRI 413 : Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage d'appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		✓
Évaluation sociale des fournisseurs - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Chaîne d'approvisionnement durable'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Enjeux hautement pertinents, p.134 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.102 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Notre modèle de création de valeur, p.13 - Stakeholder dialogue, p.137 - Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.143		
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Santé et sécurité des consommateurs - Lié aux enjeux hautement pertinents 'Produits et services de qualité' et 'Relations avec les clients'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p.14 - Réseau mobile et santé, p.39 - Fonctionner comme une entreprise 'digital native', p.43 - Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes, p.49 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Réseau mobile et santé, p.39 - Le client au centre de notre attention, p.44-46 - Plus de valeur ajoutée pour nos clients, p.50-54 - Construire la confiance digitale, p.70-72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Le client au centre de notre attention, p.44-46 - Plus de valeur ajoutée pour nos clients, p.50-54 - Construire la confiance digitale, p.70-72		
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Classement des applications MyProximus et Pickx dans Google Play et App Store	Fonctionner comme une entreprise 'digital native', p.43		
	Indicateur propre	Satisfaction liée à nos produits Internet, TV et mobiles	Fonctionner comme une entreprise 'digital native', p.43		
Confidentialité des données des clients - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Protection de la vie privée et sécurité des données'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Construire la confiance digitale, p.70-72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Construire la confiance digitale, p.70-72		
GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016	418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	En 2020, Proximus a signalé 4 incidents de données à caractère personnel aux autorités belges de protection des données.		

Rapports des auditeurs



Proximus SA de droit public

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel Intégré 2020 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2020

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel Intégré 2020 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2020

A l'attention du conseil d'administration

En notre capacité de commissaire et en réponse à votre demande, nous avons effectué des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance limitée sur certains indicateurs non-financiers (les « Données Non-Financières ») mentionnés dans le document « Rapport Annuel Intégré 2020 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2020. Ces Données Non-Financières ont été établies conformément aux Normes du *Global Reporting Initiative* (GRI) et aux lignes directrices internes de Proximus en matière de reporting non-financier. Les Données Non-Financières ont été sélectionnées par la direction de Proximus et se détaillent comme suit :

- Indices d'efficacité énergétique (consommation d'énergie par rapport aux revenus totaux et aux ETP) – Groupe
- Électricité (térajoules) – Groupe
- Chauffage (térajoules) – Groupe
- Carburant véhicules (térajoules) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 et 2 (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 – chauffage, carburant du parc automobile et gaz réfrigérants (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 2 – électricité (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 3 – toutes les catégories rapportées – c.-à-d. catégorie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 11 (en ktonnes) - Belgique
- Déchets (en ktonnes) – Belgique
- Pourcentage de déchets dangereux – Belgique
- Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés – Belgique
- Déchets non dangereux - réutilisés/recyclés (en ktonnes) – Belgique
- Déchets non dangereux - récupération énergétique (en ktonnes) – Belgique
- Déchets dangereux - récupérés/recyclés (en ktonnes) – Belgique
- Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violations de politiques/du code de conduite
- Nombre de cas de « lanceur d'alerte »
- Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique
- Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour cinq catégories d'incapacité)

Le périmètre de nos travaux s'est limité à ces Données Non-Financières, relatives à l'année 2020 et ne couvre que les valeurs incluses dans le reporting défini par Proximus. Le périmètre couvre Proximus SA et ses filiales Telindus-ISIT BV, Proximus Luxembourg SA et BICS SA (ensemble le « Groupe »). Les conclusions formulées ci-après portent dès lors sur ces seules Données Non-Financières et non sur l'ensemble des informations présentées dans le Rapport Annuel Intégrés 2020.

Responsabilité du conseil d'administration

Les données et informations non-financières y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2020, ainsi que la déclaration que le rapport adhère aux Normes GRI et aux lignes directrices internes en matière de reporting non-financier, relèvent de la responsabilité du conseil d'administration de Proximus.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées à la préparation des Données Non-Financières, la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations raisonnables. En outre, la responsabilité du conseil d'administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de systèmes et procédures appropriés permettant la préparation des Données Non-Financières.

Nature et étendue des travaux

Notre responsabilité est d'exprimer, sur base de nos travaux d'assurance limitée, un avis indépendant sur les Données Non-Financières.

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000 « Missions de certification autres que des audits ou des examens d'informations historiques ».

Nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les Données Non-Financières ne comportent pas d'anomalies matérielles. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Evaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte, le traitement, la classification, la consolidation et la validation des Données Non-Financières et les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation des Données Non-Financières présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2020 ;
- Mener des entretiens avec les personnes responsables ;
- Inspecter, sur base d'un échantillonnage, des documents internes et externes pour évaluer la fiabilité des Données Non-Financières et mener des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données Non-Financières.

Conclusion

Sur base de nos travaux d'assurance limitée, comme décrit dans ce rapport, nous n'avons pas relevé d'anomalies matérielles de nature à remettre en cause le fait que les Données Non-Financières, comme défini ci-dessus, relatives à Proximus, publiées dans le Rapport Annuel Intégré 2020, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Normes GRI et aux lignes directrices internes de Proximus en matière de reporting non-financier.

Signé à Zaventem.

Le commissaire

Digitally signed by
Koen Neijens Signed By: Koen Neijens (Signature)
Signing Time: 24-Feb-21 | 17:42 CET
 C: BE
Issuer: Citizen CA
2A8E2DCFD59C4E1FB8A5EA30AB0224A5

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL

Représentée par Koen Neijens

Deloitte.

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises
Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid/Société coopérative à responsabilité limitée
Registered Office: Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles - IBAN BE86 5523 2431 0050 - BIC GKCCBEBB



Proximus SA de droit public

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale pour
l'exercice clos le 31 décembre 2020 - Comptes annuels

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 - Comptes annuels

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public (la « société »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes annuels ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, et notamment à l'article 25 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques applicable à Proximus SA de droit public, les réviseurs d'entreprises, membres du collège des commissaires, ont été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 20 avril 2016 pour une période de six ans, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit et de supervision. Le mandat de ces réviseurs d'entreprises vient à échéance à la date de l'assemblée générale statuant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2021. Sur la base de l'article 25, §3 de la loi du 21 mars 1991, deux conseillers ont été nommés membres du collège des commissaires de Proximus SA par l'assemblée générale de la Cour des comptes, en date du 11 mars 2015 et du 20 janvier 2016.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 11 exercices consécutifs.

CDP Petit & Co a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 5 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes annuels

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la société, comprenant le bilan au 31 décembre 2020, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à 7 233 millions EUR et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 397 millions EUR.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la société au 31 décembre 2020, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes annuels en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l’audit

Les points clés de l’audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l’audit des comptes annuels de l’exercice en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n’exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l’audit	Comment notre audit a traité les points clés de l’audit
<p>Reconnaissance du chiffre d’affaires des activités de télécommunication</p> <p>L’exactitude des revenus est un risque inhérent à l’industrie des télécommunications. Ceci est dû à la complexité des systèmes de facturation, à la volumétrie de données combinés avec différents produits sur le marché et à l’évolution des prix au cours de l’année. L’application correcte des normes comptables de reconnaissance des revenus par rapport aux éléments distincts du contrat d’un client est également complexe et exige du jugement de la direction.</p> <p>Les détails sur la reconnaissance des revenus sont présentés dans l’annexe 6.19 « Règles d’évaluation », et l’annexe 6.10 « Chiffre d’affaires net ».</p>	<p>Nous avons adressé ce point clé de l’audit en incluant les contrôles et les méthodes d’analyse de corroboration suivants sur les principaux flux de revenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous avons testé la conception et l’efficacité opérationnelle des contrôles clés en place dans le cycle des revenus, ainsi que dans l’environnement IT incluant les systèmes de facturation, de tarification et autres systèmes pertinents de support, y compris les procédures de contrôle des changements en place autour des systèmes qui génèrent les principaux flux de revenus. • Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d’opérations de revenus, en reliant celles-ci à la documentation de commande et aux encaissements. • Nous avons effectué un examen analytique approfondi. • En outre, nous avons évalué le caractère approprié des méthodes comptables de la société en ce qui concerne la reconnaissance des revenus et évalué la conformité avec les normes comptables applicables.

Evaluation des immobilisations financières

Au 31 décembre 2020, la participation détenue dans Belgacom International Carrier Services SA (« BICS ») via Proximus OPAL SA (« OPAL ») s'élève à 490 millions EUR par rapport à un montant total d'immobilisations financières de 1 292 millions EUR.

Le test de perte de valeur annuel a été important pour notre contrôle parce qu'il repose sur un certain nombre de jugements tels que les estimations et hypothèses utilisées dans un modèle de flux de trésorerie. La société utilise un plan d'affaires reflétant sa stratégie ainsi que des sources externes pour les hypothèses macroéconomiques telles que l'inflation et le taux de croissance à long terme du secteur, et des hypothèses propres à la société sur les taux d'imposition, les dépenses d'investissements et les taux d'actualisation.

L'estimation des flux de trésorerie opérationnels futurs sous-jacents requiert plus de jugement du fait des négociations en cours avant et après la fin de l'année 2020 concernant la structure de l'actionariat de BICS ainsi que de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de BICS.

L'évaluation de BICS est sensible aux changements d'hypothèses (en particulier le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme).

Les détails sur les immobilisations financières figurent dans la note explicative 6.4.1 « Etats des immobilisations financières » des comptes annuels.

- Nous avons évalué les faits et les circonstances relatifs à la structure de l'actionariat de BICS et lu les procès-verbaux des réunions de l'organe d'administration pour confirmer notre compréhension.
- Nous avons apprécié les informations disponibles par rapport à la valeur récupérable de la participation dans BICS, évaluée tant à la juste valeur moins les coûts de vente qu'à la valeur d'utilisation pour la société.
- Nous avons évalué les principales hypothèses, méthodologies et données utilisées par Proximus, entre autres en analysant les sensibilités dans le modèle de flux de trésorerie actualisés de la société et en comparant avec des données macro-économiques externes pour déterminer si elles étaient raisonnables et cohérentes avec le climat économique actuel.
- Nous avons évalué l'exactitude historique des estimations de la direction.
- Nous avons recalculé la perte de valeur comptabilisée.

De plus, nous avons évalué la sensibilité des hypothèses et vérifié si une modification possible raisonnable des hypothèses pourrait faire en sorte que la valeur recouvrable s'écarte de la valeur nette comptable.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes annuels

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre la société en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la société ni quant à l'efficacité ou l'efficience avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;

- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire la société à cesser son exploitation ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels et évaluons si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit et de supervision notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit et de supervision une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit et de supervision, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes annuels de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel, des documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité ainsi que du respect du Code des sociétés et des associations et des statuts de la société.

Responsabilités du collègue des commissaires

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion, la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice et a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:6, § 4 du Code des sociétés et des associations est reprise dans un rapport distinct du rapport de gestion. Ce rapport sur les informations non financières contient les informations requises par l'article 3:6, § 4 du Code des sociétés et des associations et concorde avec les comptes annuels pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur GRI Standards. Conformément à l'article 3:75, § 1, 6° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux principes du GRI Standards – Core Option précité mentionné dans le rapport de gestion.

Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12, § 1, 8° du Code des sociétés et des associations, traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par ce Code, en ce compris celles concernant l'information relative aux salaires et aux formations, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans le cadre de notre mission.

Mentions relatives à l'indépendance

- Aucune mission incompatible avec le contrôle légal des comptes annuels telle que prévu par la loi, n'a été effectuée. Nos cabinets de révision, et le cas échéant, nos réseaux, sont restés indépendants vis-à-vis de la société au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes annuels visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes annuels.

Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- La répartition des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations.
- Nous avons évalué les conséquences patrimoniales pour la société de la décision prise en conflit d'intérêt telles que décrites dans le rapport de l'organe d'administration.
- Dans le cadre de l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations, un acompte sur dividende a été distribué au cours de l'exercice, à propos duquel nous avons établi le rapport joint en annexe, conformément aux exigences légales.
- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit et de supervision visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Signé à Bruxelles.

Le collège des commissaires



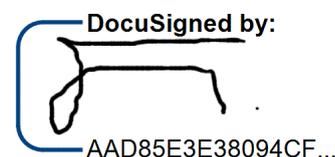
Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL

Représentée par Geert Verstraeten



CDP Petit & Co SRL

Représentée par Damien Petit



La Cour des comptes

Représentée par Pierre Rion,
Conseiller



La Cour des comptes

Représentée par Jan Debucquoy,
Conseiller

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises
Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid/
Société coopérative à responsabilité limitée
Registered Office: Gateway building,
Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles -
IBAN BE86 5523 2431 0050 - BIC GKCCBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

SRL CDP PETIT & Co
Square de l'Arbalète 6
1170 Brussel/Bruelles
België
Tel. + 32 2 660 70 46
VAT BE 0670.625.336
www.cdp-partners.be

Rekenhof/Cour des comptes
Regentschapsstraat 2
2 Rue de la Régence
1000 Brussel/Bruelles
België
Tel. + 32 2 551 81 11
Fax + 32 2 551 86 22
www.ccrek.be



Proximus SA de droit public

Rapport d'examen limité de l'état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2020 de la société Proximus SA de droit public dans le cadre de la distribution d'un acompte sur dividende

Rapport d'examen limité de l'état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2020 de la société Proximus SA de droit public dans le cadre de la distribution d'un acompte sur dividende

Conformément à l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations et à l'article 45 des statuts de la société Proximus SA de droit public (la « société »), l'organe d'administration propose de distribuer un acompte sur dividende qui sera octroyé sur le bénéfice de l'exercice en cours. Conformément à l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations, nous émettons, en notre qualité de commissaire de la société, le présent rapport d'examen limité sur l'état résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2020, destiné à l'organe d'administration.

Nous avons effectué l'examen limité de l'état résumant la situation active et passive ci-joint de la société au 30 septembre 2020, établi sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique et dont le total du bilan s'élève à 7 364 552 (000) EUR.

Responsabilité de l'organe d'administration relative à l'établissement de l'état résumant la situation active et passive

L'organe d'administration est responsable de l'établissement de cet état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2020 conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, selon les principes de l'article 3:1, § 1, premier alinéa, du Code des sociétés et des associations, ainsi que du respect des conditions requises par l'article 7:213, deuxième alinéa, du Code des sociétés et des associations.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur l'état résumant la situation active et passive, sur la base de notre examen limité.

Nous avons effectué notre examen limité selon la Norme ISRE 2410 "Examen limité d'informations financières intermédiaires effectué par l'auditeur indépendant de l'entité". Un tel examen limité consiste en des demandes d'informations, principalement auprès des personnes responsables des questions financières et comptables et dans la mise en œuvre de procédures analytiques et d'autres procédures d'examen limité. L'étendue d'un examen limité est très inférieure à celle d'un audit effectué selon les normes internationales d'audit (ISA) et, en conséquence, ne nous permet pas d'obtenir l'assurance que nous avons relevé tous les faits significatifs qu'un audit permettrait d'identifier.

En conséquence, nous n'exprimons pas d'opinion d'audit sur cet état résumant la situation active et passive.

Conclusion

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé de faits qui nous laissent à penser que l'état résumant la situation active et passive ci-joint de la société Proximus SA de droit public arrêté au 30 septembre 2020, qui fait apparaître un total du bilan de 7 364 552 (000) EUR et un bénéfice de l'exercice en cours de 70 435 (000) EUR, n'a pas été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Restriction d'utilisation et de diffusion de notre rapport

Ce rapport a été établi uniquement en vertu de l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations et à l'usage exclusif de l'organe d'administration et des actionnaires de la société et ne peut être utilisé à d'autres fins.

Signé à Zaventem/Watermael-Boitsfort.

Le commissaire

Digitally signed by
Geert Verstraeten
Ondertekend door: Geert Verstraeten (Signature)
Ondertekentijd: 10/28/2020 | 1:56:20 PM CET

C: BE
Uitgever: Citizen CA

92A8677B1DBD4DE99B7CDFBAEFCDD875

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL
Représentée par Geert Verstraeten

Digitally signed by

Signed By: Damien Petit (Signature)
Signing Time: 10/28/2020 | 2:27:33 PM CET

C: BE
Issuer: Citizen CA

EE66BC86B0F64D6794E7F120CA2FB4E5

CDP Petit & Co SRL
Représentée par Damien Petit

Annexe: Etat résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2020 et règles d'évaluation de la société

Proximus Conseil d'Administration
28 octobre 2020

Etat résumant la situation active et passive
arrêté au 30 septembre 2020 de
Proximus S.A. de droit public
(en Euros)

N° 0202.239.951

C 3.1

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

01/01/20 - 30/09/20

01/01/19 - 31/12/19

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	6.102.913.282	6.349.418.087
Immobilisations incorporelles	6.2	21	2.149.960.435	2.388.781.287
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	2.613.498.474	2.716.226.861
Terrains et constructions		22	104.033.743	111.013.223
Installations, machines et outillage		23	2.485.324.495	2.573.508.155
Mobilier et matériel roulant		24	10.697.923	14.168.846
Location-financement et droits similaires		25	316.006	198.877
Autres immobilisations corporelles		26	13.126.307	17.337.760
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	1.339.454.373	1.244.409.939
Entreprises liées	6.15	280/1	1.333.244.528	1.238.111.531
Participations		280	1.333.244.528	1.238.111.531
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	3.925.493	3.925.594
Participations		282	3.925.493	3.925.594
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	2.284.352	2.372.814
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	2.284.352	2.372.814

N° 0202.239.951

C 3.1

01/01/20 - 30/09/20

01/01/19 - 31/12/19

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>1.261.638.415</u>	<u>1.425.566.670</u>
Créances à plus d'un an		29	89.013.383	89.013.383
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	89.013.383	89.013.383
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	107.814.719	118.809.580
Stocks		30/36	81.145.885	97.136.523
Approvisionnements		30/31	30.797.438	34.068.812
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	50.348.447	63.067.711
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	26.668.834	21.673.057
Créances à un an au plus		40/41	397.163.472	573.068.008
Créances commerciales		40	377.599.344	429.492.850
Autres créances		41	19.564.128	143.575.158
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	445.909.940	398.631.626
Actions propres		50	241.315.234	383.947.044
Autres placements		51/53	204.594.706	14.684.582
Valeurs disponibles		54/58	157.949.274	183.259.831
Comptes de régularisation	6.6	490/1	63.787.627	62.784.242
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	7.364.551.697	7.774.984.757

N°		0202.239.951		C 3.2	
		01/01/20 - 30/09/20		01/01/19 - 31/12/19	
	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent	
DETTES		17/49	<u>4.934.403.922</u>	<u>5.187.223.122</u>	
Dettes à plus d'un an	6.9	17	2.865.862.669	2.737.656.018	
Dettes financières		170/4	2.782.965.925	2.632.314.041	
Emprunts subordonnés		170			
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.106.965.925	1.956.314.041	
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172			
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000	
Autres emprunts		174	276.000.000	276.000.000	
Dettes commerciales		175	82.896.744	105.341.977	
Fournisseurs		1750	82.896.744	105.341.977	
Effets à payer		1751			
Acomptes reçus sur commandes		176			
Autres dettes		178/9			
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	1.988.327.755	2.361.580.551	
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	83.957.927	78.310.971	
Dettes financières		43	933.964.293	996.127.562	
Etablissements de crédit		430/8		156.000.000	
Autres emprunts		439	933.964.293	840.127.562	
Dettes commerciales		44	623.290.284	639.207.326	
Fournisseurs		440/4	623.290.284	639.207.326	
Effets à payer		441			
Acomptes reçus sur commandes		46	1.537.935	4.599.347	
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	324.667.101	278.273.418	
Impôts		450/3	152.508.538	97.276.173	
Rémunérations et charges sociales		454/9	172.158.563	180.997.245	
Autres dettes		47/48	20.910.215	365.061.927	
Comptes de régularisation	6.9	492/3	80.213.498	87.986.553	
TOTAL DU PASSIF		10/49	7.364.551.697	7.774.984.757	

REGLES D'EVALUATION

Les règles d'évaluation sont conformes aux dispositions du chapitre II de l'A.R. du 30.01.2001 modifié par l'A.R. du 18.12.2015.

Celles-ci ont été approuvées et adaptées par le Conseil d'Administration lors des séances du 27.05.1993, du 04.12.1997, du 22.10.1998, du 28.10.1999, du 26.10.2000, du 25.04.2002, du 23.10.2003, du 13.12.2004, du 18.12.2008, du 24.02.2011, du 01.03.2012, du 27.02.2014 et du 28.02.2019.

BILAN

FRAIS D'ETABLISSEMENT

Les frais d'émission d'emprunts sont intégralement à charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais d'établissement importants sont activés et amortis sur 5 ans. Les acquisitions de l'année sont amorties pro rata temporis. Les frais de restructuration sont imputés à l'exercice.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition c.-à-d. le prix d'achat, le coût de revient ou la valeur d'apport. Les frais généraux ne sont pas inclus.

Les immobilisations incorporelles dont l'utilisation n'est pas limitée dans le temps ne sont pas amorties. Ces immobilisations font l'objet de réductions de valeur en cas de moins-value ou de dépréciation durable.

Les immobilisations incorporelles dont l'utilisation est limitée dans le temps (sauf pour Les droits de diffusion TV acquis en 2018 et 2019) sont amorties selon le plan suivant qui est établi sur base de critères économiques :

- Goodwill: sur la durée d'utilisation, si celui-ci ne peut être estimée de manière fiable entre 5 et 10 ans
- Software: 5 ans ou la durée de la licence si elle est inférieure à 5 ans
- Licences de réseau: sur la période de la licence
- Droits d'utilisation, droit d'émission et du football : sur la période du contrat
- Base de données clients et marques: 3 à 10 ans

Les acquisitions de l'année sont amorties pro rata temporis.

Les droits de diffusion TV acquis en 2018 et 2019 sont amortis en utilisant le double du taux d'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale.

Le goodwill généré par la fusion de début 2010 est amorti sur 15 ans. Cette période d'amortissement est justifiée par la durabilité de la rentabilité attendue de l'ensemble des entreprises fusionnées.

Le goodwill résultant de la fusion de Wireless Technology en 2016 est amorti sur une période de 10 ans. Cette durée d'amortissement reflète la durée d'utilité sur laquelle il est attendu que les avantages économiques de l'actif dans la réorganisation de l'entreprise seront consommés par Proximus.

Le goodwill résultant de la fusion de Proximus Group Services SA en 2019 a été intégralement comptabilisé dans le compte de résultat.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition, c.-à-d. le prix d'achat, le coût de revient ou la valeur d'apport. Les frais généraux ne sont pas incorporés.

Les immobilisations corporelles dont l'utilisation n'est pas limitée dans le temps ne sont pas amorties. Ces immobilisations ne font l'objet de réductions de valeur qu'en cas de moins-value ou de dépréciation durable.

Les immobilisations corporelles ayant une durée de vie utile limitée sont amorties selon la méthode linéaire (sauf pour les immobilisations corporelles acquis en 2018 et 2019).

N° 202.239.951

C 6.19

Les immobilisations corporelles acquises en 2018 et 2019 sont amorties selon la méthode dégressive annuelle en utilisant le double du taux de l'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale.

Lors de la détermination du montant amortissable, il est tenu compte d'une valeur résiduelle si celle-ci peut être déterminée de manière précise, qu'elle est significative et que la réalisation est suffisamment certaine.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le plan suivant qui est établi sur base de critères économiques:

	Durée de vie (en année)
Terrains et bâtiments	
- Terrains	illimitée
- Bâtiments et équipements des bâtiments	22 - 33
- Aménagements dans les bâtiments	3 - 10
- Améliorations dans les bâtiments loués	3 - 10
Equipement technique et de réseau	
- Câbles et tubes	15 – 20
- Centraux	8 – 10
- Equipements de transmission	6 – 8
- Réseau d'accès radio	6 – 7
- Sites mobiles et équipements de l'aménagement des sites	5 – 10
- Equipements installés chez les clients	2 – 8
- Equipements de réseau data et autres équipements de réseau	2 – 15
Mobilier et véhicules	
- Mobilier et matériel de bureau	3 – 10
- Véhicules	3 – 10

Les actifs immobilisés en location-financement et droits similaires sont amortis suivant la durée de vie du bien immobilier comme mentionné au contrat.

Les immobilisations en cours et acomptes versés sont amortis sur la même durée de vie des immobilisations auxquelles ils se rapportent.

Les immobilisations corporelles qui sont mises hors service sont évaluées à la valeur nette comptable ou à la valeur de réalisation attendue si elle est inférieure. Elles ne sont plus amorties.

Les acquisitions de l'année sont amorties pro rata temporis.

Les immobilisations corporelles ainsi que les droits de diffusion TV acquis en 2018 et 2019 sont amortis selon la méthode dégressive annuelle en utilisant le double du taux de l'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale. Les acquisitions de 2020 sont amorties de façon linéaire.

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les participations et les actions sont évaluées à la valeur d'acquisition, c.-à-d. le prix d'achat ou la valeur d'apport. Seuls les coûts d'achats accessoires importants sont activés.

Des réductions de valeur sont actées si une moins-value ou une dépréciation durable est constatée, justifiée par la situation, la rentabilité ou des perspectives de la société dans laquelle la participation ou les actions sont détenues, en tenant compte de l'avis CNC 126-8.

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une réduction de valeur est actée lorsqu'à la date d'échéance le paiement est devenu partiellement ou complètement incertain.

N° 202.239.951

C 6.19

CREANCES A PLUS D'UN AN

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances exprimées en valeurs étrangères sont converties en EUR au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la livraison. Les créances en valeurs étrangères sont réévaluées au cours de clôture.

Une réduction de valeur est actée sur la valeur nominale lorsqu'à la date d'échéance, le paiement est partiellement ou complètement incertain.

STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION

Les stocks d'approvisionnements et de marchandises sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition.

Lors de l'établissement de l'inventaire annuel, la méthode du Prix Moyen Pondéré est utilisée pour évaluer les différentes subdivisions de cette rubrique.

Des réductions de valeurs sont actées si la valeur de vente ou de marché est inférieure à la valeur d'acquisition ou pour tenir compte des risques inhérents à la nature des produits.

Les commandes en cours d'exécution et les encours de fabrication sont évalués au coût de revient ou à la valeur du marché (si celle-ci est inférieure au coût de revient).

Les projets de l'activité ICT (commandes en cours d'exécution) sont pris en résultat en fonction de leur pourcentage d'avancement.

CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

Des réductions de valeur sont actées sur la valeur nominale lorsqu'à la date d'échéance, le remboursement est partiellement ou complètement incertain.

Les créances en valeurs étrangères sont converties en EUR au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la livraison et sont réévaluées au cours de clôture.

PLACEMENTS DE TRESORERIE

Les placements de trésorerie sont évalués à leur valeur nominale lorsqu'il s'agit d'avoirs auprès d'institutions financières, et à leur valeur d'acquisition, prix d'acquisition sans frais complémentaires, dans les autres cas.

Des réductions de valeur sont actées sur la valeur nominale ou sur la valeur d'acquisition, lorsque la valeur de réalisation à la date de clôture du bilan est inférieure à la valeur actée auparavant.

Pour la détermination de la valeur de réalisation des actions propres il est d'une part tenu compte du prix de marché à la date de l'exercice et d'autre part du prix d'exécution des options pour lesquelles ces actions sont tenues.

Les placements de trésorerie en valeurs étrangères sont convertis, en fin d'exercice, en EUR au cours en vigueur à la clôture du bilan.

VALEURS DISPONIBLES

Les valeurs disponibles sont évaluées à la valeur nominale. Une réduction de valeur est comptabilisée lorsque la valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à la valeur nominale actée auparavant. Les valeurs disponibles en valeurs étrangères sont réévaluées en EUR au cours officiel à la clôture du bilan.

PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES

A la clôture du bilan, il est établi un inventaire de tous les risques prévisibles et pertes probables qui ont leur origine dans le courant de l'exercice ou pendant les exercices précédents. Une provision est constituée sur base d'une estimation fiable du risque au moment de l'établissement des comptes. Elle représente la meilleure estimation des charges qui sont considérées comme probables ou, dans le cas d'une obligation, la meilleure estimation du montant nécessaire pour l'honorer à la date de clôture du bilan.

Dans le cadre des plans de départ, des provisions sont constituées dès approbation en commission paritaire. Elles représentent la valeur actuelle des avantages accordés durant la période d'inactivité tant pour les bénéficiaires actuels que futurs.

Dans le cadre des avantages postérieurs à l'emploi, une provision est constituée aussi bien pour les bénéficiaires actuels que pour les futurs. Pour les bénéficiaires actuels la provision est déterminée comme une valeur actuelle de l'obligation en vertu des avantages accordés. Pour les bénéficiaires futurs cette provision est constituée au fur et à mesure en fonction des années de service presté afin qu'au moment de la mise à la pension, la provision atteigne aussi la valeur actuelle des obligations en vertu des avantages accordés.

La provision pour sinistres à régler aux tiers concernant les véhicules, qui est constituée par la société comme « propre assureur », est valorisée via une individualisation de l'ensemble des sinistres antérieurs à 2014 et pour lesquels des débours seraient à supporter raisonnablement par la société dans les années à venir.

Les impôts différés sont comptabilisés conformément à l'article 76 de l'A.R. du 30.01.2001.

DETTES A PLUS D'UN AN ET DETTES A UN AN AU PLUS

Les dettes sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

Les dettes en devises étrangères sont converties en EUR comme suit :

- les emprunts en devises au cours en vigueur à l'instant où l'emprunt est contracté ;
- les dettes commerciales au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la réception du bien ou service.

Les dettes commerciales et les dettes financières non couvertes pour risque de change libellées en devises étrangères sont réévaluées au taux de clôture.

ECARTS DE CONVERSION

Les gains et pertes de change résultant de la réévaluation sont repris au compte de résultats.

COMPTE DE RESULTATS

Les postes du compte de résultats sont évalués à leur valeur nominale. Les productions immobilisées sont comptabilisées au coût de revient sans incorporation de frais indirects.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Les produits sont enregistrés sur la période à laquelle ils se rapportent, indépendamment de leur encaissement.

Le chiffre d'affaires tient compte des remises commerciales et de celles liées aux volumes.

Les flux de revenus spécifiques et leurs critères de comptabilisation sont les suivants :

- Les revenus générés par le trafic de téléphonie fixe, mobile et de carrier sont comptabilisés sur la base de leur utilisation;
- Les revenus générés par les frais de raccordement et d'installation sont comptabilisés parmi les revenus au moment du raccordement ou de l'installation;
- Les revenus issus de la vente d'équipements de communication sont comptabilisés dès la livraison au distributeur externe ou dès la fourniture par une boutique propre de Proximus au client final;
- Les revenus relatifs aux redevances de location mensuelles, à l'abonnement mensuel et aux droits d'accès, dans le cadre des revenus de téléphonie fixe, mobile, internet et télévision digitale sont comptabilisés en résultat sur base de la période de fourniture des services;

N°	202.239.951
----	-------------

C 6.19

- Les revenus "prepaid", comme les revenus issus des cartes prépayées de téléphonie fixe et mobile, sont reportés et comptabilisés en résultat sur la base de l'utilisation des cartes;
- Les revenus de maintenance sont pris en compte de résultats pro rata temporis, tout au long de la période de maintenance.
- Les revenus de l'activité ICT liés aux projets sont pris en compte de résultats en fonction de leur pourcentage d'avancement.

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les droits et engagements hors bilan sont mentionnés, en annexe, par catégorie, à la valeur nominale de l'engagement qui figure au contrat ou, à défaut de celui-ci, à leur valeur estimée.