

2022-20025648	0202239951	2021	EUR	22.18.16	m02-f-p	02/05/2022	340		C-cap 1
---------------	------------	------	-----	----------	---------	------------	-----	--	---------

<b>40</b>				<b>1</b>	<b>EUR</b>	
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: <sup>1</sup>

Numéro d'entreprise **0202.239.951**

DATE **03/05/2021** de dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

COMPTES ANNUELS **EN EUROS** <sup>2</sup>

approuvés par l'assemblée générale du **20/04/2022**

et relatifs à l'exercice couvrant la période du **01/01/2021** au **31/12/2021**

Exercice précédent du **01/01/2020** au **31/12/2020**

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

Nombre total de pages déposées: **70**  
 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

<sup>1</sup> Mention facultative.

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

<sup>3</sup> Biffer la mention inutile.

## LISTE DES ADMINISTRATEURS, GERANTS ET COMMISSAIRES

BOUTIN Guillaume, CEO et Administrateur Délégué  
Avenue Maréchal Ney 155, 1180 Bruxelles, BELGIQUE

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

DE GUCHT Karel, President of the Brussels School of Governance (BSoG) & Administrateur de sociétés  
Hoogstraat 9, 9290 Berlare, BELGIQUE  
Administrateur

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

OUASSARI Ibrahim, CEO MolenGeek (21/4/2021)  
Meiselaan 36, 1880 Kapelle-op-den-Bos, 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)  
12 Tyrawley Road, UK - London SW6 4 QQ, Royaume-Uni  
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 SRL

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 (jusqu'au 21/4/2021)

Rue Nestor-Bouillon 40A, 5377 Sinsin, BELGIQUE

Commissaire

## GUIDE Dominique, Conseiller à la Cour des Comptes (à partir du 22/4/2021)

Rue Léon Théodor 166, 1090 Bruxelles (Jette), BELGIQUE

Commissaire

## CDP Petit &amp; 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.

<b>COMPTES ANNUELS</b>
------------------------

**BILAN APRÈS RÉPARTITION**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIF</b>				
<b>FRAIS D'ÉTABLISSEMENT</b>	6.1	20		
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>		21/28	6.464.427.059	6.045.366.616
<b>Immobilisations incorporelles</b>	6.2	21	1.830.972.324	2.078.796.871
<b>Immobilisations corporelles</b>	6.3	22/27	2.889.256.262	2.674.606.186
Terrains et constructions		22	94.930.102	102.009.779
Installations, machines et outillage		23	2.697.468.869	2.534.958.612
Mobilier et matériel roulant		24	9.236.814	10.927.607
Location-financement et droits similaires		25	54.222.862	259.251
Autres immobilisations corporelles		26	12.680.067	14.550.937
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	20.717.548	11.900.000
<b>Immobilisations financières</b>	6.4 / 6.5.1	28	1.744.198.473	1.291.963.559
Entreprises liées	6.15	280/1	1.695.274.928	1.285.742.999
Participations		280	1.695.274.928	1.285.742.999
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	47.362.837	3.925.493
Participations		282	47.362.837	3.925.493
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.560.708	2.295.067
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.560.708	2.295.067

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>		29/58	<u>1.290.861.308</u>	<u>1.187.339.523</u>
<b>Créances à plus d'un an</b>		29	12.468	89.013.383
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	12.468	89.013.383
<b>Stocks et commandes en cours d'exécution</b>		3	116.526.041	92.897.862
Stocks		30/36	100.282.928	77.149.075
Approvisionnements		30/31	39.064.519	27.414.507
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	61.218.409	49.734.568
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	16.243.113	15.748.787
<b>Créances à un an au plus</b>		40/41	702.558.050	478.373.433
Créances commerciales		40	370.596.111	352.356.753
Autres créances		41	331.961.939	126.016.680
<b>Placements de trésorerie</b>	6.5.1 / 6.6	50/53	263.138.718	357.919.416
Actions propres		50	261.963.835	248.582.117
Autres placements		51/53	1.174.883	109.337.299
<b>Valeurs disponibles</b>		54/58	154.534.596	114.010.043
<b>Comptes de régularisation</b>	6.6	490/1	54.091.435	55.125.386
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		20/58	7.755.288.367	7.232.706.139

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PASSIF</b>				
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
		10/15	1.622.935.916	1.657.880.529
<b>Apport</b>	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 <sup>4</sup>		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
<b>Plus-values de réévaluation</b>		12		
<b>Réserves</b>		13	369.386.693	356.737.490
Réserves indisponibles		130/1	362.300.080	348.949.792
Réserve légale		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	261.963.835	248.582.117
Soutien financier		1313		
Autres		1319	336.245	367.675
Réserves immunisées		132	7.086.613	7.787.698
Réserves disponibles		133		
<b>Bénéfice (Perte) reporté(e)</b>	(+)/(-)	14	253.549.223	301.143.039
<b>Subsides en capital</b>		15		
<b>Avance aux associés sur la répartition de l'actif net <sup>5</sup></b>		19		
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>				
<b>Provisions pour risques et charges</b>		160/5	609.022.366	672.865.958
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	926.039	2.491.036
Autres risques et charges	6.8	164/5	608.096.327	670.374.922
<b>Impôts différés</b>		168	828.618	1.062.313

<sup>4</sup> Montant venant en déduction du capital souscrit.

<sup>5</sup> Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>DETTES</b>		17/49	<u>5.522.501.467</u>	<u>4.900.897.339</u>
<b>Dettes à plus d'un an</b>	6.9	17	2.879.457.642	2.587.345.546
Dettes financières		170/4	2.795.454.516	2.507.184.805
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.342.169.155	2.107.184.805
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	51.969.032	
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	1.316.329	
Dettes commerciales		175	84.003.126	78.490.373
Fournisseurs		1750	84.003.126	78.490.373
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		1.670.368
<b>Dettes à un an au plus</b>	6.9	42/48	2.561.761.889	2.229.116.241
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	129.333.998	82.920.093
Dettes financières		43	1.045.229.515	1.015.701.182
Etablissements de crédit		430/8	150.000.000	
Autres emprunts		439	895.229.515	1.015.701.182
Dettes commerciales		44	842.783.457	608.358.719
Fournisseurs		440/4	842.783.457	608.358.719
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	4.026.927	1.433.436
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	269.183.828	246.693.874
Impôts		450/3	105.678.547	88.968.228
Rémunérations et charges sociales		454/9	163.505.281	157.725.646
Autres dettes		47/48	271.204.164	274.008.937
<b>Comptes de régularisation</b>	6.9	492/3	81.281.936	84.435.552
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		10/49	7.755.288.367	7.232.706.139

**COMPTE DE RÉSULTATS**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Ventes et prestations</b>		70/76A	4.252.317.696	4.194.754.005
Chiffre d'affaires	6.10	70	3.756.530.706	3.786.085.792
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-)		71	494.326	-5.924.270
Production immobilisée		72	417.695.283	367.840.506
Autres produits d'exploitation	6.10	74	54.771.460	46.226.442
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A	22.825.921	525.535
<b>Coût des ventes et des prestations</b>		60/66A	3.971.159.376	3.911.031.471
Approvisionnements et marchandises		60	566.395.052	529.782.192
Achats		600/8	589.232.165	510.171.896
Stocks: réduction (augmentation) (+)/(-)		609	-22.837.113	19.610.296
Services et biens divers		61	1.315.276.713	1.278.697.123
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	6.10	62	793.663.159	787.874.400
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	1.238.502.845	1.250.960.480
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)	6.10	631/4	-4.405.143	-2.482.082
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	6.10	635/8	11.919.069	7.938.281
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	43.115.198	42.405.756
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	6.692.483	15.855.321
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation</b> (+)/(-)		9901	281.158.320	283.722.534

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Produits financiers</b>		75/76B	275.498.500	499.286.914
Produits financiers récurrents		75	234.494.740	405.679.394
Produits des immobilisations financières		750	220.000.011	391.200.056
Produits des actifs circulants		751	3.006.068	2.343.701
Autres produits financiers	6.11	752/9	11.488.661	12.135.637
Produits financiers non récurrents	6.12	76B	41.003.760	93.607.520
<b>Charges financières</b>		65/66B	62.352.312	259.350.192
Charges financières récurrentes	6.11	65	62.092.304	204.399.880
Charges des dettes		650	50.288.170	46.321.304
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651	-14.337.403	138.096.296
Autres charges financières		652/9	26.141.537	19.982.280
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	260.008	54.950.312
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts</b>	(+)/(-)	9903	494.304.508	523.659.256
<b>Prélèvement sur les impôts différés</b>		780	233.695	233.695
<b>Transfert aux impôts différés</b>		680		
<b>Impôts sur le résultat</b>	(+)/(-)	6.13 67/77	117.244.662	126.748.241
Impôts		670/3	120.156.820	126.751.972
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77	2.912.158	3.731
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice</b>	(+)/(-)	9904	377.293.541	397.144.710
<b>Prélèvement sur les réserves immunisées</b>		789	701.085	701.086
<b>Transfert aux réserves immunisées</b>		689		
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter</b>	(+)/(-)	9905	377.994.626	397.845.796

**AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS**

		Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Bénéfice (Perte) à affecter</b>	(+)/(-)	9906	679.137.665	565.133.902
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	377.994.626	397.845.796
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	301.143.039	167.288.106
<b>Prélèvement sur les capitaux propres</b>		791/2	863.872	165.478.329
sur l'apport		791		
sur les réserves		792	863.872	165.478.329
<b>Affectation aux capitaux propres</b>		691/2	14.214.160	15.704.326
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921	14.214.160	15.704.326
<b>Bénéfice (Perte) à reporter</b>	(+)/(-)	(14)	253.549.223	301.143.039
<b>Intervention des associés dans la perte</b>		794		
<b>Bénéfice à distribuer</b>		694/7	412.238.154	413.764.866
Rémunération de l'apport		694	387.522.929	387.581.903
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696	24.715.225	26.182.963
Autres allocataires		697		

**CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8052P	xxxxxxxxxxxxxxx	3.246.746.852
8022	464.000.893	
8032	144.981.203	
8042	29.981.071	
8052	3.595.747.613	
8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.480.322.987
8072	386.625.150	
8082		
8092		
8102	143.020.084	
8112	28.114.621	
8122	2.752.042.674	
211	<u>843.704.939</u>	

**GOODWILL**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8053P	xxxxxxxxxxxxxxx	5.027.843.479
8023		
8033		
8043		
8053	5.027.843.479	
8123P	xxxxxxxxxxxxxxx	3.715.470.473
8073	325.105.620	
8083		
8093		
8103		
8113		
8123	4.040.576.093	
212	<u>987.267.386</u>	

**ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

**TERRAINS ET CONSTRUCTIONS**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Plus-values au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Plus-values au terme de l'exercice**

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8191P	xxxxxxxxxxxxxxx	376.010.219
8161	733.735	
8171	102.015	
8181		
8191	376.641.939	
8251P	xxxxxxxxxxxxxxx	
8211		
8221		
8231		
8241		
8251		
8321P	xxxxxxxxxxxxxxx	274.000.441
8271	7.810.906	
8281		
8291		
8301	99.510	
8311		
8321	281.711.837	
(22)	94.930.102	

**INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8192P	xxxxxxxxxxxxxxx	10.985.044.618

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8162 698.315.313

Cessions et désaffectations

8172 441.238.251

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8182 -29.981.070

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

8192 11.212.140.610

**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

8.450.086.006

**Mutations de l'exercice**

Actés

8272

501.673.642

Repris

8282

22.756.806

Acquis de tiers

8292

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8302

386.216.480

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8312

-28.114.621

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

8322

8.514.671.741

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

(23)

2.697.468.869

**MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Plus-values au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Plus-values au terme de l'exercice**

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	72.914.316
8163	3.513.489	
8173	20.786.873	
8183		
8193	55.640.932	
8253P	xxxxxxxxxxxxxxx	
8213		
8223		
8233		
8243		
8253		
8323P	xxxxxxxxxxxxxxx	61.986.709
8273	4.915.163	
8283		
8293		
8303	20.497.754	
8313		
8323	46.404.118	
(24)	<u>9.236.814</u>	

**LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8194P	xxxxxxxxxxxxxxx	686.780

**Mutations de l'exercice**

- Acquisitions, y compris la production immobilisée
- Cessions et désaffectations
- Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8164	60.234.330
8174	
8184	

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

8194	60.921.110
------	------------

**Plus-values au terme de l'exercice**

8254P	xxxxxxxxxxxxxxx	
-------	-----------------	--

**Mutations de l'exercice**

- Actées
- Acquises de tiers
- Annulées
- Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8214
8224
8234
8244

**Plus-values au terme de l'exercice**

8254
------

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

8324P	xxxxxxxxxxxxxxx	427.529
-------	-----------------	---------

**Mutations de l'exercice**

- Actés
- Repris
- Acquis de tiers
- Annulés à la suite de cessions et désaffectations
- Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8274	6.270.719
8284	
8294	
8304	
8314	

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

8324	6.698.248
------	-----------

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

(25)	<u>54.222.862</u>
------	-------------------

**Dont**

**Terrains et constructions**

250
-----

**Installations, machines et outillage**

251
-----

**Mobilier et matériel roulant**

252	54.222.862
-----	------------

**AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

**Plus-values au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Plus-values au terme de l'exercice**

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8195P	xxxxxxxxxxxxxxxx	237.353.408
8165	4.683.908	
8175	1.515.127	
8185		
8195	240.522.189	
8255P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
8215		
8225		
8235		
8245		
8255		
8325P	xxxxxxxxxxxxxxxx	222.802.471
8275	6.551.645	
8285		
8295		
8305	1.511.994	
8315		
8325	227.842.122	
(26)	<u>12.680.067</u>	

**IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS**

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8196P	xxxxxxxxxxxxxxxx	11.900.000

**Mutations de l'exercice**

- Acquisitions, y compris la production immobilisée
- Cessions et désaffectations
- Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8166	8.817.548	
8176		
8186		

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

8196	20.717.548	
------	------------	--

**Plus-values au terme de l'exercice**

8256P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
-------	------------------	--

**Mutations de l'exercice**

- Actées
- Acquises de tiers
- Annulées
- Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8216		
8226		
8236		
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
- Repris
- Acquis de tiers
- Annulés à la suite de cessions et désaffectations
- Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

8276		
8286		
8296		
8306		
8316		

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

8326		
------	--	--

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

(27)	<u>20.717.548</u>	
------	-------------------	--





	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8393P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8383		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8393		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8453P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8443		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8453		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8523P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
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		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8523		
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	8553P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice (+)/(-)</b>	8543		
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	8553		
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(284)		
<b>AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES</b>			
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	285/8P	xxxxxxxxxxxxxxxx	2.295.067
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Additions	8583	109.499	
Remboursements	8593	843.858	
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613		
Différences de change (+)/(-)	8623		
Autres (+)/(-)	8633		
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(285/8)	1.560.708	
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE</b>	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)
<b>Connectimmo S.A.</b>  Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0477.931.965		4.865.300	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	798.051.887	21.505.707
<b>Proximus Opal S.A.</b>  Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0861.585.672		620	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	490.180.261	-40.033.589
<b>Proximus Luxembourg SA</b>  rue du Puits Romain 18 8070 Bertrange Luxembourg		245.340	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	121.900.173	15.556.920
<b>Proximus ICT S.A.</b>  Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0826.942.915		4.340	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	51.331.465	-2.612.755
<b>Telindus-Isit B.V.</b>  Krommewetering 7 3543 AP Utrecht Pays-Bas		42.677	100,00	0,00	31/12/2019	EUR	27.077.000	1.071.000
<b>Belgian Mobile ID S.A.</b>  Place Sainte Gudule 5 1000 Bruxelles 1 Belgique 0541.659.084		90.404	15,00	0,00	31/12/2020	EUR	-1.778.296	-4.130.452

## 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)
<b>Proximus Media House S.A.</b>  Rue Carli 2 1140 Bruxelles 14 Belgique 0875.092.626		20.000	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	57.317.034	3.021.003
<b>Scarlet Belgium S.A.</b>  Rue Carli 2 1140 Bruxelles 14 Belgique 0447.976.484		850.343	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	40.284.418	13.984.643
<b>Synductis C.V.B.A.</b>  Brusselsesteenweg 199 9090 Melle Belgique 0502.445.845		310	16,67	0,00	31/12/2020	EUR	21.700	0
<b>Experience@work C.V.B.A.</b>  Minderbroedergang 12 2800 Mechelen Belgique 0627.819.632		30	30,00	0,00	31/12/2020	EUR	145.896	-51.295
<b>Tessares S.A.</b>  Rue Louis de Geer 6 1348 Louvain-la-Neuve Belgique 0600.810.278		43.200	23,18	0,00	31/12/2020	EUR	638.699	-921.881
<b>BE-Mobile NV</b>  Kardinaal Mercierlaan 1 , boîte A 9090 Melle Belgique 0881.959.533		177.357	56,43	36,31	31/12/2020	EUR	26.941.136	-3.666.999

## 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)
<b>Co.Station Belgium NV</b>  Sinter-Goedeleevoorplein 5 1000 Bruxelles 1 Belgique 0599.786.434		4.000	20,00	0,00	31/12/2020	EUR	515.363	-316.845
<b>Cascador BVBA</b>  Kardinaal Mercierlaan 1 , boîte A 9090 Melle Belgique 0648.964.048		4.300	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	10.098.289	-6.884.135
<b>MWingz BV</b>  Simon Bolivardlaan 34 1000 Bruxelles 1 Belgique 0738.987.372		1.600.000	50,00	0,00	31/12/2020	EUR	3.994.962	794.962
<b>Fiberklaar Midco BV</b>  Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem Belgique 0760.489.106		297.999	49,90	0,00		EUR	0	0
<b>Belgacom International Carrier Services</b>  Koning AlbertII laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0866.977.981		403.860	42,40	58,60	31/12/2020	EUR	218.685.364	80.900.399
<b>Unifiber Midco</b>  Drève Richelle 161 1410 Waterloo Belgique 0771.814.647		4.499	49,99	0,00		EUR	0	0

## 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)
<b>Mobile Vikings</b>  Kempische steenweg 309 , boîte 1 3500 Hasselt Belgique 0886.946.917		10.000	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	12.181.880	12.235.931
<b>Ads &amp; Data</b>  Harenseseenweg 226 1800 Vilvoorde Belgique 0809.309.701		8.691	11,20	0,00	31/12/2020	EUR	-1.281.317	-258.773
<b>i.LECO</b>  Kleinhoefstraat 6 2440 Geel Belgique 0471.967.356		2.470	37,50	0,00	31/12/2020	EUR	43.941	179.168

**PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF****PLACEMENTS DE TRÉSORERIE – AUTRES PLACEMENTS****Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe**

Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé

Actions et parts – Montant non appelé

Métaux précieux et œuvres d'art

**Titres à revenu fixe**

Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit

**Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit**

Avec une durée résiduelle ou de préavis

d'un mois au plus

de plus d'un mois à un an au plus

de plus d'un an

**Autres placements de trésorerie non repris ci-avant**

Codes	Exercice	Exercice précédent
51		
8681		
8682		
8683		
52		
8684		
53	1.174.883	109.337.299
8686		17.928.449
8687		90.000.000
8688	1.174.883	1.408.850
8689		

**COMPTES DE RÉGULARISATION****Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important**

Frais à reporter - prestations

Charges financières à reporter

Produits acquis

Frais à reporter - coûts des ventes

Exercice
28.619.064
1.149.726
408.351
23.914.294

**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	XXXXXXXXXXXXXXXX	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
	419.872.996	141.927.626
	580.127.004	196.097.509
8702	XXXXXXXXXXXXXXXX	196.097.509
8703	XXXXXXXXXXXXXXXX	141.927.626

**Capital non libéré**

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

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

**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	45.214.895
8722	15.283.771
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	

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

Exercice

**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	
<b>Belgische Staat FOD/SPF Etat belge Mobiliteit en Vervoer/ M</b> Aarlenstraat 10 1040 Bruxelles 4 Belgique	Nominatif	180.887.569	0	53,51
<b>Proximus NV/SA van publiek recht/ de droit public</b> Koning Albert-II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0202.239.951	Nominatif	14.800.000	0	4,38
<b>Proximus NV/SA van publiek recht/ de droit public</b> Koning Albert-II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0202.239.951	Dématérialisée	483.771	0	0,14
<b>BlackRock Inc.</b> East 52nd Street 55 NY 1005 New York Etats-Unis d'Amérique	Dématérialisée	15.703.354	0	4,65

**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-et-un avril deux-mille-vingt-et-un.

**PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES**

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

Exercice
404.203.213
12.733.997
128.230.049
25.088.414
25.888.088
11.952.566

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	9.691.062
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	9.691.062
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	
Dettes commerciales	8861	117.242.936
Fournisseurs	8871	117.242.936
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	2.400.000

**Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année**

(42) 129.333.998

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

Dettes financières	8802	1.246.989.647
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	1.208.219.912
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	38.769.735
Etablissements de crédit	8842	
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	48.529.153
Fournisseurs	8872	48.529.153
Effets à payer	8882	
Acomptes sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	

**Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**

8912 1.295.518.800

**Dettes ayant plus de 5 ans à courir**

Dettes financières	8803	1.548.464.869
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	1.133.949.243
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	13.199.297
Etablissements de crédit	8843	400.000.000
Autres emprunts	8853	1.316.329
Dettes commerciales	8863	35.473.973
Fournisseurs	8873	35.473.973
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	

**Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir**

8913 1.583.938.842

**DETTES GARANTIES** (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)**Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes salariales et sociales

Autres dettes

**Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges****Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes fiscales, salariales et sociales

Impôts

Rémunérations et charges sociales

Autres dettes

**Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société**

Codes	Exercice
8921	
8931	
8941	
8951	
8961	
8971	
8981	
8991	
9001	
9011	
9021	
9051	
9061	
8922	
8932	
8942	
8952	
8962	
8972	
8982	
8992	
9002	
9012	
9022	
9032	
9042	
9052	
9062	

**DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES****Impôts** (rubriques 450/3 et 178/9 du passif)

Dettes fiscales échues

Dettes fiscales non échues

Dettes fiscales estimées

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

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale

Autres dettes salariales et sociales

Codes	Exercice
9072	
9073	74.649.350
450	31.029.198
9076	
9077	163.505.281

**COMPTES DE RÉGULARISATION**

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

Intérêts non échus sur emprunts

24.813.118

Droits facturés concernant des périodes ultérieures

55.293.849

Options à émettre

1.174.968

Exercice
24.813.118
55.293.849
1.174.968



	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Provisions pour pensions et obligations similaires</b>			
Dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	635		
<b>Réductions de valeur</b>			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées	9110	3.272.201	4.830.456
Reprises	9111	3.584.047	4.453.303
Sur créances commerciales			
Actées	9112	6.567.610	12.680.190
Reprises	9113	10.660.907	15.539.425
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Constitutions	9115	19.418.971	14.511.101
Utilisations et reprises	9116	7.499.902	6.572.820
<b>Autres charges d'exploitation</b>			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	16.792.260	14.761.037
Autres	641/8	26.322.938	27.644.719
<b>Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société</b>			
Nombre total à la date de clôture	9096	10	6
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097	1,0	9,0
Nombre d'heures effectivement prestées	9098	1.950	13.912
Frais pour la société	617	59.986	370.858

**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

9.031.368

10.114.781

Plus-values sur réalisation d'action propres

1.956.952

1.641.883

Autres

500.341

378.973

**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

Reprises

6511

14.337.403

9.806.241

**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

8.394.098

11.421.652

Moins values sur réalisation d'action propres

1.230.888

3.597.130

Frais bancaires divers

1.723.547

1.237.842

Autres

1.311.235

2.938.065

Commissions-use of payment means

554.570

787.591

Règlement du contrat IRS

12.927.200

**PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PRODUITS NON RÉCURRENTS</b>	76	63.829.681	94.133.055
<b>Produits d'exploitation non récurrents</b>	(76A)	22.825.921	525.535
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760	22.756.806	
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630	69.115	525.535
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
<b>Produits financiers non récurrents</b>	(76B)	41.003.760	93.607.520
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761	41.000.000	
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631	3.760	93.607.520
Autres produits financiers non récurrents	769		
<b>CHARGES NON RÉCURRENTES</b>	66	6.952.491	70.805.633
<b>Charges d'exploitation non récurrentes</b>	(66A)	6.692.483	15.855.321
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660	450.000	39.437.468
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6620	-76.330.009	-246.932.807
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	82.572.492	223.350.660
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
<b>Charges financières non récurrentes</b>	(66B)	260.008	54.950.312
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	160.000	54.503.658
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631	100.008	446.654
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

**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

Codes	Exercice
9134	120.156.820
9135	120.156.820
9136	
9137	
9138	
9139	
9140	
	-24.715.425
	320.894.205
	39.833.196
	-349.710.060

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

Plus Values réalisées sur actions  
Réduction de valeur sur actions(-)  
Reprise de la dépréciation Financier Actifs immobilisés  
Mouvement des provisions

Exercice
1.828.334
13.088.264
41.000.000
9.150.324

**Sources de latences fiscales**

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

Codes	Exercice
9141	2.011.629
9142	
	6.015.757
	1.701.306
	2.302.823
9144	

**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	289.422.457	277.463.365
9146	716.494.236	712.163.597
9147	168.716.220	199.457.525
9148	46.520.392	57.786.058

**DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN**

	Codes	Exercice
<b>GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS</b>	9149	<u>76.470.650</u>
<b>Dont</b>		
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	76.470.650
 <b>GARANTIES RÉELLES</b>		
<b>Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société</b>		
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	

**Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers**

Hypothèques  
 Valeur comptable des immeubles grevés  
 Montant de l'inscription  
 Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat  
 Gages sur fonds de commerce  
 Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement  
 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  
 Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs  
 La valeur comptable des actifs grevés  
 Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie  
 Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs  
 Le montant des actifs en cause  
 Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie  
 Privilège du vendeur  
 La valeur comptable du bien vendu  
 Le montant du prix non payé

Codes	Exercice
91612	
91622	
91632	
91712	
91722	
91812	
91822	
91912	
91922	
92012	
92022	

**BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE LA SOCIÉTÉ, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN**

**ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS**

Immobilisations incorporelles  
 Immobilisations corporelles

**ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS**

**MARCHÉ À TERME**

**Marchandises achetées (à recevoir)**  
**Marchandises vendues (à livrer)**  
**Devises achetées (à recevoir)**  
**Devises vendues (à livrer)**

Codes	Exercice
	151.353.979
	707.368.347
9213	
9214	
9215	79.679.985
9216	79.679.985

**ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES**

Exercice

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 1,05 % 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 758.665KEUR au 31.12.2021.

L'engagement total de ce fonds (Proximus S.A. de droit public et quelques filiales) s'élève à 825.165KEUR au 31.12.2021 (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 31.12.2021 ce fonds gère un portefeuille d'investissements de 904.252KEUR.

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 31/12/2021. 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	

Exercice

**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**

**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
3.122.731

**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 BILAN**Engagements :

Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069
Engagement de location de bâtiments	419.339.502
sites	81.923.110
équipement technique de réseau	11.504.899
véhicules	32.615.758

Garanties reçues :

pour couverture de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	27.637.216
pour couverture d'engagements de tiers vis-à-vis de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	24.589.753
garanties reçues de tiers	5.000.000
comme dépôts à la Caisse des Dépôts et Consignation	1.506.165

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.	71,203,440
Droit d'émission de "Commercial papers"	1.000.000.000
Dont émis 100.000.000	
Droit d'émission d'Euro Medium Term Notes	3.500.000.000
Dont émis 2.750.000.000	
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 1,7 millions d'euros fin 2021. 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. Actuellement le Ministre De Sutter consulte le secteur sur un nouveau système de tarifs sociaux qui s'adresse à plus de bénéficiaires avec un plus grand avantage.

## Taxe sur les pylônes

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. En 2021, il n'y a pas de modifications fondamentales dans la jurisprudence. 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 2021, 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 SRL, ClearMedia S.A., Scarlet Belgium, Davinsi Labs, Proximus Luxembourg Technology Services, Codit, Codit Holding, Codit Managed Services et Mobile Vikings (à partir de 10/2021).

## 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 duquel 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 a lancé 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.

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

3. Dossier MWinz - partage de réseau d'accès radio mobile

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.

4. 4 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 972.000 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
<b>ENTREPRISES LIÉES</b>			
<b>Immobilisations financières</b>	(280/1)	1.695.274.928	1.285.742.999
Participations	(280)	1.695.274.928	1.285.742.999
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281		
<b>Créances</b>	9291	145.618.969	125.358.067
A plus d'un an	9301		89.000.000
A un an au plus	9311	145.618.969	36.358.067
<b>Placements de trésorerie</b>	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
<b>Dettes</b>	9351	825.579.130	899.953.588
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	825.579.130	899.953.588
<b>Garanties personnelles et réelles</b>			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	76.470.650	69.536.229
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9391		
<b>Autres engagements financiers significatifs</b>	9401		
<b>Résultats financiers</b>			
Produits des immobilisations financières	9421	220.000.000	391.200.057
Produits des actifs circulants	9431	1.385.522	1.670.836
Autres produits financiers	9441	1.424.558	4.265.804
Charges des dettes	9461	532.686	1.065.281
Autres charges financières	9471	3.950.087	1.848.394
<b>Cessions d'actifs immobilisés</b>			
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**

**ENTREPRISES ASSOCIÉES**

**Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

**Créances**

A plus d'un an

A un an au plus

**Dettes**

A plus d'un an

A un an au plus

**Garanties personnelles et réelles**

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

**Autres engagements financiers significatifs**

**AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION**

**Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

**Créances**

A plus d'un an

A un an au plus

**Dettes**

A plus d'un an

A un an au plus

Codes	Exercice	Exercice précédent
9253	47.362.837	3.925.494
9263	47.362.837	3.925.494
9273		
9283		
9293	61.288	52.181
9303		
9313	61.288	52.181
9353	72.600	14.107
9363		
9373	72.600	14.107
9383		
9393		
9403		
9252		
9262		
9272		
9282		
9292		
9302		
9312		
9352		
9362		
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'Etat. 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'Etat 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.

Proximus SA de droit public a conclu avec Belfius SA un contrat visant la distribution par Belfius, en tant d'agent pour une série de produits télécoms spécifiques de Proximus et la création, par Belfius, d'une offre de services bancaires quotidiens portant la marque Banx, dont les canaux de Proximus assureront la promotion et pour laquelle Proximus agira en qualité d'apporteur d'affaires. Belfius SA étant une entreprise contrôlée par l'Etat belge, il a été décidé de demander un avis spécifique d'un comité spécial composé de trois administrateurs indépendants qui a donné le 23 avril 2021 un avis positif sur cette transaction. Cet avis motivé est reproduit ci-dessous.

### 1 INTRODUCTION

#### 1.1 CONTEXTE

1 Dans le cadre d'une transaction envisagée impliquant BELFIUS SA ("BELFIUS"), une partie liée de la Société (la "Transaction"), le Conseil d'Administration de la Société a demandé à un comité composé de trois administrateurs indépendants de la Société d'émettre un avis motivé écrit conformément à l'article 7:97, §1 du Code belge des sociétés et associations ("Avis").

#### 1.2 PORTÉE DE L'AVIS

2 En vertu de l'article 7:97, §1 du Code belge des sociétés et des associations, les décisions ou transactions en exécution d'une décision du conseil d'administration d'une société cotée en Bourse qui concernent une partie liée sont soumises à une procédure spéciale. Ces décisions ou transactions doivent être soumises à une évaluation préalable par un comité de trois administrateurs indépendants.

Ce comité est tenu de rendre un avis écrit, détaillé et motivé contenant au moins les éléments suivants :

- a. une description de la nature de la décision ou de la transaction ;
- b. une description et une estimation de ses conséquences financières ;
- c. une description de toute autre conséquence possible ;
- d. une évaluation des avantages et des inconvénients pour la société, selon le cas, à long terme.

Le Comité considère la décision ou la transaction proposée dans le contexte de la stratégie de la société et indique si, dans l'hypothèse où cette décision ou transaction serait préjudiciable à la Société, elle est compensée par d'autres éléments de cette stratégie, ou est au contraire manifestement abusive.

La décision du Comité doit être publiée en même temps que l'annonce de la décision ou de la transaction, au plus tard au moment où elle est respectivement prise ou conclue.

#### 1.3 COMPOSITION DU COMITÉ DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

3 Le Comité des administrateurs indépendants se compose des administrateurs indépendants suivants de la Société, à savoir : Mme Catherine Vandendorpe, M. Luc Van den hove et M. Martin De Prycker (le "Comité").

Les membres du Comité confirment tous qu'ils satisfont aux critères d'indépendance énoncés à l'article 7:97, §1 du Code belge des sociétés et associations et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

#### 1.4 EXPERT INDÉPENDANT

4 En vertu de l'article 7:97, §3 du Code belge des sociétés et associations, le Comité peut, s'il le juge utile, nommer un ou plusieurs experts indépendants pour l'assister dans son évaluation de la Transaction.

Le Comité a décidé de ne pas désigner d'expert pour l'assister dans la préparation de son Avis.

#### 1.5 BASE DE L'AVIS

5 L'Avis a été rendu sur la base, entre autres, des documents suivants :

- a. Dossier soumis au Conseil d'Administration en sa séance du 11/06/2020 (comprenant les avis de FIN et GCA) ;
- b. Dossier préparé pour la séance du Conseil d'Administration du 29/04/2021 (comprenant les avis de FIN et GCA) ;

6 Les membres du Comité se sont consultés le 23 avril et ont échangé des informations avec la direction de la Société.

7 Le présent Avis est adressé au Conseil d'Administration de la société, qui se prononcera sur la Transaction.

## 2 DESCRIPTION DE LA TRANSACTION

### 2.1 CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA TRANSACTION

8 Conformément à l'ambition stratégique de Proximus de nouer des partenariats locaux robustes au profit de l'écosystème belge, un partenariat stratégique a été conclu avec Belfius, permettant à Proximus et Belfius de créer de la valeur pour les deux parties. Ce partenariat repose sur la vision et l'ambition communes suivantes :

- Nous sommes tous deux des marques fortes, ancrées localement, et souhaitons renforcer nos positions respectives.
- Nous avons l'ambition commune de proposer des expériences digitales innovantes au marché belge.
- Tout au long des négociations conjointes, la confiance a régné, conduisant à l'objectif commun de créer un partenariat profitable pour les deux parties.
- Nous partageons un objectif sociétal commun et une même volonté de s'ancrer au coeur de la vie digitale belge, en soutenant efficacement les familles, les entreprises et la société belges.

Cette vision s'est traduite par un partenariat commercial stratégique couvrant les collaborations suivantes :

- pour Belfius, un rôle d'agent pour une série de produits télécoms spécifiques de Proximus ;
- création, par Belfius, d'une offre de services bancaires quotidiens portant la marque Proximus (Banx), dont les canaux de Proximus assureront la promotion et pour laquelle Proximus agira en qualité d'apporteur d'affaires.

### 2.2 DESCRIPTION DE LA NATURE DE LA TRANSACTION

9 Le Conseil d'Administration de la Société doit prendre une décision formelle sur le contrat entre Proximus et Belfius concernant le rôle de Proximus en tant qu'apporteur d'affaires d'un produit bancaire de Belfius exclusivement disponible sur les appareils mobiles. Le rôle de Proximus en qualité d'apporteur d'affaires se limite à assurer la promotion de Banx et à présenter des clients (potentiels) à Banx.

Proximus assumera ce rôle en développant et en mettant à disposition différents canaux de communication, y compris les services front-end digitaux de Proximus (MyProximus, le site web de Proximus, etc.), ainsi d'autres moyens de communication (spots télévisés, marketing de réseau social, bannières marketing ou prospectus dans les points de vente Proximus...).

En outre, Proximus pourra fournir une assistance technique aux Clients en ce qui concerne l'installation et l'utilisation de l'application Banx.

10 Les lignes directrices de ce contrat sont les suivantes :

- a. Un partenariat stratégique avec Belfius d'une durée de sept ans, dans le cadre duquel :
  - Belfius développera une offre bancaire Belfius spécifique et entretiendra les relations clients.
  - Agissant en qualité d'apporteur d'affaires de Belfius, Proximus assurera la promotion de Banx et guidera des clients (potentiels) via différents canaux, digitaux ou non, vers une application

Belfius spécifique ("app Banx") et un site web ("Banx.be") afin que Belfius leur fournisse l'offre bancaire spécifique.

- b. L'offre bancaire spécifique sera proposée et gérée par Belfius selon un "look and feel" défini conjointement, reposera principalement sur la propriété intellectuelle de Proximus développée à cette fin et portera le slogan "imagined by Proximus and powered by Belfius".
- c. Les clients Proximus qui souscrivent les Nouveaux services bancaires deviendront des clients Belfius en ce qui concerne les services bancaires, tout en restant des clients Proximus pour les produits et services de Proximus. Belfius sera responsable de l'ensemble de la relation bancaire pour tous les produits bancaires achetés par les clients (et en assurera la gestion).
- d. Il est important de préciser que les activités de Proximus seront strictement limitées aux services d'introduction. Proximus s'abstiendra d'exercer toute activité d'intermédiaire en services bancaires et d'investissement aux termes de la loi relative à l'intermédiation.

## 2.3 DESCRIPTION ET ESTIMATION DES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DE LA TRANSACTION

11 Le contrat s'inscrit entièrement dans les limites fixées par le mandat du Conseil d'Administration du 11 juin 2020.

12 Le modèle de rémunération de Proximus se décrit comme suit :

- Belfius versera chaque trimestre à Proximus, sur la base d'un rapport trimestriel établi par Belfius, une commission d'introduction unique de 11 EUR (hors TVA) par nouveau client bancaire introduit. Le montant total des commissions à payer par Belfius dans le business case concerné est estimé à 2 M €.
- Belfius paiera à Proximus, sur une base trimestrielle, une redevance de licence pour l'utilisation des droits de propriété intellectuelle d'aval de Proximus dans tous ses canaux et portails de vente, à savoir les canaux existants et le nouveau canal créé spécifiquement pour l'offre bancaire.
- Cette redevance de marque s'élève à 0 EUR pour les deux premières années civiles à compter de la date d'entrée en vigueur. À partir de la troisième année contractuelle, elle s'élève à 2,5 % (hors TVA) de l'ensemble des chiffres d'affaires, quel que soit le revenu net généré par les produits bancaires. Pour la quatrième année contractuelle, le taux sera de 5 %. À partir de la cinquième année contractuelle, le taux sera de 7,5 %.

La redevance de marque est majorée de 2,5 % (de 7,5 à 10 %) à partir de la sixième année, à condition que la courbe de rendement de l'IRS/6M et de l'OLO, à partir de l'échéance de l'IRS 5 ans/6 mois et de l'OLO 5 ans, repasse à un niveau  $\geq 0$  % pendant au moins 6 mois de l'année en cours.

Le business case de Proximus fait référence à une estimation de 3,2 M € de redevances totales de marque à payer par Belfius sur une période de 5 ans.

13 Proximus versera à Belfius, sur la base d'un rapport trimestriel produit par Proximus, une commission unique de 80 EUR (hors TVA) par client de l'offre bancaire non-Proximus devenant client télécom de Proximus dans les 3 mois suivant la souscription à l'offre bancaire (la "Commission de conversion"). Cette commission unique étant subordonnée à des exigences de faisabilité juridique et technique, elle ne sera due que lorsque l'échange de données entre Proximus et Belfius reposera sur une base juridique valable et que Proximus sera en mesure de suivre techniquement les nouveaux clients télécoms Proximus introduits par Banx.

14 Il convient de noter qu'outre le contrat d'apporteur d'affaires (objet du présent Avis), Proximus et Belfius ont mis en place des "contrats annexes" qui règlent divers aspects spécifiques du partenariat. Par conséquent, il convient de préciser ce qui suit afin de fournir au Conseil une image globale :

- Proximus peut faire de la publicité pour les services de Proximus auprès des Clients existants de Banx dans l'app Banx via des "stories" et/ou des bannières. Proximus versera à Belfius une redevance média de 1,5 EUR par client Banx et par an. Les commissions à verser par Proximus sont estimées à un total de 1,2 M EUR dans le business case.
- Proximus paiera à Belfius une redevance de résiliation correspondant à l'impact positif sur le taux de résiliation télécom pour les clients reliant leur compte Banx au compte MyProximus. Cette redevance unique de 1 EUR sera accordée pour chaque client unique de Banx établissant le lien avec MyProximus. Les commissions à verser par Proximus sont estimées à un total de 0,2 M EUR dans le business case.

15 En résultat cumulé, ce contrat d'offre bancaire et télécom devrait générer une valeur finale de 132 M EUR et serait neutre en termes de VAN à partir de 38 k nouveaux clients et clients existants de Proximus sur une période de 5 ans.

## 2.4 DESCRIPTION DES AUTRES CONSÉQUENCES POSSIBLES DE LA TRANSACTION

16 Les conséquences possibles se limitent à celles décrites ci-dessous lorsque la Transaction est considérée dans le cadre de la stratégie globale de la Société.

### 3 AVIS

### 3.1 AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA TRANSACTION POUR LA SOCIÉTÉ

17 La direction de la Société a informé le Comité de ce qui suit :

- a. Une offre bancaire commercialisée sous la marque Proximus sur le marché belge des consommateurs pourrait...
  - permettre à Proximus d'accéder à de nouvelles données afin de renforcer ses activités dans ce domaine (notamment les données transactionnelles) ;
  - favoriser le positionnement de Proximus au coeur de l'écosystème digital local et accroître la pertinence et l'utilisation quotidiennes de ses plateformes digitales ;
  - renforcer la fidélité des clients et réduire le taux d'attrition grâce à cette "cinquième activité".
- b. La plupart des Belges sont clients d'une des 4 grandes banques : BNP Paribas Fortis, ING, Belfius et KBC. De nouveaux acteurs (néobanques) comme N26 ou Revolut tentent de bouleverser le marché avec des offres purement digitales, mais ont du mal à conquérir des parts de marché et à se faire connaître. La présente Transaction offre l'occasion d'introduire une offre bancaire assortie d'une expérience digitale de premier ordre, soutenue par une marque forte et digne de confiance comme Proximus, qui couvre un vaste éventail de clients.
- c. Le secteur est fortement réglementé par la FSMA (Financial Services and Markets Authority). De ce fait, il serait très difficile pour Proximus de lancer un produit bancaire par ses propres moyens. Elle devrait pour ce faire obtenir une licence bancaire, ce qui constitue un processus long et coûteux et aurait un impact important sur le mode de fonctionnement financier de la société.
- d. Collaborer avec une instance détentrice d'une licence bancaire permettrait à Proximus de contourner ce problème et d'opter pour une structure légère en termes d'actifs. Proximus pourrait ainsi accéder à une expérience de premier ordre à un coût de service très faible. Au vu de son solide ancrage local (positionnement, actionnaires et marché), de son empreinte comparable et de son leadership digital, Belfius apparaît comme le partenaire idéal pour développer une offre bancaire et télécom.

### 3.2 PLACE DE LA TRANSACTION DANS LA STRATÉGIE DE LA SOCIÉTÉ

18 Le Comité observe que cette proposition est conforme à la stratégie du Groupe #inspire2022, puisque le partenariat stratégique

- constitue un catalyseur de croissance rentable par le biais de partenaires et d'écosystèmes dans un nouveau domaine d'activité, ce qui nous permet d'accéder à des informations spécifiques et au profilage des clients sur la base de données transactionnelles financières (dans le respect du RGPD), tout en réduisant efficacement le taux d'attrition parmi les clients existants et en permettant d'attirer de nouveaux clients grâce à une offre innovante au-delà de notre coeur de métier ;
- s'appuie sur les principes d'une entreprise "digital native", en proposant une offre de services bancaires "digital first" et "mobile-only", susceptible d'occuper à terme une position forte et unique sur la scène bancaire ;
- soutient l'ambition de devenir une entreprise durable en plaçant des éléments durables au coeur de l'offre de produits de Proximus et en créant des opportunités de communication à ce sujet.

19 Le Comité souligne qu'une offre bancaire sous la marque Proximus sur le marché belge des consommateurs pourrait...

- permettre à Proximus d'accéder à de nouvelles données pour renforcer ses activités de données (notamment les données transactionnelles).
- favoriser le positionnement de Proximus au coeur de l'écosystème digital local et accroître la pertinence et l'utilisation quotidiennes de ses plateformes digitales ;
- renforcer la fidélité des clients et réduire le taux d'attrition grâce à cette "cinquième activité".

Sur la base des considérations énoncées ci-avant, le Comité est d'avis que la Transaction est conforme à la stratégie de la Société et qu'elle est bénéfique pour cette dernière compte tenu de sa stratégie.

## 4 CONCLUSION

20 Sur la base des considérations énoncées ci-avant et après examen des conditions financières et juridiques de la Transaction, le Comité considère à l'unanimité que la Transaction sert au mieux les intérêts de la Société et de ses actionnaires/ne porte pas préjudice à ses intérêts, compte tenu de la stratégie de la Société, des motivations de la Transaction et des avantages susceptibles d'en résulter. Le Comité estime également qu'il est peu probable que la Transaction entraîne des conséquences négatives qui ne seraient pas compensées par des avantages pour la Société.

**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	2.329.922
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	344.056
95061	163.871
95062	
95063	55.436
95081	
95082	
95083	17.246

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	3.370.294	0	4.290.985
Contrat d'achat à terme devises	Devise	Couverture	-9.991.428	0	-290.867	0	-373.830

### 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 révisorale

**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 révisorale

Codes	Exercice
9507	1.028.577
95071	171.371
95072	
95073	55.436
9509	577.270
95091	875.000
95092	
95093	42.246

**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)
<b>Terrains et bâtiments</b>	
- Terrains	illimitée
- Bâtiments et équipements des bâtiments	22 - 33
- Aménagements dans les bâtiments	3 - 10
- Améliorations dans les bâtiments loués	3 - 10
<b>Equipement technique et de réseau</b>	
- 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
<b>Mobilier et véhicules</b>	
- 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.

### 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 2021, le bénéfice de l'exercice à affecter se chiffre à 377.994.626 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 301.143.039 EUR.

Le bénéfice à affecter s'élève alors à 679.137.665 EUR. L'affectation suivante sera proposée à l'Assemblée Générale d'avril 2022

- 13.350.288 EUR affectation net sur les capitaux propres (réserves), détaillé comme suite:
  - Pas de prélèvement sur les réserves disponibles;
  - 863.872 EUR prélèvement sur les réserves principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
  - 13.381.718 EUR affectation aux réserves disponibles;
  - 832.442 EUR affectation aux autres réserves (indisponibles) pour la rémunération des actions propres.
- 387.522.929 EUR la rémunération du capital (dividendes brutes) comme décidé par l'Assemblée Générale. Ce montant peut être détaillé comme suit :
  - 161.413.842 EUR a été versé le 101 décembre 2021 comme dividende intérimaire;
  - 190.133 EUR a été versé en 20210, principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
  - 225.918.955 EUR, le montant restant qui sera versé en avril 20221.
- 24.715.225 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 253.549.223EUR.

### 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	221.578,36	EUR
Résultat d'exploitation (perte)	(221.578,36)	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 2021, 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****Nombre moyen de travailleurs**

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Temps plein	1001	8.500,6	6.075,2	2.425,4
Temps partiel	1002	1.056,9	474,3	582,6
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	9.292,3	6.434,1	2.858,2

**Nombre d'heures effectivement prestées**

Temps plein	1011	12.946.562	9.427.465	3.519.097
Temps partiel	1012	1.116.579	496.659	619.920
Total	1013	14.063.141	9.924.124	4.139.017

**Frais de personnel**

Temps plein	1021	753.739.484	551.836.830	201.902.654
Temps partiel	1022	64.638.901	29.071.967	35.566.934
Total	1023	818.378.385	580.908.797	237.469.588

**Montant des avantages accordés en sus du salaire**

	1033	12.037.393	8.544.492	3.492.901
--	------	------------	-----------	-----------

**Au cours de l'exercice précédent**

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	9.651,8	6.664,5	2.987,3
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	14.306.997	10.082.198	4.224.799
Frais de personnel	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

**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
<b>A la date de clôture de l'exercice</b>				
<b>Nombre de travailleurs</b>	105	8.520	1.029	9.290,9
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée	110	8.298	1.011	9.065,3
Contrat à durée déterminée	111	221	18	224,6
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113	1		1,0
<b>Par sexe et niveau d'études</b>				
Hommes	120	6.075	455	6.420,5
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	1.760	272	1.964,2
de niveau supérieur non universitaire	1202	1.361	92	1.430,4
de niveau universitaire	1203	2.954	91	3.025,9
Femmes	121	2.445	574	2.870,4
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	652	303	869,3
de niveau supérieur non universitaire	1212	554	156	671,3
de niveau universitaire	1213	1.239	115	1.329,8
<b>Par catégorie professionnelle</b>				
Personnel de direction	130	170		170,0
Employés	134	8.345	1.029	9.115,9
Ouvriers	132			
Autres	133	5		5,0

**PERSONNEL INTÉIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ**

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
<b>Au cours de l'exercice</b>			
Nombre moyen de personnes occupées	150	1,0	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	1.950	
Frais pour la société	152	59.986	

## TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
<b>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</b>	205	1.035	44	1.043,8
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée	210	321	1	321,2
Contrat à durée déterminée	211	714	43	722,6
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
Contrat de remplacement	213			
<b>SORTIES</b>	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
<b>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</b>	305	1.006	96	1.054,7
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée	310	347	54	386,7
Contrat à durée déterminée	311	659	42	668,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
Contrat de remplacement	313			
<b>Par motif de fin de contrat</b>				
Pension	340	124	31	147,9
Chômage avec complément d'entreprise	341			
Licenciement	342	72	9	75,9
Autre motif	343	810	56	830,9
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****Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur**

Nombre de travailleurs concernés  
 Nombre d'heures de formation suivies  
 Coût net pour la société  
     dont coût brut directement lié aux formations  
     dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs  
     dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)

Codes	Hommes	Codes	Femmes
5801	6.300	5811	2.929
5802	179.379	5812	76.374
5803	15.799.148	5813	6.726.747
58031	15.602.695	58131	6.643.104
58032	196.453	58132	83.643
58033		58133	
<b>Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur</b>			
5821	3.184	5831	1.500
5822	107.445	5832	8.604
5823	9.345.775	5833	748.368
<b>Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur</b>			
5841		5851	
5842		5852	
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	1.589	358	1.859,8
Personnel contractuel	code 110	6.709	653	7.205,5

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	321	1	321,2

Code 309 & 310 :

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 309	122	32	146,1
Personnel contractuel	code 310	225	22	240,6

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 2020, le split hommes /femmes du code 1023 pour l'année 2021, 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 2021.

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

Au cours de l'année 2021, Proximus a reçu des subventions pour la formation des travailleurs pour un montant de 125.707,71 EUR dans le cadre des congés-éducation payés relatifs à l'année 2020.

# Rapport de gestion Proximus SA de droit public

# 2021

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 2021

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur les opérations de l'exercice 2021 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2021.

## L'évolution et les résultats de Proximus en 2021

### Commentaires sur les comptes annuels

#### Bilan

Au-delà des investissements de € 464 millions réalisés par Proximus dans des actifs IT et des droits de télévision, les immobilisations incorporelles diminuent de € 248 millions pour atteindre € 1.831 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 augmenté de € 215 millions pour atteindre € 2.889 millions. Cette hausse est essentiellement due à la montée en puissance du déploiement de la fibre, le début de la consolidation et de la modernisation du réseau mobile ainsi qu'à l'augmentation des investissements dans la transformation informatique soutenant les ambitions de croissance et d'efficacité de Proximus.

Les amortissements sont impactés par l'extourne de l'amortissement accéléré de certains composants du réseau.

Les participations dans des entreprises liées ont augmenté de € 453 millions pour atteindre € 1.743 millions. D'une part, Proximus SA a acquis les actions de BICS détenues par les tiers, les actions de Mobile Vikings et a de nouvelles participations dans Fiberklaar et Unifiber et d'autre part Proximus SA a repris des dépréciations sur certaines de ses participations.

Les créances à plus d'un an ont diminué de € 89 millions à la suite du transfert d'un prêt inter-sociétés vers les créances à un an au plus.

Les stocks et commandes en cours ont augmenté de € 24 millions et s'élèvent à € 117 millions. Les créances à moins d'un an ont augmenté de € 224 millions pour atteindre € 703 millions. Ceci est essentiellement dû au transfert inter-sociétés de créances à plus d'un an vers les créances à un an au plus et à une créance résultant du transfert d'un actif vers HCL Technologies, partenaire Proximus pour l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus. Dans le cadre de cet accord, l'infrastructure cloud a été vendue au T4 2021 à HCL et relouée (leased back) à Proximus tout en restant dans les centres de données de Proximus.

Les placements de trésorerie ont diminué de € 95 millions pour atteindre € 263 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 augmenté de € 41 millions et atteignent € 155 millions.

Les capitaux propres ont diminué de € 35 millions et s'élèvent à € 1.623 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 € 64 millions et s'élèvent à € 609 millions, principalement en raison du versement de prestations jusqu'à l'âge de la retraite aux employés qui sont devenus inactifs à la suite du plan de transformation Fit For Purpose lancé fin 2019.

Les montants dus à plus d'un an ont augmenté de € 292 millions pour atteindre € 2.879 millions, à la suite du transfert vers les dettes à un an au plus d'un emprunt de € 500 millions qui a été remboursé anticipativement en décembre 2021 et compensé par un nouvel emprunt d'une durée de 15 ans Green Bond (dans le cadre du EMTN) pour un montant de € 750 millions qui débute le 17 novembre 2021 avec un coupon annuel fixe de 0,75%.

Les montants à payer à un an au plus ont augmenté de 333 millions d'euros pour atteindre € 2.562 millions en raison essentiellement de l'augmentation des dettes commerciales, suite au niveau élevé d'investissement à la fin de l'exercice qui n'a pas encore été entièrement payé.

Au 31 décembre 2021, 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 avec 2020, les ventes et prestations de 2021 augmentent de € 4.195 millions à € 4.252 millions, à la suite principalement de l'augmentation de la production immobilisée et à des produits d'exploitation non-récurrents. Le chiffre d'affaires a diminué de € 30 millions.

Les charges d'exploitation ont augmenté de € 60 millions pour atteindre € 3.971 millions principalement à la suite de l'augmentation des matières premières et des services et biens divers.

Par conséquent, le résultat d'exploitation de 2021 constitue un bénéfice de € 281 millions comparé à un bénéfice de € 284 millions en 2020.

Les revenus financiers ont diminué de € 224 millions pour atteindre € 275 millions principalement en raison du montant moins élevé de dividendes perçus en 2021 et du gain réalisé sur l'apport des actions de BICS dans une filiale à 100% en 2020 et partiellement compensé par la reprise d'une réduction de valeur sur une des participations.

Les charges financières ont diminué de € 197 millions pour atteindre € 62 millions du fait de la réévaluation des actions propres qui a généré un gain de € 14 millions en 2021 par comparaison à une perte de € 138 millions en 2020 et des dépréciations sur participations moins élevées (€ 0,2 millions en 2021 pour € 55 millions en 2020).

Le bénéfice avant impôts de 2021 s'élève à € 494 millions (pour € 524 millions en 2020).

L'impôt des sociétés a diminué de € 10 millions et s'élève à € 117 millions à la suite de la baisse de la base imposable.

En conséquence, le bénéfice de l'année avant affectation s'élève à € 378 millions en 2021 comparé à € 398 millions en 2020.

## Affectation du bénéfice

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

2021			
Bénéfice de l'exercice à affecter	+	377.994.626	EUR
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	+	301.143.039	EUR
Bénéfice à affecter	=	679.137.665	EUR
Prélèvements sur les capitaux propres	+	863.872	EUR
Affectations aux capitaux propres	-	14.214.160	EUR
Bénéfice à distribuer (rémunération du capital)	-	387.522.929	EUR
Autres bénéficiaires (employés)	-	24.715.225	EUR
Bénéfice à reporter	=	253.549.223	EUR

Le 10 décembre 2021 un dividende intérimaire de € 161,4 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 € 100 millions ont été émis à fin 2021, ainsi que le droit d'émettre des « Euro Medium Term Notes » pour un montant total de € 3.500 millions, dont € 2.750 millions ont été émis à fin 2021.

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 2021, il n'y avait pas de solde restant dû au titre de cette facilité de crédit.

# Rapport de gestion des risques

## Risques et incertitudes majeurs

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximaliser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires ainsi qu'à accroître la satisfaction des clients en équilibrant de manière efficace les risques et bénéfiques. 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 en permettant une prise de risques contrôlée.

Proximus a mis en œuvre une méthodologie de gestion des risques qui respecte ISO 31000, Management du risque – Lignes directrices, et intègre des processus, techniques et outils adaptés en vue d'identifier, d'évaluer et de gérer en temps utile les risques et les opportunités dans divers domaines.

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, financiers et liés au reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG – y compris le climat), ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes, sont également 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 adverses potentiels ») et des incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son objectif-consiste à maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents (provenant entre autres de la réglementation et de technologies alternatives sur le marché) et en développant des stratégies de mitigation conformes à sa tolérance des risques. 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 lié au plan Stratégique, 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 d'Enterprise Risk Management, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Évolution du modèle économique
- Compétences des collaborateurs, nouvelles méthodes de travail et motivation
- Dynamique concurrentielle du marché
- Expérience client
- Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte

## Monétisation des investissements dans la fibre

Au cours des dernières années, Proximus a lancé le déploiement d'un réseau fibre ouvert, non discriminatoire et performant pour les clients résidentiels et professionnels. Ce projet revêt une importance capitale pour Proximus, et bien que nous soyons convaincus que cette stratégie réponde en tous points au besoin croissant de connectivité fiable, rapide et à faible latence en Belgique (en particulier vu l'augmentation du télétravail), nous ne pouvons exclure que certaines initiatives ne produisent pas les avantages escomptés ou n'atteignent pas le niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité attendu.

La technologie cuivre étant généralement moins rapide que le câble, plus l'empreinte fibre sera importante, meilleures seront les perspectives commerciales pour Proximus. Proximus s'efforcera dès lors d'atteindre une couverture fibre de 70 % en Belgique, voire au-delà, dans la mesure où le déploiement se justifie économiquement, afin de:

- Répondre aux besoins actuels et futurs des clients (maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de faire progresser l'ARPU
- Conserver nos parts de marché actuelles parmi les clients résidentiels et entreprises
- Viser la reconquête de parts de marché, en particulier en Flandre
- Attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale
- Simplifier notre modèle opérationnel et réduire nos frais d'exploitation, en cessant de commercialiser des solutions cuivre dès que la fibre est disponible et en supprimant à terme la technologie cuivre, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre.

Cette stratégie fibre à long terme est la bonne décision, approuvée par le marché et appliquée de manière similaire dans de nombreux autres pays. Néanmoins, atteindre les résultats de monétisation dans les prochaines années demeure difficile.

Premièrement, il existe un risque opérationnel lié à une migration en douceur des clients Proximus et OLO vers la fibre, tout en garantissant une expérience client de qualité afin d'éviter l'attrition de clients lors de cette migration. À cet égard, pendant la période de confinement liée à au Covid-19 au printemps 2020, l'imposition de contraintes sociales strictes a largement complexifié et retardé les activations de clients (accès difficile aux bâtiments pour l'installation de câblages verticaux, immeubles des clients inaccessibles, etc.). Dans le même temps, ces restrictions importantes ont également affecté les canaux de vente pour la fibre, en imposant la fermeture des points de vente Proximus et en interrompant les activités marketing locales. Une intensification potentielle des contaminations au Covid-19 à l'avenir pourrait éventuellement entraîner la même « période d'inactivité ».

Deuxièmement, nous observons que le secteur belge des télécommunications annonce régulièrement des consolidations (par exemple l'acquisition de Base par Telenet ; la récente acquisition de VOO par Orange Belgium) et des partenariats (par exemple les discussions en cours en vue de la création de NetCo, par Fluvius et Telenet), et même la possibilité d'accueillir un 4e opérateur après mise aux enchères du spectre 5G en 2022. Un nouvel arrivant potentiel dans le segment à bas prix pourrait être susceptible d'exercer une pression sur les prix du marché, contraignant les opérateurs à faire des compromis entre la rétention des parts de marché et la préservation des prix. Dans ce contexte, une monétisation via hiérarchisation des prix serait plus difficile et exigerait une plus grande différenciation des offres (par exemple en incluant des services multi-Gigabit).

Un troisième risque de monétisation pourrait être induit par la multiplication des initiatives de déploiement de FTTH. Aujourd'hui, Proximus est le seul acteur à déployer le FTTH à grande échelle en Belgique. Les projets d'entreprises concurrentes et de services d'utilité publique (par exemple Fluvius) de déployer un réseau FTTH concurrent pourrait réduire la rentabilité des investissements de Proximus, diminuer les prix de gros sur le marché et affecter les prix que CBU et EBU peuvent facturer pour leurs produits Fibre.

Dans les zones urbaines denses, il est possible de sur construire et de disposer de 2 réseaux de fibre optique. Mais dès que l'on quitte les centres-villes, les coûts de construction augmentent rapidement, avec pour conséquence la non-rentabilité économique des deux réseaux Fibre concurrents. Proximus a donc uni ses forces avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure et Eurofibre) pour accélérer et étendre le déploiement de la fibre optique dans les zones moins denses, s'arrogeant ainsi l'avantage du premier entrant. L'intention est d'être les plus rapides à se déployer là où la densité reste suffisamment élevée (et donc de bénéficier de coûts unitaires inférieurs) et d'être les premiers à fournir la technologie Fibre sur le marché dans le but de remporter le maximum de parts de marché possible. Répétons également que le réseau de fibre optique de Proximus sera entièrement ouvert et non discriminatoire, avec la possibilité d'utiliser les actifs de fibre optique conjointement à la concurrence et de maximiser l'utilisation de la capacité du réseau.

## Évolution du modèle économique

Proximus est active dans une industrie qui évolue rapidement. Afin d'être armée pour affronter l'avenir, Proximus doit constamment s'adapter à de nouvelles technologies, déployer une approche de service améliorée et lancer de nouveaux produits. Nous sommes convaincus que notre stratégie se concentre sur les bonnes réponses pour faire face à ces évolutions. Toutefois, il ne peut être exclu que certaines de nos initiatives ne produisent pas le résultat escompté en termes de revenus ou de rentabilité. Cela pourrait avoir un impact négatif sur notre performance financière globale.

Le modèle économique de Proximus est et continuera d'être affecté par les technologies (perturbantes), telles que les services SD-WAN, 5G et Over-The-Top (OTT). En réponse à ces nouvelles technologies et à ces développements du marché, nous devons en tant que groupe proposer à notre tour de nouveaux produits ou services compétitifs, pertinents pour nos clients et essentiels au maintien de notre performance et de notre rentabilité à long terme.

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus personnalisée 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 par exemple entamé une migration proactive massive de nos clients professionnels vers des solutions de connectivité de nouvelle génération.

Sur le segment résidentiel, nous augmentons également notre pertinence en développant et en élargissant de nouveaux écosystèmes locaux, tels que nos partenariats avec des conglomérats de presse pour développer notre offre ePress, ou notre partenariat avec Belfius menant au développement de l'offre Banx and Beats. Ces collaborations nous permettent de développer des solutions locales pertinentes pour et avec nos clients, afin de fournir des produits et services concurrentiels sur le marché belge.

Même si Proximus lance avec succès ces nouvelles technologies et que les initiatives de réduction de risque sont efficaces, le risque demeure important, dans la mesure où ces nouvelles technologies pourraient générer un chiffre d'affaires et/ou une rentabilité inférieure 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 de réduire entièrement ce risque.

## Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (réseaux de campus d'entreprise, sécurité, mobilité intelligente et interface 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 Postpaid et la 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. La vente récente de VOO à Orange crée un nouveau leader sur le marché des consommateurs en Wallonie, entraînant une convergence commerciale et des synergies de réseau. La pression commerciale en Wallonie va probablement se poursuivre en raison de la hausse des parts de marché à la fois de Proximus et du groupe Orange. La vente signifie également que le scénario de l'entrée sur le marché d'un fonds de capital-investissement potentiellement agressif n'est plus d'actualité. Dans l'intervalle, la consolidation du marché B2B se poursuit et la concurrence s'intensifie. Ainsi, en décembre 2020, Cegeka s'est associée à Citymesh pour couvrir la couche de connectivité, et Citymesh a acquis le réseau IdO d'Engie en 2021. Un certain nombre de nouveaux opérateurs de réseau mobile virtuel (MVNO) ont fait leur entrée sur le marché en 2021, comme Youfone et OneBillGlobal.

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 4e opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6.000 à 8.000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'État de 200 à 350 millions EUR. Le calendrier dépend de l'exécution de la vente aux enchères du spectre, actuellement prévue pour juin 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'organisme de réglementation IBPT/BIPT 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 valides jusqu'à la vente aux enchères de ce spectre. Dans le cadre de la mise aux enchères du spectre prévue pour juin 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 (par exemple Fibre, 5G, VDSL/Vectoring et 4G/4G+), Proximus a constamment amélioré ses propositions de valeur multi-play, notamment en mettant plus de clients sur les dernières technologies, en restant à la tête de l'innovation mobile, en améliorant structurellement le service à la clientèle, en s'associant avec des acteurs de contenus et OTT pour offrir un large portefeuille de contenus (par exemple Champions League, Disney+, Netflix, etc.). Ce, en plus de développer une stratégie omnicanale et d'améliorer les interfaces clients numériques (par exemple le lancement de la nouvelle chaîne Pickx+ et le déploiement du nouveau décodeur TV v7 basé sur AndroidTV). Afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, Proximus a lancé à l'été 2020 un nouveau portefeuille convergent destiné aux familles, Flex, qui vise à apporter la solution adéquate dans une approche flexible « composer votre propre package ». 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..

Le segment des clients sensibles aux prix, qui a continué de croître en 2021 avec l'augmentation des consommateurs recherchant des offres « sans fioritures » à moindre prix, est approché avec succès par l'intermédiaire des filiales de Proximus Scarlet et Mobile Vikings, qui offrent des produits mobiles et triple play à prix attractif.

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 de risque 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.

## Expérience client

À l'ère du digital et des bouleversements que nous connaissons aujourd'hui, être en mesure d'offrir une expérience client supérieure est un défi clé et une mission stratégique essentielle. L'évolution des attentes de nos clients à cet égard est extrêmement rapide ; de nouvelles références émergent chaque jour et l'utilisation croissante des technologies numériques accélère le processus.

En ce sens, comprendre clairement les attentes de nos clients est un atout concurrentiel aux fins de bâtir des fondations solides. Cela nous permet de répondre efficacement à leurs besoins et éventuellement de les surpasser, en utilisant des analyses solides pour prévoir de manière proactive la prochaine meilleure action ou offre.

Cette expérience supérieure que nous envisageons d'offrir à nos clients comprend une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions, tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant ainsi que des produits et services faciles à utiliser. Dans cet environnement de numérisation et d'évolution rapide, Proximus s'efforce d'offrir à ses clients le juste équilibre entre interactions numériques sans effort et empathie humaine.

Des initiatives de transformation clés, telles que des équipes Customer experience, la refonte des parcours e2e, Voice of the Customer et les analyses CX ont été encore améliorées pour répondre aux causes profondes de points névralgiques et prendre en charge les projets de transformation qui contribuent à la promesse de la marque Proximus : « Think possible ».

Malgré ces efforts, offrir une expérience client supérieure demeure un défi majeur en raison de l'évolution rapide du marché et de la concurrence. En outre, l'influence des GAFAs et des acteurs OTT sur les attentes des clients défie la capacité de Proximus d'adapter et de développer de manière proactive de nouveaux produits et services numériques. Ceux-ci étant considérés comme des avantages concurrentiels grâce à des interfaces utilisateur numériques conviviales et à des parcours client 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 marque premium.

## Compétences du personnel, nouvelles méthodes de travail et motivation

Ne pas parvenir à recruter, employer durablement et engager des talents et experts en technologie de l'information 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 des bouleversements que nous connaissons aujourd'hui, 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 potentiellement 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 éventuellement entraver la réalisation 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 2021, les collaborateurs ont participé en moyenne à 41,3 heures de formation, soit un investissement de 32,34 millions EUR 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 2021, 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 mieux les préparer 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 2021, 782 employés ont changé de fonction en interne.

Les risques restants reposent sur la capacité de Proximus à perfectionner efficacement ses effectifs en fonction des besoins futurs, à maintenir l'engagement et la motivation de ses collaborateurs à apprendre et à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils comptent également sur la capacité de Proximus à attirer les talents nécessaires, ce qui pourrait nuire à sa capacité à tenir sa promesse envers les clients en termes de produits, de services requis pour rester pertinents par rapport à 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 encore eu un impact significatif sur l'économie mondiale en 2021, malgré les campagnes de vaccination menées à l'échelle internationale. Bien que l'impact de la pandémie ait été moindre pour Proximus en 2021 qu'en 2020, il demeure conséquent, avec un impact sur le chiffre d'affaires tiré du roaming dû à une réduction significative des voyages hors UE en particulier, des perturbations limitées de la chaîne d'approvisionnement et un impact sur les habitudes de travail de nos collaborateurs. À ces impacts directs s'ajoute un impact indirect au travers de la stabilité financière de nos clients éventuellement affectés par la crise sanitaire, avec pour conséquence des retards de paiement potentiels, voire, dans le pire des cas, des défauts de paiement.

Un retour tardif à la normale pourrait avoir un impact sur la base clients de Proximus, en particulier dans les segments SE (petites entreprises) 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 2022.

Enfin, il est largement admis que la situation affecte le moral général des collaborateurs. Une augmentation de l'absentéisme ou une diminution de la motivation de nos collaborateurs ne peuvent donc être exclues. Proximus a déployé un certain nombre de mesures pour soutenir les employés isolés et pour s'assurer que les équipes restent connectées. Nous amorçons également un retour progressif et en toute sécurité au bureau en fonction de l'évolution de la situation.

## 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, Reputation and Sustainability 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 stratégie claire de réduction des émissions de CO2 et a intégré son ambition dans la stratégie #inspire2022 (voir le chapitre 2 : #inspire2022).

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.

Proximus dispose d'un département Corporate Risk Management, qui analyse les risques dans plusieurs domaines. Le même processus est utilisé pour les risques « upstream », « downstream » et d'exploitation directe. Ce département a élaboré un cadre de gestion des risques fondé sur la norme ISO 31000.

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthode standard de gestion des risques, en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des installations.

En bref, le processus est similaire au processus général de gestion des risques et se déroule comme suit :

- La première phase consiste en une série d'ateliers et de travaux indépendants, menant à une hiérarchisation des risques. Ce processus est documenté dans le registre des risques.
- Dans une deuxième phase, les sources de chaque risque (probabilité) et les conséquences potentielles (impact) sont analysées et documentées. Les conséquences, avec leur impact direct financier, stratégique ou sur la réputation, sont répertoriées sur une échelle sur la base du tableau de référence d'impact sur les activités. Il s'agit d'une grille conçue pour évaluer l'impact d'un événement donné sur l'entreprise. Elle définit les catégories en valeur monétaire et « traduit » la valeur opérationnelle et de réputation en valeur monétaire. Tous les risques sont quantifiés et reçoivent une cote qualitative, documentée dans le registre des risques.
- Enfin, tous les risques prioritaires sont attribués à un responsable (chargé de la mise en œuvre, du contrôle et de l'examen régulier). Des plans de continuité des activités ont été élaborés. Ces informations sont soumises annuellement au Comité d'audit et de supervision.

De cette façon, la gestion des risques fournit directement des informations à la planification financière. Quelques exemples : nous prenons en considération l'augmentation des coûts de l'énergie et l'augmentation potentielle qu'ils subiront en cas d'introduction d'une taxe carbone. De même, nous démantelons/remplaçons en permanence des bâtiments techniques par des équipements plus récents, plus compacts et plus économes en énergie. Nous entamons des partenariats dans les domaines de la mobilité intelligente et des bâtiments intelligents.

En 2022, le Groupe commencera à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM). Il appliquera un processus de risque climatique distinct les années où l'ERM n'est pas organisé.

Les horizons temporels utilisés dans l'évaluation des risques sont définis comme suit : à court terme (0-3 ans), à moyen terme (3-10 ans) et à long terme (10-25 ans). L'ampleur de l'impact varie de « faible » (moins de 100.000 EUR) à « très élevé » pour les impacts supérieurs à 12,5 millions EUR.

Aperçu des risques liés au changement climatique et susceptibles d'avoir un impact financier important:

Type	Risque lié au climat	Impacts financiers (potentiels)	Horizon temporel	Ampleur de l'impact
<b>Risques de transition</b>	<b>Politique/juridique</b> - tarification du carbone - davantage d'obligations de déclaration	Augmentations tarifaires dues à d'éventuelles taxes affectant les secteurs dont nous dépendons, plus augmentation des frais de ressources et d'audit afin de se conformer à la législation émergente.	Court terme	Modéré
	<b>Technologie</b> - passage à des options à plus faibles émissions	Coût lié à une transition rapide vers une énergie propre.	Court terme Moyen terme et long terme	Modéré
	<b>Marché</b> - augmentation du coût des matières premières	Augmentation des prix de l'énergie, augmentation des coûts de production en raison de la forte demande de produits électroniques.	Court terme	Modéré
	<b>Réputation</b> - hausse des préoccupations des parties prenantes	Augmentation des coûts et des ressources en matière de communications et de reporting (cf. frais d'analyse du cycle de vie).	Court terme	Modéré
<b>Risques physiques</b>	<b>Aigu</b> - multiplication des événements météorologiques extrêmes	Augmentation des coûts d'investissement, radiation précoce d'actifs potentiellement affectés par les vagues de chaleur/inondations, réduction des revenus et augmentation des coûts liés aux impacts négatifs. En 2021 : inondations en Wallonie.	Court terme	Modéré - élevé
	<b>Chronique</b> - hausse des températures - variation des modèles météorologiques - élévation du niveau de la mer	Occurrence plus fréquente de risques aigus à prévoir – voir les coûts mentionnés dans les risques aigus.	Moyen terme et long terme	Modéré - élevé

Aperçu des opportunités liées au changement climatique et susceptibles d'avoir un impact financier important:

<b>Efficacité des ressources</b>	Investissements dans l'efficacité énergétique à travers l'ensemble des réseaux et réduction des coûts d'exploitation.	Court terme	Modéré - faible
<b>Produits et services éco-intelligents</b>	Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles.	Court terme	Faible
<b>Sources d'énergie</b>	Nos projets d'énergie renouvelable nous permettront de réduire les émissions de carbone et les coûts énergétiques de notre réseau. Nous utilisons déjà 100 % d'électricité renouvelable, mais nous nous approvisionnerons plus localement et abandonnerons tous les combustibles fossiles.	Moyen terme	Modéré
<b>Marché</b>	Évolution des préférences des consommateurs.	Court terme	Faible
<b>Résilience</b>	Les prévisions sur le changement climatique fournissent des données pour les décisions stratégiques et commerciales. Par exemple, abandon précoce d'infrastructures dans les zones potentiellement inondables.	Court terme	Faible

Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

### Risques politiques/juridiques

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. En 2021, avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Ces informations sont disponibles respectivement en page 169 et 171.

### Risques technologiques

Nous évaluons régulièrement la maturité et l'état de préparation de technologies, comme l'hydrogène. Nous réalisons des analyses coûts-avantages associées à des technologies clés.

### Risques du marché

Nous analysons les tendances de l'offre et de la demande de produits et de services et adaptons nos offres en conséquence. Nous analysons le marché en quête de produits et de services susceptibles d'aider Proximus à atteindre ses objectifs climatiques. À cet égard, nous évaluons les acquisitions futures. Nous nous engageons également auprès de fournisseurs et de clients.

### Risques de réputation

Nous suivons régulièrement l'évolution de notre réputation au sein de la population belge, notamment en utilisant le programme RepTrak. Nous proposons de nombreux produits et services susceptibles d'aider les entreprises et les autorités publiques à réduire leur empreinte environnementale.

Nos services de cloud et nos solutions IdO, comme l'énergie intelligente, les bâtiments intelligents ou la mobilité intelligente, en sont des exemples frappants. Afin de préserver notre réputation, toutes ces affirmations doivent être étayées par des procédures de calcul crédibles et vérifiées.

### Risques physiques aigus et chroniques + cas réel d'inondations en juillet 2021

Nous faisons appel à l'expertise de scientifiques, comme l'OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) et l'Université catholique de Louvain. Nous commencerons à utiliser l'analyse de scénarios liés au climat à partir de 2022.

Cas réel :

Les inondations de juillet ont causé des dommages majeurs à notre réseau : câble backbone détruit, bornes dévastées, rues et bâtiments instables, dommages dans les habitations des clients, câbles locaux endommagés. Confrontées pour la première fois à une crise d'une telle ampleur, les équipes nationales et locales l'ont gérée de manière optimale, en restaurant notre infrastructure en un temps record et en fournissant une alternative mobile à nos clients. Nos processus sont constamment passés en revue à la lumière des enseignements tirés.

## 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 traditionnelle

## Résilience et continuité des activités

Les interruptions d'activité dues à des menaces internes ou externes sont susceptibles d'affecter sérieusement nos clients, nos activités internes, notre chiffre d'affaires ou la réputation de notre marque.

L'élaboration de plans de continuité des activités est une manière de gérer les risques afin d'assurer la mise en place d'une réponse et de solutions appropriées en cas d'incidents majeurs. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents.

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

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

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP) qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les menaces de cybersécurité au niveau national avec le CERT.be et au niveau international avec d'autres opérateurs européens de télécommunications et la GSMA (une association de 750 opérateurs dans le monde).

Toutes les informations récoltées dans le cadre des renseignements en matière de menaces sont centralisées dans un Intelligence Broker développé par Proximus, qui permet d'intégrer directement les indicateurs de compromission (IoC) dans les contrôles de sécurité préventifs et détectifs de Proximus. En plus des renseignements structurés en matière de menaces, Proximus participe activement à divers groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de rester au fait des dernières menaces. Elle collabore au sein des groupes d'experts de la GSMA, d'Europol, d'Interpol, de la Cyber Security Coalition belge, d'ETIS, de la NCIA (OTAN), du CCB, de FIRST et de Trusted Introducer.

## 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 2021, 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 du 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 la gestion des demandes des personnes concernées plus efficace, Proximus a mis en œuvre l'utilisation de solutions semi-automatiques. Nos clients peuvent continuer à indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans les paramètres de confidentialité de l'app et du site web MyProximus.

## Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de sa collaboration avec ses fournisseurs pour fournir les équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

La Supplier Risk & Relationship Management (SRRM) 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, sur la base d'une évaluation continue des risques, en collaboration avec le fournisseur partenaire, afin de réduire la vulnérabilité et d'assurer la continuité ».

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

- La relation avec les principaux fournisseurs est évaluée et documentée par le biais de réunions de gestion des relations fournisseurs (SRM), qui définissent les stratégies communes et assurent une continuité opérationnelle optimale.
- Les fournisseurs essentiels et leurs sous-fournisseurs sont suivis à l'aide d'un outil reconnu par des tiers, ce qui nous permet de réagir rapidement à tout type de perturbation de la chaîne d'approvisionnement.
- Évaluations et audits des risques CSR par EcoVadis et dans le cadre de la Joint Audit Corporation (JAC) ainsi que pour les fournisseurs directs nationaux.
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle des fournisseurs essentiels par le biais d'un code de conduite des fournisseurs (SCoC) holistique et de clauses strictes d'accord de niveau de service (SLA).
- Signature de Manifestes Circulaires avec des fournisseurs clés afin d'assurer l'alignement de nos fournisseurs avec notre objectif scientifique de 1,5°.

## Infrastructure de réseau traditionnelle

En 2004, Proximus a été le premier opérateur en Europe à lancer un ambitieux programme de fibre optique jusqu'au trottoir, ouvrant la voie au déploiement ultérieur du réseau national de fibre optique jusqu'au domicile. Aujourd'hui, nous sommes parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion de fibre dans notre réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre optique reliant nos bornes et une augmentation massive et continue du nombre de kilomètres dans la partie accès du réseau.

Vu la hausse des besoins des clients, nous prévoyons pour l'année à venir une augmentation continue de la consommation de données sur nos réseaux, et ce à des vitesses bien plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multi-Gigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus

la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à ses clients. Dans ce contexte, la pertinence du cuivre diminuera progressivement.

L'accélération du déploiement et l'adoption rapide de la fibre nous permettent d'envisager de mettre notre réseau cuivre hors service dans le futur, avec à la clé d'importantes économies en termes de consommation d'énergie et de maintenance. Cette mise hors service nous évitera par ailleurs de devoir remplacer cette technologie vieillissante.

## Comité de gestion des risques et conformité

En 2021, 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).

En 2022, les questions de durabilité, y compris les risques liés au changement climatique, seront un sujet récurrent à l'ordre du jour du Comité de gestion des risques.

## 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 nous aide à réaliser nos 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 ne reflétant 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 en raison de 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, 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.

## 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.

## Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas des événements postérieurs à la clôture qui n'ont pas été reflétés dans les comptes statutaires.

## Événements 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.

Proximus est le premier opérateur à activer des capacités 25G sur son réseau commercial en Belgique. En collaboration avec Nokia, nous avons déployé le premier réseau actif basé sur la technologie 25G PON (Passive Optical Network) de Nokia. Le 25 Gigabit PON est la génération de technologie PON la plus récente. Il permet d'atteindre, sur les réseaux fibre, des vitesses de chargement et de téléchargement sans précédent, environ 200 fois plus rapides que sur les réseaux haut débit les plus avancés il y a dix ans. Cette avancée technologique démontre la capacité virtuellement illimitée de la fibre. Grâce à l'innovation, notre réseau est le plus rapide du monde et a valu à Proximus le titre de "Fiber Operator of the Year", une reconnaissance internationale décernée par le Broadband World Forum (BBWF). Elle confirme le potentiel de notre réseau fibre à devenir un moteur clé de l'économie digitale et de la société envers laquelle nous œuvrons.

## 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 2021, nous avons entamé la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN -Radio Access Network), avec à la clé de premiers résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client. Parallèlement, nous avons poursuivi nos investissements pour améliorer la qualité de notre réseau mobile existant. Nous avons mis en œuvre des solutions techniques de pointe visant à optimiser les performances du réseau, basées sur l'automatisation et l'autonomie.

Notre ambition pour la 5G : être reconnu 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 de la 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée pour mieux comprendre les possibilités de la 5G. Celle-ci nous permet de travailler en co-création 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. Divers cas d'utilisation de la 5G ont été développés et démontrés avec succès dans de nombreux domaines, tels que les applications industrielles, la construction, le divertissement, les soins de santé et l'agriculture.

Les capacités d'innovation dans le domaine de la 5G ont été étendues, avec le lancement de deux incubateurs d'innovation 5G supplémentaires, l'un dans le domaine de l'industrie 4.0, l'autre dans le domaine de la logistique.

## Expérience client

Afin d'améliorer constamment l'expérience de tous nos clients, nous avons lancé, en 2021, de nombreux projets visant à améliorer les performances VDSL de nos clients directement connectés aux centraux et qui ne bénéficiaient pas encore des dernières améliorations des technologies VDSL. Nous avons également appliqué des techniques de Machine Learning pour prédire les performances des lignes VDSL et ainsi fournir, par exemple, des services de télévision HD aux foyers qui n'y avaient pas encore accès.

## Une entreprise orientée données, au bénéfice de ses clients

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.

Nous avons conclu un partenariat avec Wallonie Tourisme afin de stimuler le tourisme en Wallonie par une meilleure compréhension et analyse des sites touristiques (Villers-la-Ville et le Pays des Lacs, par exemple). Dans ce cadre, nous utilisons une combinaison unique de données provenant de capteurs sur site (Internet des Objets) et de données s'apparentant davantage à des macrodonnées, comme nos propres données de réseau, des données financières de partenaires et des données ouvertes.

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.

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. Les décodeurs de Proximus ont été enrichis 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.

## Analytique, Internet des Objets et autres applications

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. Grâce à nos solutions pilotées par les données ("data-driven"), nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en fournissant des informations sur leurs données ou en automatisant des processus.

Grâce à nos solutions ICT intelligentes de bout en bout, nous ne nous contentons pas d'adapter nos offres à différents segments. Nous sommes convaincus que la technologie a un rôle résolument positif à jouer. C'est pourquoi nous tirons continuellement parti de notre technologie pour relever des défis sociétaux et environnementaux cruciaux, dans le but de faciliter la vie des gens, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, tout en leur apportant une véritable valeur ajoutée.

En collaboration avec nos partenaires, nous développons des solutions intelligentes notamment dans les domaines spécifiques suivants :

### Santé intelligente

Proximus a renforcé son orientation stratégique sur le marché des soins de santé. Grâce à ses solutions et services ICT, de connectivité et de sécurité, Proximus entend devenir un partenaire important de la transformation digitale et de l'innovation dans le secteur médical.

### Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse à la problématique du changement climatique, Proximus propose des solutions en matière d'IdO et de Data Analytics pour aider les clients à utiliser plus intelligemment l'énergie et à réduire leur empreinte carbone. La transition énergétique, en particulier la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires (tels que MeetDistrict, Mapwize et Be-Park) qui nous permettent d'offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

### E-enseignement

Pour répondre au besoin croissant d'une meilleure connectivité dans l'enseignement, Proximus et Signpost, le leader du marché belge des solutions ICT pour l'enseignement, ont signé un accord de coopération stratégique en avril 2021. Fin 2021, nous avons déjà raccordé 44 établissements scolaires à la fibre. Dix autres écoles ont signé un contrat DSL.

### Villes intelligentes

Des villes comme Anvers, Bruxelles, Genk, Gand ainsi que les villes côtières ont eu recours à notre service Realtime Crowd Management pendant la pandémie de Covid-19. Ce service surveille les flux de personnes sur la base des données anonymisées et agrégées provenant des téléphones portables.

Be-Mobile, filiale de Proximus, est spécialisée dans les solutions intelligentes de mobilité durable. Be-Mobile connecte les véhicules aux infrastructures routières. Par exemple, les feux de circulation intelligents sont adaptés aux volumes de trafic en temps réel pour permettre une circulation plus fluide. Be-Mobile connecte

également les véhicules avec les autres usagers de la route. Il peut s'agir de voitures personnelles, mais aussi de transports logistiques ou de transports publics.

## Innovation ouverte

Proximus croit en l'innovation ouverte : en collaboration avec des partenaires, nous combinons nos atouts pour créer de nouveaux écosystèmes et produits qui apportent une valeur ajoutée à toutes les parties concernées.

Dans le domaine du B2B, nous nous sommes associés à BESIX (bâtiments intelligents) et à i.Leco (transition énergétique) pour créer Aug.e, une plateforme d'applications pour bâtiments intelligents.

Concernant les drones, en plus du partenariat conclu entre Proximus, SkeyDrone et DroneMatrix dans le cadre de la plateforme 6th NeTWorK, nous développons un partenariat avec Helicus pour la réalisation de vols de drones médicaux en mode "hors vue" (Beyond Visual Line of Sight). Récemment, nous avons également commencé à explorer le domaine du traitement des images et des vidéos, de l'analytique et de l'Edge Computing.

Les soins de santé, le cloud Azure, l'Edge Computing, le retail intelligent et l'énergie intelligente ne sont du reste que quelques exemples parmi les nombreux thèmes et innovations techniques sur lesquels nous collaborons avec nos partenaires.

Un exemple de B2C : notre partenariat avec Belfius qui a donné naissance à Banx, l'application digitale pour une banque durable.

Outre ces partenariats avec des entreprises, Proximus collabore intensivement avec des 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.

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.

## Développement 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 l'un des quatre piliers de notre stratégie. 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 cinquième 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 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](http://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](http://www.proximus.com), établit les principes mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

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

## Règles et procédures

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

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les 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. Le Conseil d'Administration a décidé en 2021 que cette durée maximale s'appliquera à l'avenir également aux administrateurs non indépendants.

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'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État belge. Composition du Conseil d'Administration :

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	70	Président	2013 - 2022
Guillaume Boutin	47	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht <sup>1</sup>	68	Administrateur	2015 - 2025
Martine Durez	71	Administrateur	1994 - 2022
Ibrahim Ouassari <sup>2</sup>	43	Administrateur	2021 - 2025
Isabelle Santens	62	Administrateur	2013 - 2022
Paul Van de Perre	69	Administrateur	1994 - 2022

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere <sup>3</sup>	63	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Martin De Prycker	67	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	53	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne	47	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine	67	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Catherine Vandendorpe	51	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Luc Van den hove	62	Administrateur indépendant	2016 - 2024

1 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, le mandat a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

2 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, Monsieur Ibrahim Ouassari a été nommé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

3 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, le mandat a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2023

## 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 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 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 a organisé une auto-évaluation à la fin de 2021 avec le partenaire externe Guberna. Cette évaluation sera conclue en 2022.

## 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, Antonietta Mastroianni, Messieurs Jim Castele, Dirk Lybaert, Mark Reid, Geert Standaert, Renaud Tilmans et 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 politique de Diversité et d'Égalité des Chances, 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.

La diversité fait également partie intégrante du Code de Conduite de Proximus.

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 politique 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. Pour renforcer l'engagement pris de recruter des employés ayant une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est conforme aux 4 valeurs fondamentales de l'entreprise, nous avons mis en place une clause de non-discrimination pour chaque nouvelle candidature.

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

## Intégration de la dimension de genre

Proximus veille à mener une politique neutre sur le plan du genre et non discriminatoire, et à faire transparaître celle-ci dans tous les types de communication.

Nous sommes une entreprise inclusive et l'égalité des chances est un axiome de base de notre raison d'être applicable à tous, indépendamment du genre ou tout autre forme de discrimination.

L'inclusion met en pratique le concept de politique neutre en termes de genre et non-discriminante en créant un environnement d'engagement, de respect et de connexion.

La force de l'entreprise réside dans la richesse des talents de tous les employés, source de création de valeur ajoutée.

Proximus a également décidé d'étendre sa stratégie en matière de genre à travers les actions suivantes:

- Contrat signé avec Open@Work pour étendre notre stratégie à la communauté LGBTQIA+
- Actions dans le cadre de la journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie le 17 mai
- Analyse approfondie de l'impact possible du genre sur divers éléments de performance
- Analyse de la structure de rémunération par statut
- Signature d'une charte pour l'initiative "Inclusive Panels", nous engageant à assurer une plus grande diversité de genre, d'ethnicité et d'âge parmi les experts s'exprimant lors d'événements et de conférences
- Participation à la mise en œuvre du plan fédéral gender mainstreaming
- Mise en place de formations et d'initiatives sur la résilience pour aider les employés à faire face au changement et à trouver un équilibre dans notre nouveau mode de travail.

Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et a atteint son objectif de recruter 25% de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques fin 2021. Nous avons même nommé une femme à la tête de la business unit Digital Transformation & IT, également une nouvelle membre du Comité Exécutif.

Dans le cadre de sa CCT 2021-2022, Proximus s'engage à continuer de prendre des initiatives dans ce domaine et à rester ouverts et non restrictifs dans nos campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus prendra également des initiatives supplémentaires pour communiquer sur sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion via des vidéos éducatives, des informations destinées aux réunions d'équipe des divisions et des sessions d'information en ligne qui seront proposées à tous les employés.

Nous continuerons également à communiquer via notre tout nouveau site web lancé en 2021 en interne, et qui rassemble toutes les informations, les événements, les célébrations et bien plus encore sur la diversité et l'inclusion chez Proximus ainsi qu'au sens plus large.

Proximus soutient également 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 continué à renforcer notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce à l'organisation de nouvelles sessions et à notre participation à la semaine mondiale de cette initiative en septembre 2021. 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.

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

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

- 36% des membres du Conseil d'Administration
- 22% des membres du Comité Exécutif
- 23% des membres de la Direction
- 32% de la population totale des employés

Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 57 nationalités.

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

## **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.

Dans le cadre de sa gestion de l'employabilité durable, Proximus s'engage à analyser l'implémentation éventuelle des idées issues des groupes de travail organisés sur ce thème en 2018 en co-création avec les organisations syndicales représentatives.

Proximus prolonge également jusqu'à la fin 2022 le projet pilote lancé en 2021 pour les vendeurs de nos shops qui se trouvent dans la tranche d'âge de 55+, afin de réorganiser leur régime de travail et de réduire leurs horaires.

## Droits de l'homme

Le respect inconditionnel de l'éthique en matière de pratiques professionnelles est défini dans la politique de diversité et d'égalité des chances qui a été révisée en 2021. 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).

## 1. Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration

### 1.1. 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 2021 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 à laquelle 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 à laquelle 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.

## 1.2. Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2021

Le montant total des rémunérations octroyées en 2021 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.192.366 EUR bruts.

Au cours de l'année 2021 ont eu lieu :

- 9 réunions du Conseil d'Administration
- 5 réunions du Comité d'Audit et de Supervision
- 6 réunions du Comité de Nomination et de Rémunération
- 2 réunions du Comité de Transformation et d'Innovation

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2021, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

## Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2021

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence	Indemnité*	TOTAL 2021
Stefaan De Clerck	50.000 €	142.500 €	6.616 €	199.116 €
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Pierre Demuelenaere	25.000 €	72.500 €	2.000 €	99.500 €
Martin De Prycker	25.000 €	65.000 €	2.000 €	92.000 €
Martine Durez	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
Ibrahim Ouassari	17.361 €	35.000 €	1.389 €	53.750 €
Catherine Rutten	25.000 €	57.500 €	2.000 €	84.500 €
Isabelle Santens	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Joachim Sonne	25.000 €	57.500 €	2.000 €	84.500 €
Agnès Touraine	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Catherine Vandendorre	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	65.000 €	2.000 €	92.000 €
Paul Van de Perre	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>342.361 €</b>	<b>820.000 €</b>	<b>30.005 €</b>	<b>1.192.366 €</b>

\* Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui s'est monté à 2.616 € en 2021

Le tableau suivant donne un aperçu de la rémunération octroyée au cours des 5 dernières années aux membres du Conseil d'Administration, Président compris. La variation d'une année à l'autre est uniquement due au nombre de réunions du Conseil d'Administration et des Comités tenues par année civile et à la présence ou l'absence des membres à ces réunions.

	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	TOTAL 2021
	1.080.244 €	1.000.499 €	1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €
Variation d'une année à l'autre		-7,4%	+24,3%	-1,0%	-3,1%

## 2. Programme de Rémunération Global - vision générale

En tant que fournisseur de services numériques 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, compétitives et attrayantes sur le marché, qui sont 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 – salaires et conditions de travail compris – 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 l'autonomie et la responsabilisation 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.

## 3. Rémunération des membres du Comité de Direction

### 3.1. 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*

La politique et les 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.

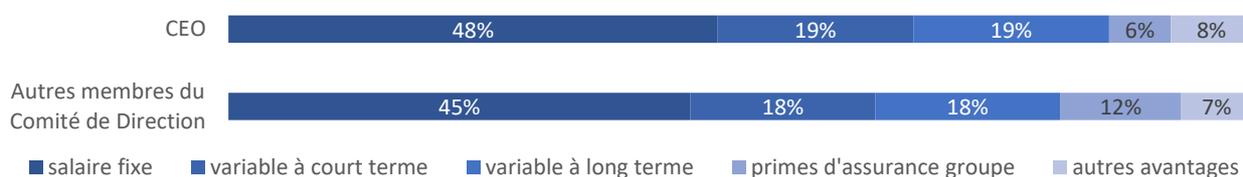
## 3.2. Structure de la rémunération du Comité de Direction

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 2021)



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.

### 3.2.1. 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 consommation<sup>1</sup>.

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

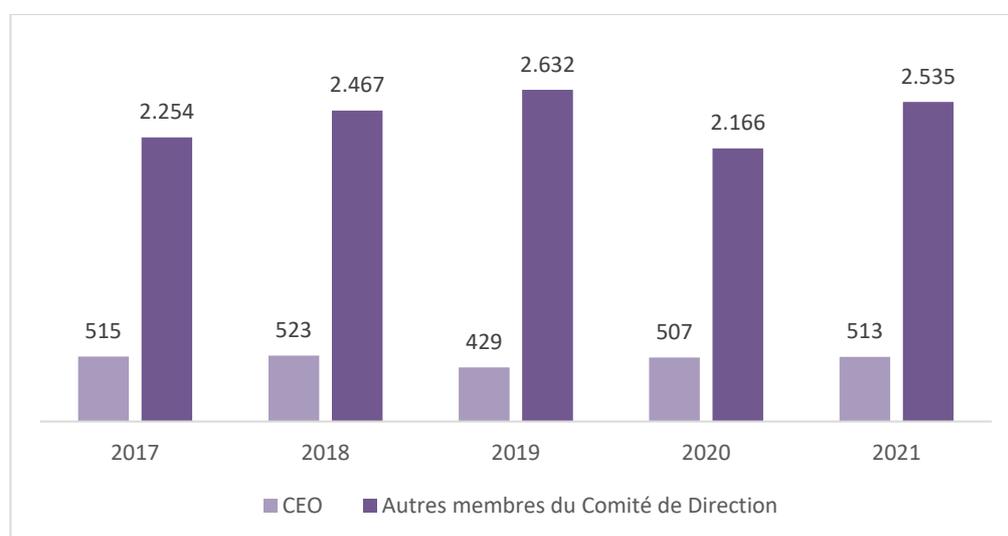
<sup>1</sup> conformément aux règles prescrites par la loi du 1er mars 1977 organisant un régime de liaison à l'indice des prix à la consommation de l'Etat de certaines dépenses du secteur public, telles que modifiées par l'arrêté royal n° 178 du 30 décembre 1982.

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

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour 2017 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 les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin.

Des changements spécifiques dans la composition du Comité de Direction ont eu un impact sur la rémunération fixe totale versée en 2020 et en 2021 aux membres du Comité de Direction autres que le CEO. Le rôle de Chief Consumer Market Officer a été vacant pendant deux mois en 2020 et le poste de Chief Financial Officer a été vacant de juin 2020 à mars 2021 inclus. En outre, un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Comité de Direction en 2021 afin de soutenir notre transformation digitale et nos ambitions, et un nouveau membre a dès lors rejoint le Comité de Direction en avril 2021.



*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.*

## 3.2.2. Rémunération variable à court terme

### A. 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 l'ambition du Groupe de réussir et d'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.

## B. Performance du Groupe - Indicateurs de performance clés (KPIs)

La rémunération variable annuelle à court terme est basée – pour 60 % – sur la performance du Groupe par rapport à un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI), qui sont définis annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces KPIs sont les STI KPIs (Short Term Incentives KPIs).

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Comité de Direction au cours de l'année 2021 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2020.

Le Comité de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2020 l'ensemble suivant d'indicateurs de performance clés:

Objectif stratégique 2020	STI KPI 2020	Nature du KPI
Croissance durable	Cash-Flow de l'entreprise	Financière
	Valeur nette générée par les clients/produits supplémentaires	Mixte
	Réduction brute des coûts	Financière
Entreprise Digitale	Expérience Client	Non-Financière
	Digitalisation	Non-Financière
Réseau Gigabit	Valeur générée par la Fibre	Mixte
Employés	Expérience Employés	Non-Financière

Chaque objectif stratégique a un poids dans le cadre global des STI KPIs, en fonction de son importance relative pour le Groupe. Chaque objectif stratégique est associé à un certain nombre d'indicateurs de performance clés clairement identifiés, spécifiques, mesurables et actionnables. Ces indicateurs sont de nature financière, non financière ou mixte.

Pour des raisons de confidentialité, les STI KPIs sont uniquement mentionnés a posteriori dans ce rapport.

**Les ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) élevées de notre Groupe se reflètent de plus en plus dans nos STI KPIs.** Les KPIs choisis montrent l'engagement sociétal de notre entreprise à contribuer à un avenir plus digital pour notre pays, accessible à tous. Outre les vitesses plus élevées et les économies d'énergie apportées par notre nouveau réseau Fibre, certains STI KPIs spécifiques supplémentaires ont été ajoutés dans le cadre global des STI KPIs de 2021, afin de mesurer nos efforts pour évoluer vers une société plus verte, plus circulaire et plus sûre. En 2021, ces STI KPIs incluaient le nombre d'appareils fixes et mobiles retournés pour être remis à neuf ou recyclés, le volume de câbles en cuivre recyclés après leur élimination progressive/leur retrait des bâtiments, les travaux routiers et la réparation des câbles, ainsi que notre résilience envers les attaques de cybersécurité. Le cadre global des STI KPIs de 2022 remplace l'indicateur de performance clé du recyclage du cuivre par la réduction des émissions de CO2 à l'échelle de l'entreprise. Au fil des ans, des KPI de durabilité et de digitalisation plus complets seront envisagés pour le cadre global des STI KPIs du groupe, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion digitale dans l'agenda sociétal.

Le tableau suivant reprend une définition détaillée de chacun des STI KPIs.

Objectif stratégique 2020	STI KPI 2020	Poids	Définition du KPI
Croissance durable	Cash-Flow de l'entreprise	30%	Montant des liquidités générées par les opérations commerciales.
	Valeur nette d'acquisition	10%	Valeur annualisée générée/détruite par les gains et les pertes de clients sur les marchés résidentiels et professionnels.
	Réduction brute des coûts	10%	Economies dans les dépenses opérationnelles, réalisées grâce à des initiatives internes visant à réduire notre base de coûts par une productivité ou une efficacité accrue, ou par une consommation réduite.
Entreprise Digitale	Expérience Client	20%	Ce KPI se compose de 4 sous-KPIs, chacun étant calculé comme une moyenne pondérée d'indicateurs sous-jacents par segment de clientèle. Ils ne concernent que la marque Proximus, à l'exclusion de Scarlet. 1. Net Promoter Score 2. Score de l'effort client 'Nouveau client' 3. Score de l'effort client 'Assistance administrative' 4. Score de l'effort client 'Assistance technique'
	Digitalisation	10%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1. Pénétration digitale de nos volumes de vente 2. Déflation des volumes d'interaction dans les Centres de Contact, grâce à l'augmentation des interactions digitales.
Réseau Gigabit	Valeur générée par la Fibre	10%	Déploiement et création de valeur dans notre nouveau réseau Fibre.
Employés	Expérience Employés	10%	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise.
<b>Total</b>		<b>100%</b>	

### Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

Pour chaque indicateur de performance, un objectif de fin d'année a été défini, ainsi qu'une fourchette de paiement avec un seuil minimal (Min) et un seuil maximal (Max). Les objectifs et les seuils sont définis de manière à inciter les équipes à se dépasser (« to go the extra (s)mile ») tout en restant réalistes et réalisables. Pour un KPI qui atteint son objectif de fin d'année, le paiement de la rémunération variable à court terme ("Multiplicateur") est de 100% de son niveau cible. En cas de surperformance par rapport à l'objectif de fin d'année, le multiplicateur augmente linéairement jusqu'à un maximum de 200% au-delà duquel il est plafonné, tandis qu'il diminue linéairement jusqu'à zéro en cas de sous-performance par rapport à l'objectif de fin d'année.

Le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute de coûts sur les dépenses d'exploitations sont déterminés sur base de chiffres audités, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers et mixtes sont mesurés par des experts internes et agences externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle.

Les résultats de ces KPIs au niveau du Groupe sont régulièrement suivis par le Comité de Direction et sont discutés au sein du Comité de Nomination et Rémunération et du Conseil d'Administration.

### C. 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.

#### **D. 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.

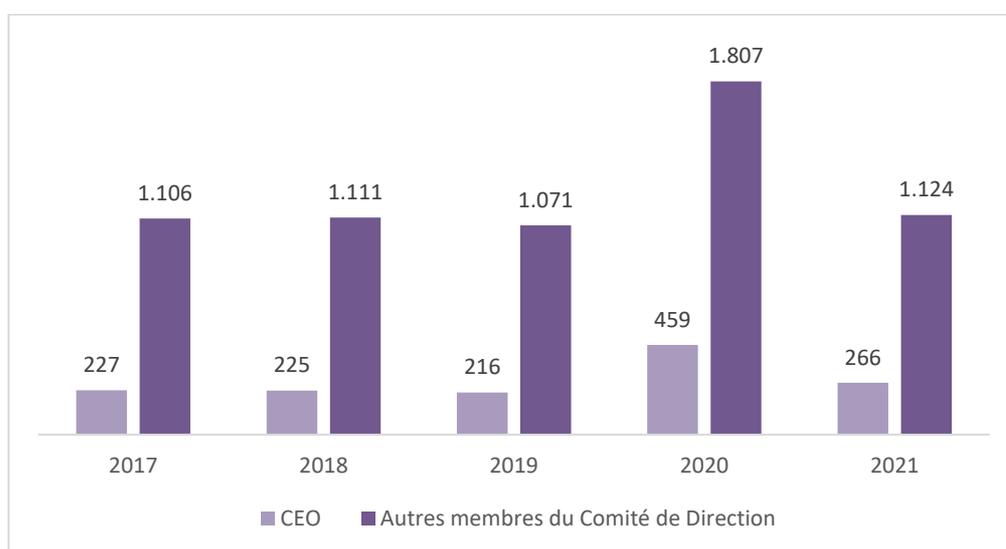
Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

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.

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

En 2021, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 265.614 EUR bruts. Les montants mentionnés jusqu'en 2019 ont été payés à l'ancien CEO, Mme Leroy. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (18.833 EUR bruts), mais aussi le montant (440.000 EUR bruts) payé à l'ancienne CEO, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2021 aux autres membres du Comité de Direction (année de performance 2020) s'élève à 1.123.605 EUR bruts. Les variations d'une année à l'autre résultent principalement (i) des variations des résultats des KPI du Groupe, (ii) des changements dans la composition du Comité de Direction et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 à notre ancien CFO, Mme Dufour, récompensant ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant mentionné pour 2020 comprenait également le montant versé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations de 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination en tant que CEO).



### 3.2.3. Rémunération variable à long terme

#### A. 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.

Pour réaliser cette ambition, 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 au travers d'une rémunération variable à long terme.

## B. 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.

## C. 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. Dans le cadre de ce plan de valeur de performance, les objectifs sont définis et fixés pour les trois prochaines années et les primes accordées sont dès lors bloquées pour une période de trois ans. Le montant effectivement payé après dévolution dépendra d'un multiplicateur final tel que décrit ci-dessous.

Ce plan a été conçu pour maintenir la rémunération à long terme du top management équilibrée et attrayante tout en maximisant la valeur à long terme du Groupe Proximus en alignant les intérêts du top management du Groupe Proximus sur ceux des actionnaires et des parties prenantes du Groupe Proximus. Il s'assure que les actions et initiatives prises par les membres du top management sont guidées par des intérêts à long terme et durables. C'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

Les membres du Comité de Direction qui mettraient fin à leur relation de travail avec notre entreprise avant la fin de la période de blocage perdraient les primes accordées. Cette règle s'applique également dans le cas où l'entreprise mettrait fin à une relation de travail pour motif grave dans le chef d'un membre du Comité de Direction.

## D. Indicateurs de Performance Clés du plan d'intéressement à long terme

Tout comme les STI KPIs, les indicateurs de performance clés utilisés dans le cadre du Plan de Valeur de Performance à long terme - les LTI KPIs - sont également liés aux objectifs stratégiques de notre Groupe et nous permettent d'évaluer les progrès de notre Groupe envers nos ambitions sociétales, notre stratégie et notre durabilité à long terme.

A cet égard, 3 KPIs ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un Free Cash-flow durable et à améliorer la perception et la réputation de notre marque :

- 2 KPIs financiers : Le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le Cash-flow disponible du Groupe
- 1 KPI non financier : L'indice de réputation de Proximus

Les KPIs ont reçu des pondérations différentes dans le cadre global du Plan de Valeur de Performance à long terme, en fonction de leur importance relative en termes de durabilité à long terme du Groupe. Une définition détaillée de chacun des KPIs, ainsi que leur pondération, est présentée dans le tableau suivant.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
<b>Rendement Total des Actionnaires</b>	40%	<p>Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires.</p> <p>Le Rendement Total des Actionnaires étant défini comme la combinaison de l'appréciation du cours de l'action et des dividendes versés pour montrer le rendement total pour l'actionnaire.</p> <p>Le panel actuel de sociétés européennes est le suivant : Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE.</p> <p>Ce KPI est mesuré annuellement, par année civile, et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus dans le groupe de référence.</p>
<b>Free Cash-flow du Groupe</b>	40%	<p>Le KPI Free Cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du Free Cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan à 5 ans. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.</p>
<b>Indice de réputation</b>	20%	<p>L'Indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la réputation de l'entreprise du point de vue des parties prenantes externes pertinentes, représentant une création de valeur à long terme pour ces parties prenantes. Bien que la réputation de l'entreprise soit influencée par un large éventail d'attributs, le KPI de la réputation de l'entreprise est basé sur la performance de Proximus sur trois attributs de réputation (<i>Equité dans notre manière de faire des affaires, Influence positive sur la société et Satisfaction des besoins des clients</i>), sélectionnés sur base d'une part de leur impact statistique sur la réputation et d'autre part de leur pertinence stratégique. Une société tierce, le Reputation Institute, mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.</p>

Pour l'indice de réputation et le Free Cash-flow du Groupe, les objectifs et les seuils sont définis de manière à inciter les équipes à se dépasser tout en restant réalistes et réalisables à long terme.

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des 3 critères de performance susmentionnés. Après la période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues. Elles sont alors versées aux bénéficiaires en fonction du multiplicateur final, soit la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

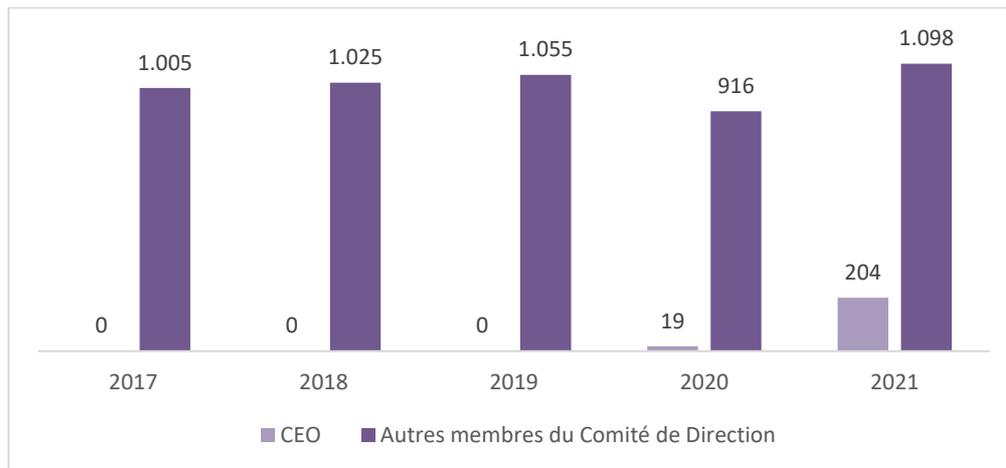
Si le multiplicateur final est de 100%, le top management reçoit 100% de la rémunération variable à long terme qui lui a été initialement attribuée. En cas de performance excellente continue du Groupe sur cette période de trois années, le multiplicateur final de la rémunération variable à long terme 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.

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

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 prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. Le montant attribué en 2021 se réfère à une année de prestations complète en 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 916.375 EUR en 2020 et à 1.097.703 EUR bruts en 2021. Les variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction



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.

### 3.2.4. Primes d'assurance groupe

#### A. 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%.

Formule pour la pension complémentaire du CEO = 10% \* W

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

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.

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Comité de Direction

$$= N/60 * W - N/45 * ELP$$

N = nombre d'années de service exprimé en mois et en années

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

ELP = pension légale estimée = la moitié du plafond de pension légale

## B. 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.

## C. Coût moyen des primes pour l'entreprise

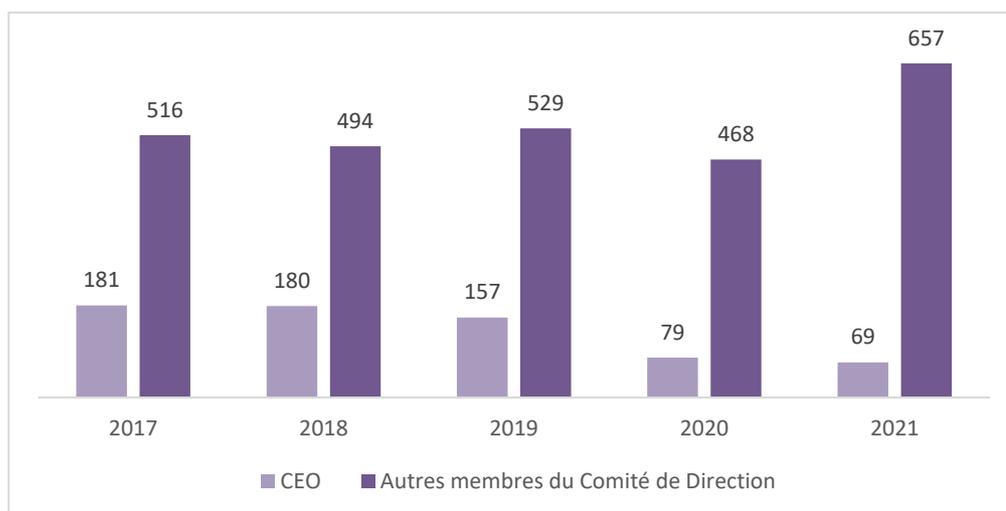
Les primes moyennes payées par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 13% de sa rémunération fixe.

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 22% de leur rémunération fixe. En 2021, ces primes s'élevaient à environ 26 % de leur rémunération fixe mais ceci comprend certaines régularisations.

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

Les montants déclarés par le CEO jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés à partir de 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. La diminution est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO, M. Boutin.

Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Comité de Direction sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction et à quelques régularisations en 2021.



### 3.2.5. 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.

Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Comité de Direction compris.

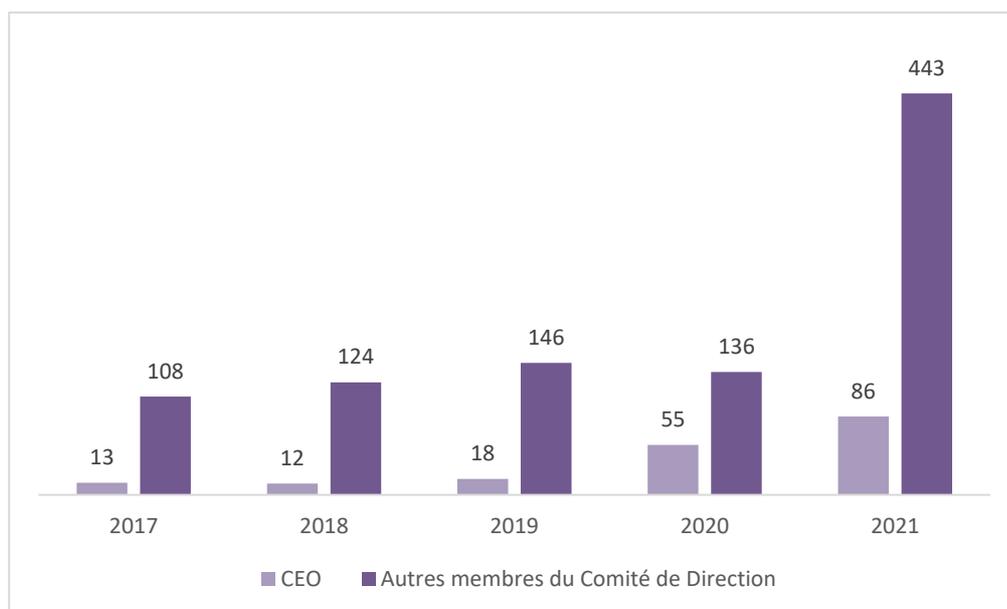
Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc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

Pour 2021, ce ratio est estimé à 17% tant pour le CEO que pour les autres membres du Comité de Direction.

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

Les montants déclarés jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leray. Les montants déclarés pour 2020 et 2021 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. Les augmentations observées en 2020 et 2021 des Autres Avantages sont principalement dues aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

L'augmentation significative des autres avantages pour les membres du Comité de Direction est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres, y compris les coûts spécifiques liés au recrutement en 2021 de deux membres étrangers, comme les frais de déménagement.



### 3.2.6. 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'avèrerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

Si de telles primes sont accordées, elles sont déclarées avec la rémunération variable à court terme. Ces éventuelles primes exceptionnelles sont incluses dans le montant total de la rémunération variable à court terme attribuée aux autres membres du Comité exécutif.

## 3.3. Recouvrement de rémunération variable due

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.

## 3.4. 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.

### 3.4.1. Accord contractuel avec le CEO

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.

### 3.4.2. 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.

## 3.5. Aperçu général

Les tableaux 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

### Aperçu de la rémunération du CEO

CEO	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération fixe	515.108 €  55%	522.810 €  56%	429.498 €  52%	507.492 €  45%	512.537 €  45%
Rémunération variable à court terme	227.195 €  24%	225.295 €  24%	215.661 €  26%	458.833 €  41%	265.614 €  23%
Rémunération variable à long terme	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%	18.833 €  2%	203.996 €  18%
Primes d'assurance groupe	181.243 €  19%	180.003 €  19%	157.433 €  19%	78.550 €  7%	69.007 €  6%
Autres avantages	13.357 €  1%	12.438 €  1%	17.619 €  2%	55.083 €  5%	86.402 €  8%
<b>SOUS-TOTAL</b> (hors contributions sociales patronales)	<b>936.903 €</b>	<b>940.546 €</b>	<b>820.211 €</b>	<b>1.118.791 €</b>	<b>1.137.556 €</b>
Indemnités de cessation d'emploi	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%
<b>TOTAL</b> (hors contributions sociales patronales)	<b>936.903 €</b>	<b>940.546 €</b>	<b>820.211 €</b>	<b>1.118.791 €</b>	<b>1.137.556 €</b>

\* CEO : Tous les montants déclarés jusqu'en 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 et à long terme cible s'élevant toutes deux à 40% de la rémunération fixe. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation depuis 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

Il est à noter qu'un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Comité de Direction en 2021 afin de soutenir notre transformation et nos ambitions digitales.

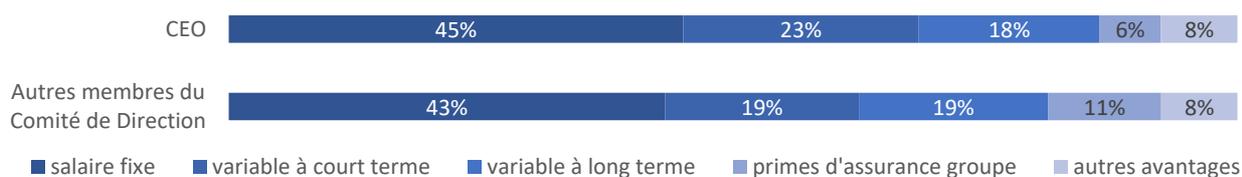
Autres membres du Comité de Direction	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération fixe	2.253.540 €  45%	2.466.946 €  47%	2.632.038 €  48%	2.166.045 €  39%	2.534.773 €  43%
Rémunération variable à court terme	1.105.537 €  22%	1.110.745 €  21%	1.070.733 €  20%	1.807.390 €  33%	1.123.605 €  19%
Rémunération variable à long terme	1.005.000 €  20%	1.025.000 €  20%	1.055.000 €  19%	916.375 €  17%	1.097.703 €  19%
Primes d'assurance groupe	516.193 €  10%	494.319 €  9%	529.369 €  10%	468.275 €  9%	657.319 €  11%
Autres avantages	108.433 €  2%	124.172 €  2%	145.588 €  3%	135.648 €  2%	442.935 €  8%
<b>SOUS-TOTAL</b> (hors contributions sociales patronales)	<b>4.988.703 €</b>	<b>5.221.182 €</b>	<b>5.432.728 €</b>	<b>5.493.733 €</b>	<b>5.856.335 €</b>
Indemnités de cessation d'emploi	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%	0 €  0%
<b>TOTAL</b> (hors contributions sociales patronales)	<b>4.988.703 €</b>	<b>5.221.182 €</b>	<b>5.432.728 €</b>	<b>5.493.733 €</b>	<b>5.856.335 €</b>

\* Autres membres du Comité de Direction : L'augmentation de 2021 des Autres Avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres et au recrutement de deux d'entre eux

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 2021 avant contributions sociales patronales



## 4. Salaires et conditions de travail : comparaisons internes et performance de l'entreprise

Les conditions de travail globales de notre top management, CEO et membres du Comité de Direction compris, sont très similaires aux conditions de travail de tous les autres employés.

En plus d'être limitées, les quelques différences en termes d'avantages qui existent entre d'une part le top management et les membres du Comité de Direction et d'autre part le reste du personnel sont généralement liées aux pratiques générales du marché ou aux besoins individuels. Par exemple, alors que la couverture médicale est la même pour la grande majorité de nos employés, top management compris, cette couverture médicale est étendue pour les employés dont le revenu familial imposable est inférieur à un certain plafond - extension pour les prothèses dentaires, auditives et autres prothèses médicales - et est également étendue pour les membres du Comité de Direction afin de proposer des conditions conformes au marché. Les différences au niveau des avantages entre les membres du Comité de Direction et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Comité de Direction qu'au niveau de fonction ou au rôle.

En ce qui concerne la rémunération, nous assurons la cohérence entre la rémunération et les résultats de l'entreprise ainsi que la cohérence entre la politique de rémunération de notre top management et la politique de rémunération de tous les autres employés, par exemple en alignant le ratio de la rémunération variable à court terme effectivement attribuée par rapport à l'objectif à atteindre.

Notre approche de la rémunération a toujours été conçue pour assurer la durabilité à long terme, pour refléter un excellent modèle de risque de gestion des actifs et pour soutenir les intérêts commerciaux à long terme de nos actionnaires. Elle tient compte de notre responsabilité envers nos clients, nos actionnaires, la société belge et les autres parties prenantes. Cette approche est également appliquée de manière cohérente à chaque entité filiale de notre groupe.

Nous voulons reconnaître et récompenser équitablement les contributions de tous les employés. Notre Groupe s'engage à offrir des conditions de travail et salaires équitables, non sexistes et cohérents à tous les employés, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur rôle. Il est essentiel de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attractif pour l'ensemble de notre personnel afin que tous ensemble nous propulsons notre entreprise vers l'avenir et progressions ensemble dans notre ambition de participer à la construction d'une Belgique verte et digitale dans laquelle nous voulons vivre.

## 4.1. 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 27,3 en 2021. 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.

Compte tenu de l'envergure de notre organisation, où chacun a un rôle à jouer mais avec des niveaux de responsabilité stratégique très différents, un tel ratio est cohérent et conforme aux pratiques du marché<sup>2</sup>.

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 2017 et 2021.

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

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération moyenne*	76.973 €	77.786 €	81.802 €	86.677 €	87.400 €
Évolution d'une année à l'autre		+1%	+5%	+6%	+1%

\* 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)

## 4.2. Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2017 et 2021.

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

(en million d'EUR)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2021	5.578	+1,8%	1.772	-3,5%
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		1.823	

Pour plus d'info, veuillez consulter le Rapport Financier de Proximus.

<sup>2</sup> Selon l'analyse 2020 des rapports annuels BEL20 et BELMID 2020 publiés par Willis Towers Watson - basée sur 23 rapports de rémunération publiés au 7 avril 2021 - la médiane du ratio de rémunération divulgué était de 26,6 %.

## 5. Application de la Politique de Rémunération et votes sur le Rapport de Rémunération précédent

### 5.1. 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, approuvée lors de 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.

### 5.2. Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

Le document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Comité de Direction a été soumis pour la première fois aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021.

Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une très large majorité (97,5%), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021, a été approuvé à 78,9%. Ce résultat nous a incités à adopter encore plus de transparence dans le présent rapport et à aller plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

# 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 25 février 2021, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2020, 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 2020 - ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

*Conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations, l'Administrateur Délégué, M. Guillaume Boutin, informe le Conseil d'Administration et l'auditeur externe d'un conflit d'intérêts relatif à l'évaluation de sa performance en 2020. Le Conseil prend acte de ce conflit d'intérêts et inclura les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2020.*

*L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.*

## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE 2020

*Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration décide que le pourcentage de 150 % reflète au mieux la performance individuelle de l'Administrateur Délégué pour l'année de performance 2020.*

*En conséquence, il fixe*

- *le montant de l'Intéressement à Court Terme à 265.602 EUR, payable en 2021 ;*
- *le montant de l'Intéressement à Long Terme à 203.996 EUR. La rémunération variable à long terme sera allouée à l'Administrateur Délégué par le biais de valeurs de performance qui seront acquises le 1<sup>er</sup> mai 2024 et seront versées en mai 2024 sous forme de bonus brut en espèces en fonction du résultat des critères de performance à long terme.*

*Cette décision clôt le conflit d'intérêts.. »*

- Conseil d'Administration du 29 avril 2021 – Projet Banx :  
En exécution de l'article 7:97, §1 du Code des sociétés et des associations, les décisions ou opérations en exécution d'une décision du Conseil d'Administration d'une société cotée en bourse qui concernent une partie liée sont soumises à une procédure spéciale. C'est le cas de l'accord par lequel Proximus devient un "business inducer" pour le service bancaire Banx powered by Belfius. Ces décisions ou transactions ont été soumises à l'appréciation préalable d'un comité composé de trois administrateurs indépendants.  
Conformément à l'article 7:96 combiné à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, les administrateurs représentant l'Etat belge n'ont pas pris part à la délibération et à la décision sur le point Projet Banx, point à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 29 avril 2021.  
Conformément à l'article 7:96 combiné à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, le procès-verbal de la réunion est repris ci-dessous :

“Le Conseil décide :

- après avoir pris connaissance du rapport des administrateurs indépendants, d'approuver le projet Banx et la création de services financiers sous la marque Proximus produits par Belfius;
- d'autoriser l'entrée en vigueur de la convention par laquelle Proximus devient apporteur d'affaires d'un service bancaire spécifique de la marque Proximus, conformément au cadre expliqué dans le dossier du Conseil “

## **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 31/12/2021
PROXIMUS OPAL SA	O. Moumal D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) SA	G. Boutin D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	Dirk Lybaert Mark Reid Kathelijne Winderickx
TELESIGN HOLDING Inc.	Dirk Lybaert Mark Reid Kathelijne Winderickx
TELESIGN CORPORATION	Guillaume Boutin Dirk Lybaert Mark Reid Kathelijne Winderickx
CONNECTIMMO SA	J. Joos S. De Clerck P. Delcoigne K. Vandeweyer
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele J. Degadt V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Tilmans C. Vandeweyer K. Van Parys V. Vermeire
TELINDUS-ISIT BV	C. Crous T. Defraigne P. Van Der Perren C. Van de Weyer
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 M. Lindemans A-S. Lotgering G. Rottier C. Van de Weyer
CLEARMEDIA SA	G. Rottier O. Malherbe S. Huijbrechts C. Van de Weyer
SCARLET BELGIUM SA	J. Castele O. Crucq C. Deltenre G. Goethals G. Kelchtermans F. Michaux K. Vandeweyer
DAVINSI LABS SA	C. Crous P. Van Der Perren C. Van de Weyer
CODIT HOLDING SRL	C. Crous P. Van Der Perren C. Van de Weyer
TESSARES SA	W. Bouckenoooghe
Co-STATION SA	K. Cuveele J. Sonck
MOBILE VIKINGS SA	J. Castele G. Goethals D. Van Eynde
MWINGZ SRL	D. Lybaert J. Van Acoleyen K. Vandeweyer
i.LECO SA	A. Lorette P. Wauters
ADS & DATA SA	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO SA	G. Standaert C. Schoorman

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 succursale.

### 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 SRL, 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. Monsieur Dominique Guide a été nommé le 3 février 2021 en remplacement de Monsieur Pierre Rion.

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

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, 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 de Proximus, Madame Agnès Touraine est nommée comme candidate membre indépendant du Conseil d'Administration, ce qui correspond à un renouvellement de son mandat jusqu'à l'assemblée générale de 2026.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et conformément à l'article 18 des statuts de Proximus, Madame Catherine Vandendorpe est nommée comme candidate membre indépendant du Conseil d'Administration, ce qui correspond à un renouvellement de son mandat jusqu'à l'assemblée générale de 2026.

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 Stefaan De Clerck 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, Madame Claire Tillekaerts est nommée comme candidate membre du Conseil d'Administration pour une période qui expirera à l'assemblée générale annuelle de 2026.

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, Madame Beatrice de Mahieu est nommée comme candidate membre du Conseil d'Administration pour une période qui expirera à l'assemblée générale annuelle de 2026.

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, Madame Audrey Hanard est nommée comme candidate membre du Conseil d'Administration pour une période qui expirera à l'assemblée générale annuelle de 2026.

Nous proposons de nommer un collège des commissaires, composé de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représenté par Monsieur Koen Neijens et de Luc Callaert SRL, représenté par Monsieur Luc Callaert, pour le mandat de contrôle des comptes de Proximus SA pour une période de 6 ans, prenant fin à l'assemblée générale annuelle à tenir en 2028, pour une rémunération annuelle de 293.000 EUR (indexé annuellement).

Nous proposons de nommer un collège des commissaires, composé de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représenté par Monsieur Koen Neijens et de Luc Callaert SRL, représenté par Monsieur Luc Callaert, pour le mandat de contrôle des comptes consolidés de Proximus pour une période de 3 ans, prenant fin à l'assemblée générale annuelle à tenir en 2025, pour une rémunération annuelle de 353.000 EUR (indexé annuellement).

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

Bruxelles, le 17 février 2022



Guillaume Boutin  
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck  
Président du Conseil d'Administration

Rapport  
annuel intégré

2021

proximus | groupe

# Table des matières

## 1

### 4 Proximus en bref

- 5 Avant-propos de notre CEO et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société
- 17 Chiffres clés et faits marquants

## 2

### 22 #inspire2022

- 26 Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique
- 36 Fonctionner comme une entreprise native digitale
- 44 Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes
- 57 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 Gouvernance et conformité

- 83 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 106 Diversité et Inclusion
- 110 Rapport de rémunération
- 127 Cadre réglementaire
- 133 L'action Proximus

#### 139 Rapports non-financiers

- 140 Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
- 147 Rapport social
- 158 Rapport environnemental
- 169 Taxonomie européenne
- 171 Tableau de la TCFD
- 173 Index du contenu GRI

#### 179 Etats financiers consolidés

#### 293 Rapport de gestion consolidé

- 294 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
- 323 Gestion des risques
- 337 Les systèmes de contrôle interne
- 340 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
- 341 Evolution des activités de recherche et de développement
- 345 Autres informations

## 4

### 346 Rapports des auditeurs

# Approche de reporting intégré en 2021

Depuis 2020, Proximus adopte une approche de reporting intégré. Ce rapport 2021 est conforme au 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 incluent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit notamment de nos clients professionnels et résidentiels, nos investisseurs, collaborateurs, interlocuteurs politiques et réglementaires, fournisseurs, partenaires, les journalistes et les leaders d'opinion.

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce rapport concernent le Groupe Proximus. Le Groupe Proximus comprend Proximus SA, ses filiales, entreprises communes et co-entreprises ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. La liste des filiales, entreprises communes, co-entreprises et entreprises associées figure à l'annexe 8 (p.221). Proximus SA est une société anonyme de droit public établie en Belgique.

Ce rapport a pour objectif d'informer nos parties prenantes au sujet de notre rôle dans la société. Nous y décrivons notre stratégie d'entreprise et les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs, en faisant le lien avec nos enjeux pertinents mis à jour. Le chapitre 3, '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 est disponible ici :

À partir de cette année de reporting, Proximus intégrera également les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) afin d'accroître ses efforts d'identification et d'atténuation des risques et opportunités liés au climat. Cette démarche constitue à nos yeux la première étape d'un parcours capital. Au cours des prochaines années, nous nous efforcerons d'intégrer au maximum les recommandations de la TCFD.

Désireuse de s'aligner sur la taxonomie de l'Union européenne, Proximus publie dès cette année l'éligibilité de ses activités économiques. Il s'agit des activités de Proximus dont la durabilité peut être évaluée en vertu du règlement sur la taxonomie de l'UE. Cette année, les critères de la taxonomie européenne définissent uniquement les activités qui contribuent le mieux à la lutte contre le changement climatique.

Proximus répond à plusieurs questionnaires d'agences de notation ESG telles que CDP, Sustainalytics, EcoVadis, S&P, FTSE4Good, MSCI... Nous poursuivons l'ambition d'améliorer en permanence nos résultats dans notre secteur.

# Proximus en bref

- 5** Avant-propos de notre CEO et de notre Président
- 8** Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société
- 17** Chiffres clés et faits marquants

# Tous ensemble vers une vie digitale plus durable

Chère lectrice, cher lecteur,

L'année 2021 a une nouvelle fois été placée sous le signe du Covid. La lutte contre cette pandémie sans précédent nous a tous impactés dans nos vies personnelles et professionnelles. Cela a évidemment aussi été le cas chez Proximus, où nos employés et nos équipes ont fait preuve d'une formidable résilience pour continuer à servir au mieux nos clients.

Certes, la crise du Covid nous confronte à des défis inédits, mais elle nous offre également une occasion unique de nous réinventer et de repenser le monde qui nous entoure. Si l'on se penche plus particulièrement sur le monde digital, qui est celui dans lequel opère Proximus, nous sommes convaincus que les modèles des plateformes digitales traditionnelles, globales, dérégulées vont progressivement être remis en question, ou pour le moins à se voir challengés par des initiatives novatrices et plus locales. Les citoyens d'aujourd'hui veulent mener une vie digitale qui s'appuie sur des modèles proches de leurs préoccupations et dans lesquels

ils peuvent avoir confiance. Pour nous, il est donc essentiel que les futurs services digitaux, que ce soit dans l'éducation, la santé ou dans l'e-commerce par exemple, soient également développés en Europe et en Belgique par des acteurs et des écosystèmes locaux. C'est une question de choix de société : nous devons nous demander quelles plateformes nous souhaitons soutenir pour façonner le monde de demain.

## Déployer une connectivité accessible à tous

Nous ne pouvons pas parler de société digitale sans parler de connectivité à l'épreuve du temps. Celle-ci sera une combinaison de la fibre, de la 5G et de technologies telles que le cloud et le Edge computing. Elles sont ce que nous appelons les réseaux du futur : ils constituent le système d'exploitation de notre économie et de notre vie digitale, avec un potentiel infini. Nous les voulons ouverts à tous et au service de tous. C'est pourquoi nous investissons plus d'un milliard d'euros chaque année dans

nos réseaux pour déployer la fibre et la 5G dans toute la Belgique, tout en garantissant à nos clients un très haut niveau de sécurité. Notre ambition finale est d'atteindre une couverture 5G de 99% fin 2024 et une couverture gigabit de 100% en Belgique.

### Faire émerger des écosystèmes locaux

A l'heure où le digital est devenu incontournable, il est important que les citoyens puissent mettre leur vie digitale et leurs données entre les mains d'acteurs en qui ils ont confiance. Notre conviction profonde est en effet que nous devons évoluer vers une vie digitale qui nous ressemble davantage. Une vie plus locale, plus sûre et plus responsable, dans laquelle de grandes marques belges, des entrepreneurs visionnaires et des entreprises locales solides vont construire des écosystèmes pour être à la pointe de la prochaine vague d'innovation.

Bien sûr, Proximus compte être l'un des acteurs clé de cette vague d'innovation. Notre ambition est plus que jamais de devenir le compagnon digital des Belges dans leur vie quotidienne. C'est ce que nous avons réalisé cette année en lançant Doktr ou Banx par exemple. D'autre part, nous accompagnons nos clients professionnels dans leur transformation digitale en innovant avec eux, notamment grâce à notre nouvelle plateforme d'innovation 5G.

### Être un acteur à visage humain

Le visage humain de Proximus, ce sont avant tout les milliers de collègues qui donnent le meilleur d'eux-mêmes tout au long de

l'année, que ce soit dans nos magasins, dans nos contact centers, sur le terrain ou au bureau. Et nous savons à quel point cette touche humaine peut faire toute la différence dans le monde digital. Elle contribue certainement à une meilleure expérience client au quotidien. Mais surtout, dans les circonstances hors du commun que nous avons connues cette année, notre présence a également été essentielle.

Nos équipes ont continué à fournir des efforts exceptionnels dans la lutte contre le Covid. En un temps record, elles ont équipé les centres de vaccination de connectivité et de solutions IT.

Lors des terribles inondations de l'été 2021, nos techniciens ont travaillé d'arrache-pied pendant des jours et des nuits pour remettre en état notre infrastructure dans les zones sinistrées. Et ainsi permettre aux personnes impactées de reprendre contact avec leurs proches et aux entreprises de relancer leurs activités.

### Répondre aux enjeux sociétaux

Chez Proximus, nous voulons que les nouveaux réseaux ultra-performants que nous déployons soient accessibles à tous, en veillant à ne laisser personne au bord de la route. C'est dans cette optique qu'en septembre 2021, avec des pouvoirs publics, des entreprises et des organisations sociales, nous avons signé la Charte d'inclusion numérique, affirmant ainsi notre engagement commun à réduire la fracture numérique dans notre pays.

Répondre aux enjeux sociétaux, c'est également prendre systématiquement en compte notre impact sur le climat. Il est de notre responsabilité en tant que leaders de montrer le bon exemple en intégrant la durabilité dans toutes les actions que nous entreprenons. Nous sommes d'ailleurs très fiers que Proximus ait rejoint la Coalition européenne du numérique vert, qui vise à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040, soit 10 ans avant l'objectif fixé dans l'Accord de Paris.

 **Nous voulons que nos réseaux soient accessibles à tous, en veillant à ne laisser personne au bord de la route.**



## Il est de notre responsabilité d'intégrer la durabilité dans toutes nos actions.

### Faire de Proximus l'employeur de référence sur les thèmes digitaux

Alors que la guerre pour les talents ne va faire que s'intensifier dans les années à venir, il est essentiel pour un groupe comme Proximus d'offrir à ses employés un environnement de travail stimulant et inspirant, valorisant la diversité, l'inclusion, la collaboration et la prise de responsabilités.

Ainsi, nous favorisons le développement continu de nos collaborateurs, en particulier dans les technologies du futur et nous offrons des opportunités attractives pour les talents digitaux.

Pour accélérer notre transformation en une entreprise digitale véritablement centrée sur le client, nous avons décidé d'adopter pleinement des méthodes de travail agiles. C'est une approche qui nous permet de nous concentrer davantage sur ce qui compte pour les clients et de leur fournir plus rapidement des solutions innovantes.

Dans les années à venir, nous allons aussi faire évoluer nos espaces de travail – tant à Bruxelles que dans nos bureaux régionaux – vers un style 'campus', favorisant davantage les contacts humains et la collaboration.

### Transformer Proximus pour l'avenir

Comme vous le découvrirez en lisant ce rapport annuel, l'année 2021 de Proximus a été particulièrement riche en termes de réalisations. Portées par la stratégie #inspire2022, nos équipes ont accompli un travail remarquable, malgré le contexte compliqué lié au Covid.

En regardant dans le rétroviseur, c'est impressionnant de voir tout le chemin parcouru au cours des douze derniers mois. Nous avons accéléré de manière spectaculaire le rythme de déploiement de la fibre pour devenir l'un des opérateurs les plus performants au monde en la matière. Nous avons poursuivi la transformation et la modernisation de nos outils informatiques internes pour faire de Proximus une entreprise véritablement digitale centrée sur le client. Nous retrouvons progressivement le chemin de la croissance sur nos segments Consumer et Enterprise, grâce à nos marques et nos offres convergentes, nos partenariats stratégiques et notre capacité à innover en permanence. Nous avons bien résisté sur le marché professionnel tout en poursuivant notre transformation à un rythme soutenu. L'émission de notre première obligation verte a rencontré un vif succès.

A côté de notre performance sur le marché national, nous avons également renforcé la position internationale de Proximus. Nous avons acquis la totalité des parts de notre filiale BICS, nous assurant ainsi la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre le plan de croissance de BICS et TeleSign. Fin décembre, TeleSign a d'ailleurs annoncé son intention d'entrer en bourse en 2022.

Le monde de demain sera inévitablement plus digital. Grâce à notre stratégie #inspire2022, il sera également plus humain, plus local, plus sûr et plus durable.

### C'est l'engagement que nous prenons vis-à-vis de tous ! #thinkpossible

Guillaume Boutin,  
CEO

Stefaan De Clerck,  
Président du Conseil d'Administration



# Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société ?

Proximus est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communication et ICT actif sur le marché belge et international. Notre mission est **d'offrir 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 fixes et mobiles, **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, tout en affichant une réelle mentalité digitale et un esprit d'ouverture vis-à-vis des partenariats.

Acteur économique majeur en Belgique, nous voulons créer un **impact positif sur le monde qui nous entoure.** Nous soutenons le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes au profit de l'économie belge. Au niveau sociétal, nous nous engageons pleinement à réduire la fracture numérique, en offrant des opportunités à tous les talents digitaux et en accélérant la transition vers une société verte.

Nous reconnaissons et apprécions **la passion et l'expertise de nos collaborateurs.** Ils sont notre atout le plus précieux pour réaliser nos ambitions. En retour, nous leur offrons un environnement de travail stimulant et inspirant, où chacun a la possibilité de se développer dans un esprit de diversité et de collaboration, d'innovation et de responsabilité. Chez Proximus, nos collaborateurs ont l'autonomie nécessaire pour exercer un impact réel sur la vie de nos clients. Ils forment également leur propre avenir en se formant et en développant continuellement leurs compétences.



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

# Nos marques

Nous sommes actifs dans le **Benelux et à l'international**.

Grâce à nos marques leaders réputées, nous répondons aux attentes d'un large panel de clients, tant dans les segments privé et professionnel que dans le secteur public.

## Belgique

**Proximus** est notre marque principale. À travers notre promesse de marque 'Think possible' , nous voulons en faire 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'. Nous sommes convaincus que les nouvelles solutions digitales nous facilitent la vie, nous permettent de collaborer plus efficacement et rendent notre monde meilleur. C'est pourquoi nous sommes toujours à la recherche des meilleurs partenariats et continuons à investir dans les technologies durables.

**Scarlet** s'est imposée avec son offre de base destinée aux clients à la recherche du meilleur prix ou de modes de consommation plus responsables.

Quant à **Mobile Vikings**, elle dispose d'une solide base clients 'digital native'. La marque est synonyme de 'choix intelligent' pour les utilisateurs de services prépayés et postpayés. Son offre s'adresse aux jeunes accros aux données mobiles. En juin 2021, Proximus a reçu l'approbation inconditionnelle de l'Autorité belge de la Concurrence en vue de l'acquisition de Mobile Vikings, qui comprend également la marque Jim Mobile.

## Luxembourg

Le Groupe est actif au Luxembourg sous le nom de **Proximus Luxembourg SA**, qui réunit les marques Tango et Telindus 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.

## Pays-Bas

Aux Pays-Bas, nous sommes actifs via **Telindus Netherlands**. Nous nous profilons comme le partenaire IT stratégique des organisations à la recherche de solutions de pointe et innovantes. Nous offrons des produits et services d'infrastructure IT destinés à rendre les organisations flexibles.

Telindus fournit des services gérés et des services de plateforme intégrant la mise en réseau, le cloud, la cybersécurité et les données et l'IA. Ses solutions IT permettent aux entreprises et administrations publiques de s'adapter à l'évolution constante des marchés et des besoins des clients, tout en garantissant la continuité des activités et en optimisant l'expérience utilisateur.

## Dans le monde

Nous sommes actifs à l'international via **BICS** et **TeleSign**.

En février 2021, Proximus a acquis la totalité des parts de BICS, s'assurant ainsi la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre le plan de développement et de croissance de BICS et TeleSign.

Premier opérateur dans le domaine des communications internationales, **BICS** est l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. Son ambition : connecter chaque personne, chaque application et chaque objet, où qu'ils soient.

BICS fournit des solutions de communication sécurisées de haute qualité aux plus grands opérateurs mobiles au monde, aux opérateurs de réseaux virtuels, aux fournisseurs de services, aux fournisseurs de logiciels d'entreprise et aux entreprises en Afrique, en Asie, en Europe, au Moyen-Orient et aux États-Unis.

Carrier international wholesale traditionnel à l'origine, BICS s'est transformée ces dernières années en véritable plateforme de communications. Ses solutions et services logiciels intégrés aident les entreprises à accélérer leur transformation digitale.

Pour mettre en œuvre avec succès sa stratégie, BICS a créé des business units spécialisées et dédiées aux marchés des télécommunications et des entreprises. En composant des groupes de portefeuilles de produits, BICS crée des synergies entre les produits et la technologie. Essentielles aux modes de vie digitaux d'aujourd'hui, ses solutions permettent de répondre aux besoins de connectivité mobile mondiale et d'offrir des expériences client transparentes.

**TeleSign** est un leader en pleine croissance spécialisé dans les services d'authentification et d'identité digitale. Grâce à ses API faciles à intégrer, elle fournit des solutions de sécurité,

d'authentification, de détection des fraudes, de gestion de la conformité et des scores de réputation et de communications sécurisées.

Avec l'explosion des transactions digitales à l'échelle mondiale, il est plus crucial que jamais, pour les entreprises et leurs clients, de savoir avec qui ils font affaire. En combinant services d'identité digitale et solutions globales de communications, TeleSign aide les entreprises à se connecter, à se protéger et à interagir avec leurs clients, tout en permettant à ces derniers de communiquer en toute sécurité sur leurs plateformes digitales préférées.

Ces solutions intégrées d'identité digitale renforcent non seulement la confiance entre le consommateur et l'entreprise, mais elles améliorent également l'expérience globale tout au long du parcours client.

Reconnue aujourd'hui comme partenaire de confiance des entreprises dans plus de 195 pays, TeleSign compte parmi ses clients 8 des 10 plus grandes sociétés du digital au monde. L'entreprise est déjà bien implantée sur le marché nord-américain et ne cesse de séduire de nouveaux clients en Europe, en Asie et en Amérique latine.

TeleSign souhaite accélérer ses investissements afin de renforcer sa position de fournisseur d'identité digitale et se développer à l'international. Elle entend également cibler de nouveaux segments de clients, notamment les petites et moyennes entreprises, et développer de nouveaux cas d'utilisation pour élargir son offre en matière d'identité.

En décembre 2021, TeleSign a annoncé son intention d'entrer en bourse à une valorisation de 1,3 milliard de dollars américains, par le biais d'une 'business combination transaction' avec la North Atlantic Acquisition Corporation.

### Services de connectivité

- Communications dans le cloud
- IdO (Internet des Objets)
- Voix
- Messagerie
- Roaming
- Prévention des fraudes et analyse de données

### Services d'identité digitale

- Sécurité
- Authentification
- Détection des fraudes
- Gestion de la conformité
- Gestion des scores de réputation
- Communications sécurisées

# Un environnement ICT unique

Grâce à nos filiales ICT, Proximus Enterprise et nos partenariats stratégiques, nous aidons nos clients entreprises à accélérer leur transformation digitale.

Avec nos filiales Telindus, Umbrio, Codit, Be-Mobile, ClearMedia, Davinsi Labs et Proximus SpearIT, nous formons un très large écosystème d'experts de haut vol, chacun dans son domaine : des développeurs d'apps aux fournisseurs de solutions ICT intégrées, des experts en protection 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 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, de cybersécurité et de lieu de travail digital adaptés au marché des (P)ME via un canal indirect de partenaires IT locaux.
- **Codit** aide ses clients à réaliser leurs ambitions grâce à des solutions cloud Microsoft Azure sur mesure. Elle les assiste dans la migration de leurs données, en se concentrant sur l'automatisation des processus d'entreprise, la création de plateformes de données, l'innovation des apps et la fourniture de solutions IdO, IA et machine learning. Codit est active dans le Benelux, au Royaume-Uni, en France, à Malte, au Portugal et en Suisse.
- **Davinsi Labs** propose des solutions de sécurité et de 'service intelligence'. Axées sur les données et les informations pertinentes, ces solutions permettent aux entreprises d'offrir à leurs clients des services digitaux répondant aux normes les plus élevées en matière de sécurité, de disponibilité et de performance.
- **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** offre des solutions stratégiques, des solutions de sécurité et de 'service intelligence', transformant les données en informations exploitables.

# Notre modèle de création de valeur

Soutenus par notre 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

- 11.532 collaborateurs
- 57 nationalités
- 32% de femmes



### Capital financier

- € 1.203 Mio d'investissements<sup>1</sup>
- € 2.978 Mio de fonds propres
- € 2.740 Mio de dette nette ajustée



## Ressources naturelles

- 9 Mio de litres de combustibles fossiles
- 328 GWh d'électricité
- 24 GWh de gaz naturel
- 1.077.545 m<sup>2</sup> de bâtiments

<sup>1</sup> Hors spectre et hors droits de diffusion du football

## 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** pour la Belgique



Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

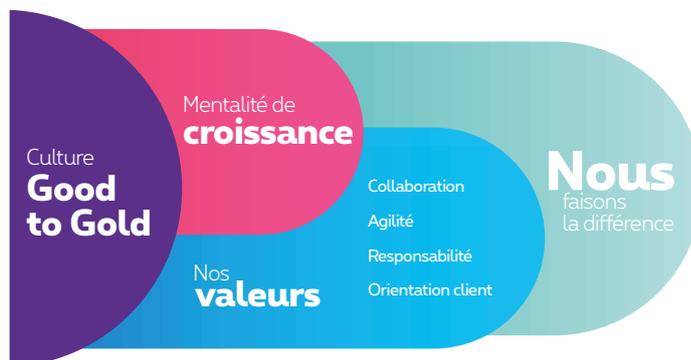


Se **développer de manière rentable** grâce aux partenaires et écosystèmes



Cœuvrer pour une **société verte et digitale**

### Notre culture d'entreprise



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

## 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

- 1,7 Mio d'utilisateurs actifs sur MyProximus
- 19.000 utilisateurs actifs sur MyProximus for Enterprises
- 1,2 Mio d'utilisateurs actifs sur Pickx
- 18.700 utilisateurs enregistrés sur Doktr

### Collaborateurs

Offrir un environnement de travail stimulant et inspirant, valorisant la diversité, la collaboration et la prise de responsabilités

- € 32,34 Mio consacrés à la requalification et l'amélioration des compétences du personnel
- 41,3 heures de formation/collaborateur en moyenne
- Bon équilibre travail-vie privée pour 73% de nos collaborateurs

### Partenaires

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

- 3,3 Mio de connexions IdO pour des solutions intelligentes
- 20 cas d'utilisation sur la plateforme d'innovation 5G

### Fournisseurs

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

- 445 fournisseurs, représentant 41% de nos dépenses extérieures, ont été évalués par EcoVadis pour leur conformité aux normes ESG : 71% ont reçu une note positive
- Tous les fournisseurs ont signé notre Code de Conduite

### Actionnariat

S'engager à fournir un rendement attractif et devenir une entreprise durable

- EBITDA sous-jacent du Groupe de € 1.772 Mio
- Cash-flow libre (ajusté) de € 376 Mio
- Dividende de € 1,2/action
- Critères ESG intégrés aux plans d'intéressement de la direction

### La société belge

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

- 813.000 foyers et entreprises connectables à la fibre
- 5G disponible dans 70 villes et communes
- 1.145 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives
- 55% des appareils testés accessibles pour au moins cinq handicaps
- Soutenir la Belgique pendant la crise du Covid-19 et les inondations

### La planète

Atteindre le 'zéro émission nette' d'ici 2040 et devenir véritablement circulaire d'ici 2030

- 4,4 Ktonnes de réduction de CO<sub>2</sub>
- 89% de déchets recyclés, réutilisés ou compostés
- 80.000 smartphones usagés collectés
- 845.000 appareils reconditionnés

## Contribution aux ODD

## Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU

Les objectifs de développement durable (ODD) ont été adoptés par les États membres des Nations Unies en 2015 et devraient être atteints d'ici 2030. Notre stratégie porte actuellement sur 8 des 17 ODD.

Cette année, nous avons intégré la durabilité dans nos instruments de financement. Nous avons lancé un Cadre de Financement Durable et une obligation verte conformes aux ODD (p.305). Plus d'informations ici :

Nous pensons que les instruments financiers durables constituent un outil efficace afin de canaliser les investissements vers des projets exerçant un impact positif sur le climat et la société, et contribuant ainsi à la réalisation des ODD.

En 2022, nous nous efforcerons d'intégrer les ODD dans tous les aspects de nos activités (exploitation opérationnelle, infrastructures, etc.), dans le but de fixer des priorités et de clarifier les enjeux..

### 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 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 adopter 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. Nous nous engageons à fournir un accès à des services de santé essentiels et de qualité, grâce à notre nouvelle application Doktr et aux services offerts au secteur des soins de santé pendant la pandémie.

### 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 pour garantir que chacun dispose des compétences requises pour l'économie et la société digitales de demain. 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 job actuel et futur. 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 de maladies de longue durée de poursuivre leur scolarité à domicile ou à l'hôpital. Nous contribuons à réduire la fracture numérique par le biais, notamment, de DigitAll, l'Alliance pour l'inclusion numérique en Belgique..

### 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 soutenons le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes au profit de l'économie belge.

### Développer une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation

Premier opérateur télécom en Belgique, nous avons la responsabilité de développer et d'améliorer l'infrastructure digitale en Belgique. Pour ce faire, nous construisons le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique. Nous nous engageons à mettre à la portée du plus grand nombre les avantages de nos réseaux de nouvelle génération et de nos plateformes digitales en Belgique. Parallèlement, nous encourageons l'innovation avec nos fournisseurs et le monde universitaire, et modernisons notre infrastructure à l'aide de technologies innovantes, afin d'en maximiser la durabilité et la résilience.

### **Rendre les villes et les communautés inclusives, sûres, résilientes et durables**

En construisant le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique, nous aidons les communautés locales à devenir plus inclusives et plus durables. Nos solutions intelligentes répondent aux défis sociétaux majeurs dans les villes à forte densité de population (mobilité, sécurité, gestion des foules, etc.). Nous proposons également des solutions de bâtiments intelligents afin d'aider nos clients à améliorer leur efficacité énergétique.

### **Assurer des modèles de production et de consommation durables**

Nous avons la ferme ambition de devenir véritablement circulaires d'ici 2030. Pour ce faire, nous nous sommes fixé des objectifs stricts. Ainsi, lors de la conception des produits, nous tenons compte de l'impact global de leur cycle de vie. Nous limitons au maximum tout effet négatif sur la santé humaine et l'environnement et maximisons la réduction des déchets et le recyclage des matériaux. Nous imposons également des normes strictes dans toute notre chaîne d'approvisionnement. Nous permettons à nos clients de réduire leur empreinte environnementale, notamment grâce à notre gamme de téléphones reconditionnés et à nos applications Banx et MyFootprint, qui procurent aux clients des informations pertinentes sur leur empreinte écologique.

### **Garantir l'accès de tous à une énergie abordable, fiable, durable et moderne**

#### **Agir sans attendre pour lutter contre le changement climatique et ses conséquences**

Nous reconnaissons notre impact dans ce domaine, notamment en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> dans le cadre de nos activités digitales. C'est pourquoi nous voulons devenir une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique et nous engageons à limiter encore notre impact sur l'environnement. À cette fin, nous avons renforcé nos ambitions et rejoint, en 2021, la Coalition européenne du numérique vert (European Green Digital Coalition). Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous continuerons à mettre en œuvre des initiatives d'économie d'énergie sur le réseau. Après avoir atteint notre objectif de 100% d'électricité renouvelable, nous nous fixons un nouveau défi : atteindre 100% d'énergie renouvelable et devenir ainsi neutres en carbone, sans compensations, d'ici 2030. Nous diversifierons nos sources d'électricité locales et prendrons nos responsabilités dans le cadre du changement du mix énergétique belge. Le plus gros de l'empreinte carbone restante résidant dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs afin de réaliser notre ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040.

# Chiffres clés et faits marquants

## Chiffres clés

Chiffre d'affaires  
sous-jacent du Groupe

**€ 5.578 Mio**

EBITDA sous-jacent  
du Groupe

**€ 1.772 Mio**

Capex<sup>1</sup>

**€ 1.203 Mio**

Cash-flow libre (ajusté)

**€ 376 Mio**

Collaborateurs

**11.532**

Conseil d'Administration

**36% de femmes**

Comité Exécutif

**22% de femmes**

Emissions totales<sup>2</sup> de CO<sub>2</sub>

**459 Ktonnes**

Emissions de CO<sub>2</sub> évitées  
par nos clients

**502 Ktonnes**

Appareils reconditionnés

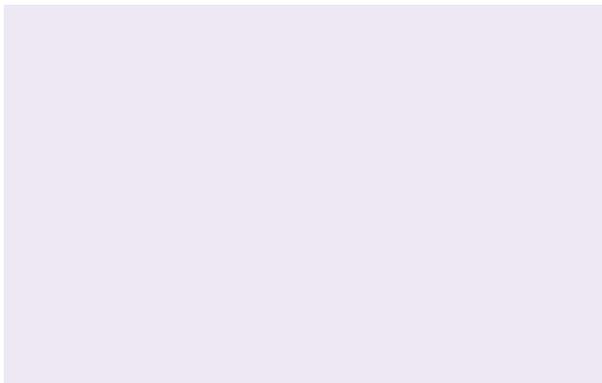
**845.000**

<sup>1</sup> Comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football

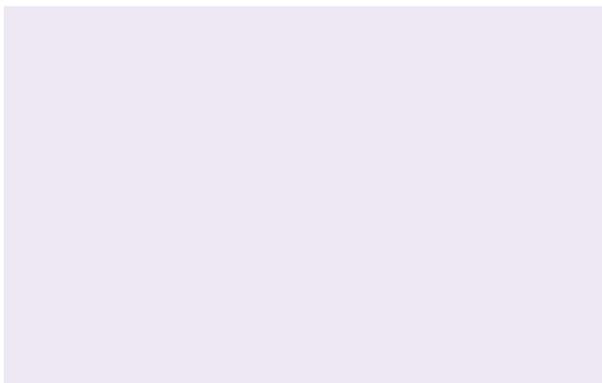
<sup>2</sup> Scope 1, 2 et 3

# Faits marquants **Proximus**

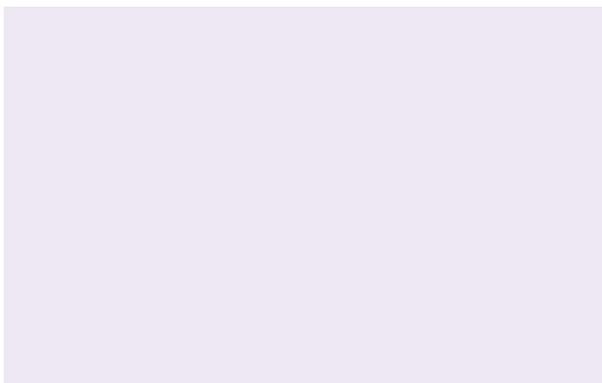
Connectivité et support IT fournis aux **centres de vaccination Covid**, et solutions IdO de pointe pour contrôler la température des vaccins.



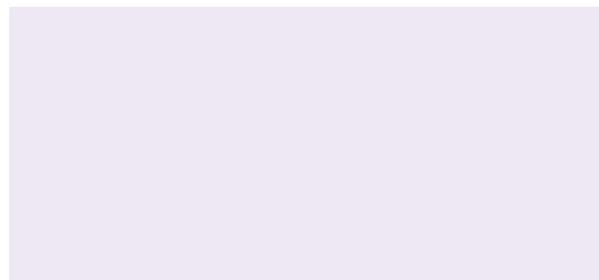
Remise en état de notre infrastructure réseau dans les plus brefs délais à la suite des **inondations** dévastatrices **en Wallonie**.



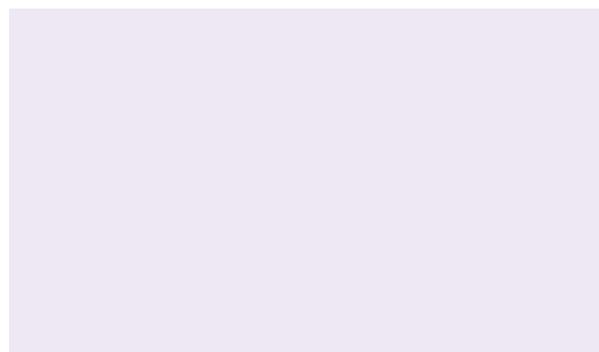
Signature de la **Charte pour l'inclusion numérique** par les membres de DigitAll, l'écosystème belge pour l'inclusion numérique.



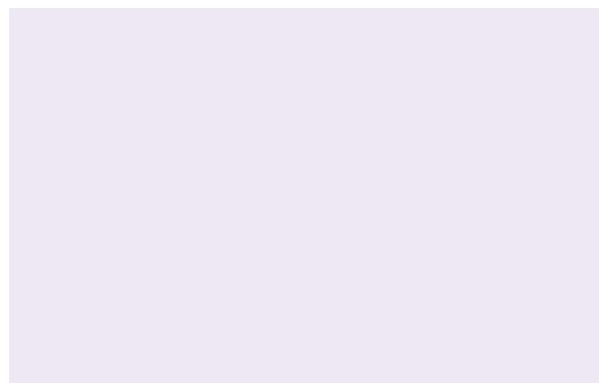
Création de deux **coentreprises** en vue d'**accélérer le déploiement de la fibre**.



Lancement de la **plateforme d'innovation 5G** permettant aux entreprises de tester leurs applications 5G.

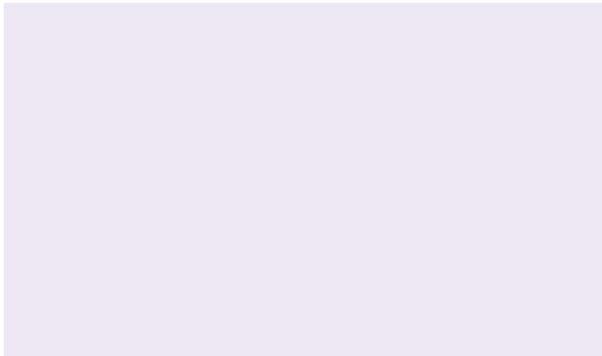


Renforcement de notre position de leader sur le marché de l'Internet des Objets avec **3,3 millions d'objets connectés** sur notre réseau.



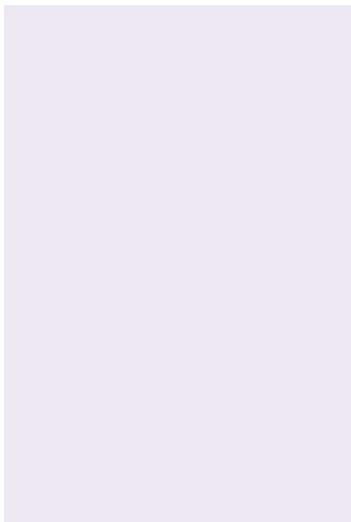
Acquisition de **Mobile Vikings** pour renforcer notre stratégie multimarque sur le marché résidentiel.

Entrée sur le marché belge de **Banx**, l'app digitale pour une banque durable.

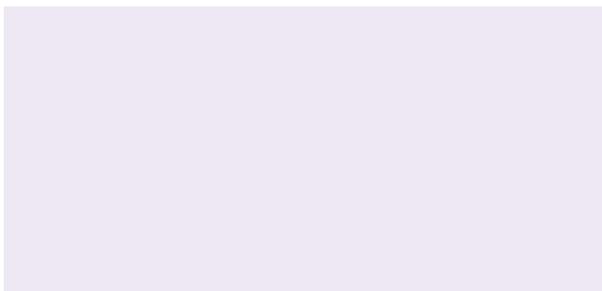


Innovation en matière d'e-santé, avec l'app de téléconsultation **Doktr**.

Lancement de la plateforme **aug•e** dans le domaine des bâtiments intelligents, en partenariat avec BESIX et i.Leco.

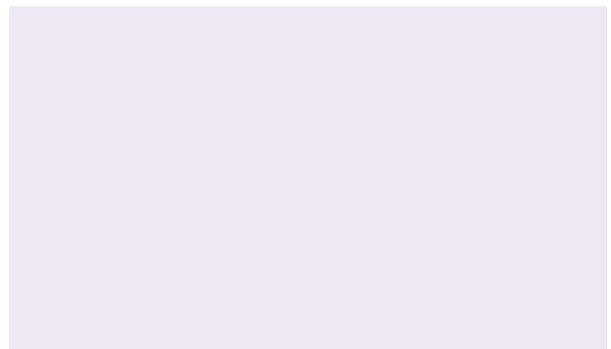


Émission réussie de la **première obligation verte** d'un montant de € 750 millions.

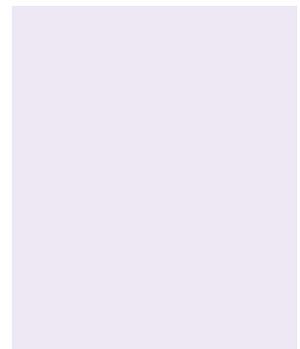
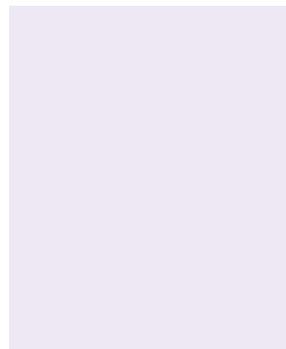


Acquisition de la totalité des parts de BICS, garantissant la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre le plan de développement et de croissance de **BICS** et **TeleSign**.

Évolution vers un **modèle opérationnel agile** et instauration du **travail hybride**.



Arrivée de nouveaux membres au sein du Comité Exécutif : **Antonietta Mastroianni**, Chief Digital & IT Officer et **Mark Reid**, Chief Financial Officer.



Exposition '**Art with a View: 25 years Proximus Art Collection**'.

## Faits marquants **BICS**

Conclusion de **partenariats** avec des acteurs digitaux majeurs, tels que Microsoft Azure et Google Cloud, qui s'ajoutent à ceux déjà en place avec Amazon Web Services et d'autres disrupteurs digitaux de niveau 1 dans la région Asie-Pacifique.

Lancement des **API voix**, une étape clé dans la fourniture de services de communications, qui offrent aux entreprises des communications logicielles sécurisées et flexibles.

Premier **test réussi de roaming 5G autonome** au monde avec Proximus, démontrant l'interopérabilité du roaming entre différents fournisseurs 5G.

Reconnaissance, au sein du Magic Quadrant de Gartner, **des services de connectivité IdO gérés au niveau mondial**.

Investissements dans la 5G et l'activation de la connectivité des réseaux mobiles privés grâce à la solution **SIM for Things**, qui permet aux entreprises de déployer et gérer en toute simplicité des applications connectées dans le cadre de la transformation IdO.

## Faits marquants **TeleSign**

Annonce de **l'intention d'entrée en Bourse** de l'entreprise valorisée à \$ 1,3 milliard, par le biais d'une 'business combination transaction' avec la North Atlantic Acquisition Corporation.

Lancement de l'**API de messaging**, qui permet aux clients d'utiliser plusieurs canaux de messagerie au moyen d'une seule intégration API.

Ajout dans l'API de messaging des **applications WhatsApp for Business et Viber**.

Lancement d'une mise à jour du **modèle antifraude du produit Score**, qui améliore la précision de la détection des fraudes et réduit les faux positifs.

**Nouvelle équipe de direction** et nouveaux **responsables régionaux expérimentés** dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique et dans les pays d'Asie-Pacifique pour stimuler la croissance future et l'expansion géographique.

# #inspire 2022

- 26** Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique
- 36** Fonctionner comme une entreprise native digitale
- 44** Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes
- 57** Œuvrer pour une société verte et digitale
- 74** Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

# #inspire 2022

Depuis mars 2020, Proximus met en œuvre sa stratégie triennale, #inspire2022, avec l'ambition de **devenir l'opérateur de référence en Europe**.

Le plan a été lancé dans un contexte instable aux nombreuses incertitudes, au moment où la pandémie de Covid 19 débarquait en Europe. Aujourd'hui, l'incertitude persiste. Et par ailleurs, nous avons été frappés par des événements climatiques dramatiques aux lourdes conséquences.

Malgré ce contexte, le secteur des télécoms poursuit sa transformation à un rythme sans précédent, tout en répondant aux nouveaux enjeux qui émergent.

Des réseaux de nouvelle génération se déploient en réponse à la **digitalisation croissante de l'économie** et à l'**explosion de la consommation de données**. Une nouvelle économie de plateforme digitale basée sur les données voit le jour, suscitant des préoccupations en termes de **sécurité** et de **confidentialité des données**.

De nouvelles formes de concurrence nous incitent à diversifier notre offre de produits et services, et ouvrent la voie à des **partenariats** d'un genre nouveau. La digitalisation de la société met en lumière nos responsabilités sociétales en tant que fournisseur télécom. Il est de notre devoir de favoriser la **diversité** et l'**inclusion numérique** et de faciliter la transition vers une **économie circulaire**.

Notre stratégie est conçue pour accélérer le processus de transformation de notre entreprise, afin de nous permettre de renouer avec une croissance rentable et de relever les défis concurrentiels et sociétaux. Face à ces changements, nous avons délibérément choisi de prendre les devants et d'anticiper l'avenir dans l'intérêt de notre personnel, de nos clients et de la société en général.

**Notre stratégie #inspire2022 s'articule autour de quatre piliers stratégiques :**



Nous construirons le meilleur **réseau gigabit** ouvert pour la Belgique en accélérant fortement le déploiement de la fibre et de la 5G.



Nous fonctionnerons comme une entreprise **native digitale**, en devenant plus agiles, vraiment adaptés au monde digital et en abandonnant le legacy.



Nous nous **développerons de manière rentable** grâce aux partenaires et écosystèmes.



Nous œuvrons pour une **société verte** et **digitale** et nous ancrerons cette ambition dans chacun de nos actes.



Nous **réalisons ces ambitions** grâce à nos méthodes de travail Agile et à la passion et l'expertise de **nos collaborateurs**.

# Aperçu de #inspire2022



## Construire le meilleur **réseau gigabit** pour la Belgique

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
<b>4,2 millions</b> de foyers et entreprises 'gigabit' raccordés d'ici 2028	Déc. 2020 : 460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre	Déc. 2021 : 813.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre
Leadership mobile incontesté avec la <b>5G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier opérateur à lancer la 5G publique en Belgique</li> <li>• Déc. 2020 : 5G disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 cas d'utilisation de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G</li> <li>• Déc. 2021 : 5G disponible sur 137 sites dans 70 villes et communes</li> </ul>
Réseaux ouverts pour augmenter le chiffre d'affaires <b>Wholesale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2020</li> <li>• Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2021</li> <li>• 9 partenaires MVNO ont accès à la 5G</li> </ul>

Enjeu pertinent : Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge



## Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
Top 1 ou 2 de l'indice <b>NPS</b> télécom pour les clients convergents, grâce à une expérience utilisateur supérieure, d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier opérateur à proposer des gestes commerciaux à la suite de l'épidémie de Covid-19 : &gt; 95% des clients ont apprécié les initiatives</li> <li>• Classement des apps MyProximus et Pickx dans Google Play et l'App Store : 4/5</li> <li>• Satisfaction liée à nos produits internet, TV et mobiles : &gt; 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du NPS de nos clients résidentiels internet + TV + Postpaid en 2021</li> <li>• Augmentation du NPS de nos plus gros clients entreprises en 2021</li> <li>• Diminution du NPS de nos clients petites et moyennes entreprises en 2021</li> </ul>
<b>Réduire nos coûts IT de 40%</b> d'ici 2025 en abandonnant le legacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'un nouveau système simplifié de gestion des adresses</li> <li>• Source de données unique pour tous les éléments de la facturation afin d'améliorer la qualité des données et l'expérience client</li> <li>• Intégration, développement et automatisation continus des opérations IT pour réduire le délai de commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplification de l'infrastructure technologique</li> <li>• Mise en œuvre d'une culture orientée ingénierie</li> <li>• Automatisation renforcée du processus de fourniture de logiciels</li> <li>• Simplification des processus et produits commerciaux</li> <li>• Contrôle des demandes IT</li> </ul>
Former et attirer sélectivement les <b>meilleurs talents digitaux</b> en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir</li> <li>• Moyenne de 39,5 heures de formation par collaborateur</li> <li>• € 34,45 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 172 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir</li> <li>• Moyenne de 41,3 heures de formation par collaborateur</li> <li>• € 32,34 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs</li> </ul>

Enjeu pertinent : Accès au digital



## Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
> <b>3 millions d'utilisateurs actifs</b> des applications par mois d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2020 : 1,6 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus</li> <li>• Déc. 2020 : 1,1 million d'utilisateurs actifs sur Pickx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2021 : 1,7 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus</li> <li>• Déc. 2021 : 1,2 million d'utilisateurs actifs sur Pickx</li> </ul>
> <b>2,1 millions de connexions internet</b> (segment Consumer) d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2020 : 1.965.000 connexions internet (segment Consumer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2021 : 2.004.000 connexions internet (segment Consumer)</li> </ul>
> <b>€ 100 millions de chiffre d'affaires supplémentaire</b> généré par les nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration commerciale à long terme avec Belfius</li> <li>• Addressable TV : &gt; 150 campagnes ciblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services financiers : lancement de Banx et Beats avec Belfius</li> <li>• e-Santé : lancement de Doktr</li> <li>• Bâtiments intelligents : lancement de la plateforme aug-re avec BESIX et i.Leco</li> <li>• Addressable TV : &gt; 400 campagnes ciblées</li> </ul>

**Enjeux pertinents :** Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises - Tenir nos promesses au client - Rapport qualité-prix pour le client



## Œuvrer pour une **société verte et digitale**

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
Intégrer le développement <b>durable</b> et la <b>circULARITÉ</b> dans tout ce que nous entreprenons	120 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone en cours fin 2020	> 150 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone en cours fin 2021
<b>Zéro émission nette</b> d'ici 2040 et être <b>véritablement circulaire</b> d'ici 2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émissions propres : - 26% (par rapport à 2019)</li> <li>• Émissions indirectes : -16% (par rapport à l'année de référence 2014)</li> <li>• 88% des déchets recyclés</li> <li>• 409.000 modems et décodeurs reconditionnés</li> <li>• 65.000 GSM récoltés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émissions propres : -3% (par rapport à 2020)</li> <li>• Émissions indirectes : -44% (par rapport à l'année de référence 2014)</li> <li>• 89% des déchets recyclés</li> <li>• 845.000 appareils reconditionnés (dont 493.000 modems et décodeurs)</li> <li>• 80.000 GSM récoltés</li> </ul>
Soutenir le <b>recyclage au digital</b> de plus de 1.000 demandeurs d'emploi chaque année en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique</li> <li>• 73% des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.145 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique</li> <li>• 55% des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap</li> </ul>

**Enjeux pertinents :** Droits de l'Homme - Infrastructure durable - Chaîne d'approvisionnement responsable - Économie circulaire - Énergie et émissions de CO<sub>2</sub> - Accès au digital - Confidentialité et protection des données



## Préparer **nos collaborateurs** et notre organisation pour le futur

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
<b>Mouvements</b> internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.146 collaborateurs ont changé de fonction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 782 collaborateurs ont changé de fonction</li> </ul>
Bon niveau de <b>bien-être</b> physique et mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 55% des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up (score de 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 56% des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up (score de 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5)</li> </ul>

**Enjeux pertinents :** Bien-être au travail - Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs



Construire le meilleur  
**réseau gigabit**  
pour la Belgique



## Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique

Être connecté fait partie du quotidien de chacun. À la maison, au travail et en déplacement. Dans une société de plus en plus digitale, le trafic de données ne cesse de s'amplifier. Pour anticiper l'évolution des besoins de tous les utilisateurs belges, nous avons l'ambition de construire le meilleur **réseau gigabit ouvert** pour la Belgique, en accélérant le déploiement de la **fibres** et de la **5G** et en ouvrant nos réseaux à nos partenaires Wholesale.

Nous nous efforçons de fournir une connectivité sans faille, disponible pour tous : clients privés, entreprises, services publics et villes. Où qu'ils soient.

**” Nous nous engageons à faire profiter le plus grand nombre de Belges des avantages de nos réseaux de nouvelle génération.**

Cette connectivité du futur ouvre de **nouvelles perspectives** dans de nombreux secteurs tels que les soins de santé, l'industrie, les transports autonomes, la logistique et l'agriculture. Notre réseau gigabit agira non seulement comme **catalyseur de l'économie locale et vecteur d'innovation**, mais il stimulera également une croissance économique durable. Le réseau s'adaptera aux évolutions technologiques et permettra la création de nouvelles applications digitales grand public, comme les maisons connectées, le travail à domicile, l'enseignement à distance, la vidéo de nouvelle génération et le cloud gaming.

En 2021, nous avons fait des progrès significatifs dans le déploiement de nos réseaux gigabit fixe et mobile. A la fin de l'année, **813.000 foyers et entreprises sont désormais connectables à la fibres** et nous proposons la **5G dans 70 villes** et communes de Belgique.

Notre réseau gigabit est par ailleurs une plateforme entièrement libre d'accès : **tous les autres fournisseurs de services y sont les bienvenus** pour offrir leurs propres services à leurs clients finaux.

Premier opérateur télécom en Belgique, nous avons la responsabilité de développer et d'améliorer l'infrastructure digitale en Belgique. Nous avons l'intime conviction que nos efforts ont une valeur intrinsèque pour la société et **contribuent à la construction d'un monde inclusif et durable**. Nous nous engageons à faire profiter le plus grand nombre de Belges des avantages de nos réseaux de nouvelle génération et à rendre nos réseaux aussi verts que possible.

Enjeu pertinent abordé dans ce pilier stratégique :

- Soutenir l'infrastructure digitale pour la société belge

# Déploiement accéléré de notre réseau fibre

La crise du Covid-19 a démontré à quel point il était **crucial de disposer de réseaux rapides et fiables** dans notre société. Les élèves et les étudiants ont été amenés à désertter les classes au profit de cours en ligne. Des centaines de milliers d'employés ont pris l'habitude de travailler à domicile. Et compte tenu des mesures de confinement et de distanciation sociale en place, nous nous sommes repliés sur la communication virtuelle pour rester en contact avec nos amis et nos proches et pour nous divertir grâce aux services de divertissement digitaux.

Ces changements de comportement, tout comme la transformation digitale des entreprises et le lancement de services digitaux innovants, font exploser la demande de bande passante, renforçant encore la nécessité **d'investir dans la technologie de réseau fixe du futur : la fibre.**

Proximus passe à la vitesse supérieure. Notre objectif : **raccorder, d'ici 2028, au moins 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre**, soit au moins 70% des foyers et des entreprises en Belgique. Nos partenaires nous aideront à réaliser ce plan ambitieux, et même à accélérer le déploiement de la fibre.

## De multiples avantages pour tous

La fibre répond à la croissance continue de la consommation de données par les clients résidentiels et professionnels. Les utilisateurs profitent de **vitesse de téléchargement** jusqu'à 1 Gbps et des vitesses de chargement jusqu'à 200 Mbps. En plus de ces vitesses de téléchargement inégalées, la fibre

offre d'autres avantages : des **vitesse de chargement plus élevées**, essentielles pour le travail à domicile, une **faible latence** pour des applications telles que les jeux, une **meilleure efficacité énergétique** sur le plan environnemental et des coûts d'exploitation beaucoup plus faibles sur le plan économique.

## Déploiement accéléré avec nos partenaires

Afin de concrétiser notre plan visant à couvrir au moins 4,2 millions de foyers et d'entreprises d'ici 2028, nous avons conclu deux **partenariats** : l'un avec **Eurofiber** en Wallonie, l'autre avec **EQT Infrastructure** en Flandre. Ces partenariats

nous permettront d'étendre considérablement notre réseau fibre et **d'accélérer le déploiement de la fibre** dans les prochaines années.

Flandre	Wallonie	Bruxelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fiberklaar</b> est la co-entreprise créée avec EQT Infrastructure en mars 2021.</li><li>• Fiberklaar raccordera au moins 1,5 million de foyers et d'entreprises en Flandre d'ici 2028.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unifiber</b> est la co-entreprise créée avec Eurofiber en juillet 2021.</li><li>• Unifiber raccordera au moins 500.000 foyers et entreprises en Wallonie d'ici 2028.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nous continuerons à accélérer notre <b>propre déploiement de la fibre.</b></li><li>• Nous couvrirons l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale d'ici fin 2026.</li></ul>

Ces deux co-entreprises nous rapprocheront de notre objectif ultime : connecter la Belgique grâce à un réseau ouvert et paré pour le futur, offrant une **connectivité à haut ou très haut débit**

**à chaque foyer et entreprise**, y compris dans les zones moins densément peuplées.

## Déploiement de la fibre le plus rapide au monde

Proximus est le **premier opérateur à activer des capacités 25G sur son réseau commercial** en Belgique. En collaboration avec **Nokia**, nous avons déployé le premier réseau actif basé sur la technologie 25G PON (Passive Optical Network) de Nokia. Le 25 Gigabit PON est la génération de technologie PON la plus récente. Il permet d'atteindre, sur les réseaux fibre, des **vitesse de chargement et de téléchargement sans précédent**, environ 200 fois plus rapides que sur les réseaux haut débit les plus avancés il y a dix ans. Cette avancée technologique démontre la **capacité virtuellement illimitée de la fibre**. Grâce à l'innovation, notre réseau est le plus rapide du monde et a valu à Proximus le titre de **'Fiber Operator of the Year'**, une reconnaissance internationale décernée par le Broadband World Forum (BBWF). Cette récompense nous encourage à poursuivre notre stratégie fibre basée sur un plan d'accélération très ambitieux, des partenariats innovants et un modèle de réseau ouvert. Elle confirme aussi le potentiel de notre réseau fibre à devenir un moteur clé de l'économie digitale et de la société envers laquelle nous œuvrons.

## Réalisations dans le domaine de la fibre en 2021

Le déploiement de la fibre est en cours dans 45 villes et communes belges, dont 29 sont nouvelles.

Nous avons raccordé **353.000 foyers et entreprises**, portant le total à 813.000 foyers et entreprises raccordés à la fin 2021. Grâce à notre partenariat avec Signpost, nous fournissons une connexion fibre à **44 écoles**.

Notre couverture fibre représente **près de 14%** de l'ensemble des foyers et entreprises belges.

En 2021, le **rythme des nouveaux raccordements a presque doublé** par rapport à 2020. En 2021, nous raccordions un foyer ou une entreprise toute les 18 secondes (par rapport à 34 secondes en 2020).

En 2021, nous avons signé **8 nouveaux accords avec des partenaires Wholesale pour la fibre**, portant le nombre total de partenaires à 36.

## À toute vitesse vers le futur

Au cours des prochains mois, nous accélérerons notre déploiement autonome de la fibre et soutiendrons activement nos co-entreprises en vue d'un déploiement efficace. Ces dernières ont entamé leurs activités de déploiement au quatrième trimestre de 2021. En 2022, de nombreuses missions essentielles

les attendent. Une fois notre vitesse de croisière atteinte, à partir de 2023, **notre rythme de déploiement devrait permettre de raccorder près de 10% du pays par an**, pour couvrir au moins 70% de la population belge en 2028.

## Démantèlement de notre réseau cuivre existant

Nous informons nos clients dès que la fibre est active dans leur ville. Nous les migrons ensuite progressivement vers la fibre en leur proposant des produits alternatifs. Ces migrations nous permettent d'abandonner notre réseau cuivre, avec à la clé des **économies au niveau des frais d'exploitation et une gestion simplifiée de notre infrastructure**. Conformément à notre engagement en matière de développement durable, nous

recyclons tous les matériaux ou les utilisons à d'autres fins. En 2021, nous avons récupéré un total de **859 tonnes de câbles de cuivre**, dont 811 tonnes directement du réseau.

La mise hors service du réseau cuivre dans une zone spécifique est programmée dans les 5 ans suivant le début des travaux d'installation de la fibre.

## Booster l'infrastructure VDSL

Le déploiement de la fibre est notre priorité absolue. Pourtant, tous les clients privés n'auront pas un accès direct à la fibre. Or, il est important que ces clients puissent eux aussi bénéficier de l'internet haut débit. C'est pourquoi nous perfectionnons également notre **infrastructure existante** afin de garantir un accès haut débit via le cuivre.

En mai 2021, les ingénieurs de **Nokia** et Proximus ont réalisé une **première mondiale** en développant et en implémentant la technologie 2MX6, ou '**ultra dense vectoring**', **sur le réseau cuivre**. Cette innovation permet de desservir deux fois plus de clients sur une seule borne, tout en doublant la vitesse de l'internet haut débit et en réduisant la consommation d'énergie.

## TITAN : migration du trafic voix, données et TV finalisée en 2021

En août 2018, Proximus annonçait son projet TITAN, d'une durée de trois ans. Objectif du programme : **augmenter la capacité de notre réseau de transport IP**. La migration de l'ensemble du trafic voix fixe et mobile, data et TV vers la nouvelle infrastructure a été finalisée en 2021. La capacité de données a été ainsi multipliée par dix.

Depuis sa création, TITAN répond à l'utilisation croissante de bande passante et à la hausse du trafic de données. Il était essentiel de renforcer de manière proactive notre réseau de transport de données, qui achemine la quasi-totalité du trafic voix fixe et mobile, data et TV de nos clients résidentiels et professionnels. Cette mise à niveau de notre backbone facilite le développement de services reposant sur la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'Internet des Objets, ainsi que le déploiement de la 5G.

# Garder une longueur d'avance avec la 5G, le réseau mobile du futur

À l'avenir, nous utiliserons tous toujours plus de données mobiles, en raison d'une utilisation plus intensive de services tels que le streaming vidéo haute définition, les solutions industrielles innovantes et le travail à distance. Le besoin de réseaux à très haut

débit et haute capacité comme la 5G s'impose de plus en plus. Nous nous engageons à **rester le leader de la 5G en Belgique**, en proposant un réseau mobile du futur, ouvert, fiable et plus économe en énergie.

## La 5G : bien plus que la vitesse

De nouvelles applications continuent à faire appel à la capacité des réseaux. Bien que notre réseau 3G/4G existant offre l'un des meilleurs niveaux de qualité disponibles actuellement dans le monde, la **5G ouvre de nouvelles perspectives** et permettra l'émergence de nouveaux services palpitants.

La 5G offre une connexion 100% stable, sécurisée et sans fil, et jusqu'à **10 fois plus rapide que la 4G**. Grâce à une **bande passante considérable** et un transfert de données haute fiabilité à **très faible latence**, la 5G est capable d'établir un nombre infini de connexions. Elle offre aux entreprises et aux organisations la possibilité de rendre leurs processus plus efficaces, plus sûrs et plus mobiles. Les débits plus rapides de la 5G ouvrent la voie à

de nouvelles applications et de nouvelles méthodes de travail, comme les clouds décentralisés et l'Internet des Objets. La latence ultra-faible permet quant à elle un rendu hyperréaliste des images de réalité virtuelle.

La 5G améliore l'efficacité de la transmission de données mobiles : elle consomme **moins d'énergie** pour transmettre une même quantité de données. Les réseaux 5G utilisent peu d'énergie lorsque le trafic est faible, ce qui réduit encore la consommation d'énergie des antennes.

La 5G constitue également le fondement de l'**économie digitale** de demain et permettra de relever les **défis de notre société**.

## Pionnier de la 5G en Belgique

Le 1<sup>er</sup> avril 2020, Proximus a été le premier opérateur en Belgique à lancer commercialement la 5G pour les clients privés, les entreprises et les partenaires Wholesale.

Fin 2021, la 5G était disponible dans 137 sites de 70 villes et communes, principalement en Flandre.

En **région bruxelloise**, le gouvernement bruxellois a décidé de légèrement augmenter, en juillet 2021, la norme de rayonnement de 6V/m à 14,5 V/m (volts par mètre). Cette norme reste malgré tout la norme la plus stricte en Belgique. Bien que la décision doive encore être transposée dans un cadre juridique, elle

constitue une étape importante vers la mise en œuvre de la 5G à Bruxelles.

En **Wallonie**, un groupe d'experts a été mandaté en juillet 2020 par le **gouvernement wallon** pour formuler un avis sur le déploiement de la 5G. Dans l'attente de leur rapport complet, nous nous engageons à déployer le meilleur réseau 5G et à respecter toutes les normes applicables dans chaque région.

Des informations détaillées sur la **vente aux enchères du spectre 5G** sont disponibles à la page 129.

## Plateforme d'innovation 5G

Proximus exploite les possibilités de la **5G pour les applications industrielles**. Afin d'accélérer encore le développement des cas d'utilisation 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée qui a déjà suscité un vif intérêt de la part de nombreux secteurs industriels.

La plateforme est un réseau 5G du futur, privé, autonome et basé sur un spectre de 2100 et 3500 MHz. Les clients peuvent s'y connecter de n'importe quel site couvert par la 5G, y compris leurs propres bureaux. Proximus a également créé un site de test dans les bâtiments de son siège central à Bruxelles pour les clients qui ne disposent pas encore d'une couverture 5G.

## Des 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. **Mwingz**, notre **co-entreprise avec Orange Belgium**, s'inscrit parfaitement dans cette ambition.

Opérationnelle depuis 2020, **MWingz** a pour mission d'améliorer l'expérience mobile globale grâce à une plus grande couverture extérieure, une meilleure couverture intérieure et un déploiement accéléré de la 5G. En **partageant certains équipements de l'infrastructure d'accès au réseau mobile**, le réseau sera utilisé

plus efficacement et ouvrira la voie à des investissements durables. En 2021, nous avons entamé la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec à la clé de premiers résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client. Le véritable lancement, toutefois, aura lieu en 2022.

**Grâce à nos partenariats, nous pourrions construire un réseau mobile efficace, ouvert, fiable et durable.**

En 2020, Proximus a également annoncé son **partenariat avec Nokia et Ericsson**. Ces partenariats nous permettent de construire un réseau mobile efficace, ouvert, fiable et durable.

- Notre partenariat avec Nokia porte sur la mise à niveau des équipements de notre **réseau d'accès radio mobile** (RAN - Mobile Radio Access Network).
- Notre partenariat avec Ericsson porte sur la modernisation du **cœur de réseau data mobile** (Mobile Data Core Network) de Proximus.

Grâce à ces collaborations, nous bénéficierons dans les prochaines années d'un **réseau mobile entièrement renouvelé et peu énergivore**. En 2021, nous avons commencé à migrer les clients vers des équipements Nokia offrant une meilleure couverture et des vitesses de téléchargement accrues.

Tout au long de l'année 2022, nous poursuivrons la migration et la consolidation du réseau mobile ainsi que le déploiement et l'activation de la 5G, et nous continuerons à développer les cas d'utilisation 5G dans le segment B2B.

## Améliorer la capacité et la qualité de nos réseaux 3G et 4G

Pour répondre à la demande croissante de connectivité en déplacement, Proximus a continué en 2021 à améliorer l'expérience client en matière de couverture. Grâce à des innovations comme le réaménagement du spectre, nous avons **augmenté la capacité** de notre réseau pour faire face à l'explosion des volumes de données et de la consommation. En 2021, les près de 8.000 tests collectés via l'application Becover+ de **Test**

**Achats**, ont montré que Proximus avait la meilleure couverture réseau pour l'Internet mobile.

À la fin de l'année 2021, la **qualité vocale** de 3,4 millions de clients s'est encore améliorée grâce à la technologie Voice-over-LTE implémentée sur leurs smartphones, soit une hausse par rapport aux 2,4 millions à la fin 2020.

## Répondre aux préoccupations en matière de santé

Proximus est consciente des préoccupations liées aux champs électromagnétiques et à la santé. Nous **fournissons des explications** sur ces questions, et prenons des **mesures de précaution**. Nous respectons la législation en vigueur, tant pour les réseaux que pour les appareils, et suivons de près l'évolution de la recherche scientifique.

L'impact sanitaire potentiel des fréquences radio, en particulier celles utilisées pour la téléphonie mobile, fait l'objet **d'études scientifiques** depuis plus de 30 ans. Sur la base des recherches disponibles, la grande majorité des autorités et institutions nationales et internationales (y compris l'OMS, l'Organisation mondiale de la santé) conviennent qu'il n'existe aucune preuve démontrant le caractère nuisible pour la santé des fréquences

radio utilisées pour les communications mobiles lorsque celles-ci sont inférieures aux limites autorisées au niveau international. Ce constat n'évoluera pas avec la 5G.

Sur **nos sites web**, nous fournissons des informations sur l'impact potentiel des ondes électromagnétiques sur la santé et l'environnement. Nous proposons des liens vers de la documentation publiée par les autorités régionales belges et l'OMS concernant la recherche scientifique dans ce domaine. Les lecteurs y trouvent également des conseils pour limiter les risques potentiels de rayonnement dans leur propre environnement ainsi que des astuces pour réduire l'exposition aux ondes électromagnétiques des téléphones mobiles.

# Un réseau accessible à tous

## Un réseau ouvert à tous les autres opérateurs

Notre réseau gigabit est un **réseau ouvert**. Tous les autres opérateurs télécoms peuvent l'utiliser pour se démarquer de leurs concurrents et **offrir des services à leurs propres clients finaux** dans des conditions équitables et non discriminatoires. Nous fournissons à nos partenaires Wholesale des services entièrement automatisés et personnalisés, du devis à la

facturation. Ils peuvent ainsi opérer avec succès dans le segment de leur choix : particuliers ou grandes entreprises, micro- ou petites et moyennes entreprises. C'est notre façon de promouvoir la concurrence et l'innovation sur des réseaux de pointe en Belgique.

Partenaires en 2021	Fibre	MVNO*
Nouveaux	8	5
Total	36	9

\* Nouveaux partenaires **opérateurs de réseaux virtuels mobiles**, tels que Youfone, Sewan ou Citymesh.

## 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**, là où la connectivité fait défaut.

Alors que la Belgique possède l'une des meilleures couvertures haut débit au monde, il existe encore un nombre limité d'endroits où les gens ne bénéficient pas d'une connexion internet hautement performante (> 30 Mbit/s). Ces zones se situent principalement dans les zones rurales de Wallonie, où le déploiement de la fibre n'est pas viable économiquement.

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 locaux, nous avons la possibilité de rendre le monde digital accessible à tous, partout. Avec notre partenaire **Tessares**, nous mettons en œuvre une technologie innovante qui combine la bande passante du réseau fixe d'un client et le réseau 4G. Cette solution devrait améliorer considérablement l'expérience internet du client.

Grâce à nos efforts, en 2021, 94,8% des habitants en zones blanches ont accès à de la connectivité haut débit (> 30 Mbit/s), contre 93,5% fin 2020. Seuls deux villages ont encore actuellement une connectivité insuffisante, contre 39 en 2017.

## Soutien aux communautés touchées par les inondations de l'été

À la mi-juillet 2021, la Belgique était frappée par des inondations catastrophiques provoquées par des pluies sans précédent. Les **provinces de Liège, Namur et Luxembourg** ont été les plus touchées. L'impact des inondations a été immense, avec des pertes en vies humaines et des maisons et infrastructures sinistrées. Notre infrastructure fixe et mobile a été durement touchée elle aussi. Au total, 21 bâtiments techniques et 228 bornes ont été endommagés par l'eau ou ont subi d'autres dégâts, et 55 sites mobiles ont été dévastés.

Près de 400.000 clients résidentiels et professionnels privés de connexion en raison des inondations ont reçu **50 GB de données mobiles gratuites**. Nous avons également distribué **7.500 chargeurs de GSM**. Nous avons par ailleurs installé des **cabines de recharge** pour GSM et mis en place quatre **cyber-hubs** pour les populations sinistrées.

Nos équipes ont travaillé dans des conditions extrêmement difficiles pour **remettre en état nos réseaux fixe et mobile** dans les meilleurs délais et permettre ainsi aux habitants des zones sinistrées de reprendre contact avec leurs proches et leurs amis. À certains endroits, au lieu de nous atteler à la réparation du réseau cuivre, nous sommes même parvenus à **déployer la fibre** en un temps record.

Ces événements ont révélé l'importance du rôle sociétal que nous jouons, avant tout par le biais de nos infrastructures et de la connectivité qu'elles fournissent, mais aussi, et plus largement, en tant qu'acteur clé du tissu économique et social en Belgique.



Fonctionner comme  
une entreprise  
**native digitale**



## Fonctionner comme une entreprise native digitale

Proximus transforme son modèle opérationnel pour **s'adapter pleinement au monde digital**. Notre ambition : 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.

**Nos clients sont au cœur de tout ce que nous entreprenons.** Nous voulons leur offrir des expériences personnalisées, sans efforts et proactives à travers tous nos canaux et segments. Pour nos clients résidentiels convergents, nous nous sommes fixé l'objectif ambitieux de devenir le premier opérateur



**Se transformer pour  
s'adapter pleinement  
au monde digital.**

en Belgique en termes d'expérience client et de recommandation de la marque d'ici la fin de 2022. Sur le marché des entreprises, notre ambition est de rivaliser avec nos concurrents européens les plus performants sur le marché B2B d'ici fin 2023. Le Net Promoter Score (NPS) nous sert à mesurer l'expérience et la fidélité de nos clients.

Poursuivant nos efforts en vue de concrétiser ces NPS ambitieux, nous avons continué notre transformation en 2021 afin d'offrir les **meilleures expériences** à nos clients. Celles qui combinent la meilleure technologie digitale avec la meilleure interaction humaine. Cette transformation nous permet d'être plus efficaces et de nous adapter rapidement à l'évolution des marchés et des attentes de nos clients.

Pour fonctionner comme une entreprise native digitale, nous devons également **abandonner nos anciennes architectures IT**. Notre ambition est d'y parvenir d'ici 2025. En 2021, nous avons considérablement réduit nos coûts IT. Parallèlement, nous avons continué à investir dans des infrastructures de données solides et à renforcer notre automatisation et nos capacités d'analyse avancée. Les données sont en effet essentielles pour créer et fournir des services toujours plus proactifs et personnalisés.

Enfin, nous investissons massivement dans le perfectionnement et la requalification de nos collaborateurs, offrant ainsi la **possibilité à nos talents de se développer**. Nous continuons par ailleurs à recruter de **nouveaux talents dans les domaines du futur**.

Enjeu pertinent abordé dans ce pilier stratégique :

- Accès au digital

# Le client au centre de toutes les attentions

Nos clients interagissent avec nous de multiples manières : en personne, par téléphone, via nos sites web ou à l'aide d'une app. En améliorant ces points de contact et en simplifiant les interactions, nous dépassons leurs attentes à chaque contact. Nous nous efforçons en permanence **d'optimiser nos outils digitaux tout en conservant une approche humaine** pour être sans cesse plus proches de nos clients.

Afin **d'influencer positivement notre Net Promotor Score**, nous recherchons le meilleur équilibre entre expérience digitale de qualité et interactions physiques. Plus ce score est élevé, plus nos clients sont susceptibles de recommander nos services à d'autres personnes.

## Intégrer le feed-back des clients

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 2021, 35.000 clients par mois en moyenne ont participé à nos enquêtes et plus de 15.000 d'entre eux ont été contactés pour traiter les problèmes signalés.

En 2021, nous avons avancé à grands pas dans **l'amélioration et la révision de nos parcours clients**, avec l'aide de nos clients eux-mêmes. Notre approche nous permet d'inclure nos clients dès le début du processus de conception. C'est la condition sine qua non pour garantir une expérience client intuitive et axée en priorité sur le digital. Nous avons notamment mené plus de 100 entretiens avec des clients professionnels pour co-crée et valider notre feuille de route digitale pour les entreprises.

## Améliorer nos interactions avec les clients

Nos clients attendent de notre part des **services digitaux** si ces derniers leur **apportent une valeur ajoutée**. C'est pourquoi nous

développons des outils digitaux faciles à utiliser, rapides et centrés sur l'utilisateur.

## Augmenter le nombre d'options en libre-service en ligne

Nous augmentons en permanence le nombre d'options en libre-service en ligne, afin de permettre à nos clients de gérer facilement leurs produits et services. En 2021, nous avons enrichi notre **app MyProximus**. Pour rendre l'environnement plus convivial, nous avons mis à niveau l'application web, principalement utilisée par nos clients professionnels, ainsi que notre app mobile, développée pour nos clients résidentiels.

Ils disposent, en un seul clic, d'informations claires sur leur plan tarifaire ou leur abonnement, leur consommation, les frais uniques et d'autres coûts. Nous avons également ajouté un graphique permettant aux clients de visualiser l'évolution de leur situation. En proposant cette nouvelle expérience intuitive, nous voulons rendre les solutions digitales plus attrayantes et faciliter la transition vers une gestion sans papier.

Quelques exemples d'améliorations de nos services en libre-service en ligne :

### Facture digitale

Depuis septembre 2021, les clients peuvent aisément **consulter leur facture et en comprendre tous les détails**, sans plus télécharger de document PDF ni contacter le service clientèle.

En 2021, nous avons lancé des initiatives visant à promouvoir **l'adoption de la facture digitale parmi nos clients professionnels**. Le nombre de clients utilisant la facture digitale a augmenté ainsi de 10%, atteignant une part de 57% fin 2021. Ce volume représente une économie de 8,4 millions de pages imprimées, soit 42 tonnes de papier.

### Suivre aisément ses demandes

Avec MyProximus, nos clients résidentiels et petites entreprises peuvent désormais **suivre facilement leurs demandes commerciales, administratives et techniques**. Le statut est mis à jour à chaque étape, de manière à faciliter le suivi en ligne interactif. Les agents du service clientèle documentent chaque étape. Ils peuvent échanger des documents et des photos avec le client et adapter les rendez-vous pour les réparations. Les clients ont même la possibilité de ne pas clôturer leurs demandes s'ils ne sont pas satisfaits des solutions obtenues.

### Suivre sa consommation en temps réel

Depuis 2021, les clients disposant d'un **abonnement GSM de leur employeur** peuvent suivre leur consommation en temps réel et consulter leurs factures via l'app MyProximus.

### Proximus Assistant

Début 2021, nous avons **amélioré notre service de chat** pour les clients utilisant notre site web ou notre app. Proximus Assistant répond désormais aux questions liées à la perte ou au vol d'appareils, à l'oubli de code PIN ou PUK, aux options TV et aux paiements.

## Digitaliser nos canaux de vente

En digitalisant nos canaux de vente, nous offrons à nos clients une expérience omnicanal transparente, avec des interactions physiques et virtuelles totalement cohérentes.

Notre offre :

### Écrans multifonctionnels dans nos points de vente

Grâce à nos écrans digitaux, les clients ont facilement accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour **faire les meilleurs choix**. Ils disposent d'un outil de recommandation de packs, un catalogue de prix (pour les packs, les promotions et les appareils

Fin 2021, la satisfaction client concernant l'option de chat atteignait 71% (contre 68% fin 2020).

### Meilleure expérience à la maison

Grâce aux améliorations techniques constantes de nos modems et boosters, nous offrons de meilleures expériences à la maison. Dans MyProximus, la fonction **Smart Wi-Fi** gère toutes les connexions disponibles et apporte les adaptations nécessaires pour optimiser la couverture wi-fi. Lors des interventions, nos techniciens effectuent désormais un test de vitesse sur le modem et testent le wi-fi dans trois pièces du domicile du client. Ils procèdent ensuite aux ajustements nécessaires afin d'offrir au client une connexion wi-fi fiable partout.

En 2021, nos clients ont été plus nombreux à utiliser **MyProximus**. Fin 2021, nous comptons **1,7 millions d'utilisateurs actifs** de MyProximus (contre 1,6 millions fin 2020). Le nombre de clients professionnels actifs est en progression, passant de 30% fin 2020 à 37% fin 2021. Fin 2021, 19.000 clients professionnels utilisaient MyProximus Enterprise (contre 15.500 fin 2020).

spécifiques), un outil de comparaison d'appareils mobiles, la possibilité de commander une large gamme d'accessoires ainsi qu'un accès direct au site web de Proximus.

### Omnicanalité des paniers d'achats

Les clients commencent généralement leur expérience d'achat en ligne, et la terminent parfois par une visite en point de vente (ou vice-versa). C'est pourquoi nous avons **digitalisé les interactions avec les clients dans tous les canaux de vente** en créant des paniers d'achats virtuels. Les clients peuvent consulter leurs

paniers où et quand ils le souhaitent, et finaliser leur commande dès qu'ils ont pris leur décision. En 2021, de nombreux clients ont ajouté des articles à leur panier à une occasion et finalisé leur achat plus tard. Cette situation s'est produite dans 74.000 cas. Les avantages sont doubles : nous récoltons des informations sur le processus d'achat à travers tous les canaux de vente, et les clients bénéficient d'une expérience d'achat cohérente et transparente.

### Migrations commerciales

En 2021, nous avons **migré davantage de packs commerciaux en mode digital**, sans plus d'intervention manuelle de nos collaborateurs. Par exemple, auparavant certaines migrations de packs Flex nécessitaient une intervention humaine pour être réalisées. Grâce à la digitalisation, non seulement nous améliorons l'expérience client, mais nous réduisons également les coûts opérationnels liés aux migrations commerciales.

## Un juste équilibre entre interactions digitales et humaines

Notre vision consiste à **combiner la meilleure technologie digitale avec la meilleure interaction humaine** pour offrir l'expérience client la plus efficace.

Grâce aux efforts de digitalisation décrits plus haut, nos experts peuvent se consacrer aux questions plus complexes posées par nos clients.

Les vendeurs dans nos **Proximus Shops** jouent un rôle crucial vis-à-vis des clients privilégiant les contacts personnels. En 2021, nous nous sommes attachés à maximiser l'impact positif de ces interactions et avons renforcé notre approche 'First Time Right'.

## Le Net Promoter Score, outil de mesure de l'intention de recommandation des clients

En fin de compte, nous voulons faire de nos clients des promoteurs de notre marque. Nous voulons devenir **l'opérateur affichant le meilleur score de recommandation** sur le marché belge fin 2022.

Nous mesurons la **fidélité de nos clients** à l'aide du **Net Promoter Score** ou NPS. Nous leur demandons dans quelle mesure ils sont prêts à recommander nos produits ou services à d'autres personnes. Leurs réponses nous donnent une indication sur leur niveau de satisfaction générale.

Le NPS de nos **clients résidentiels convergents** a progressé en 2021 par rapport à l'année précédente, contrairement à celui des petites entreprises. La pandémie n'est sans doute pas étrangère à ces résultats.

Nos **clients petites entreprises** attendent un soutien personnalisé, proactif et pratique. En 2021, nous avons franchi une étape importante grâce à notre service Prime lancé au dernier trimestre 2020. Cette expérience client premium permet aux petites entreprises d'obtenir un accès digital ou physique

prioritaire à un expert, à un service d'assistance et à des conseils via l'app MyProximus. Grâce au service Prime, les clients peuvent suivre facilement leurs demandes à tout moment sur l'app et sont informés à chaque étape du processus.

Le NPS de nos **plus gros clients entreprises** s'est considérablement amélioré en 2021, grâce à nos account teams dédiés. Toutefois, cette augmentation a été neutralisée par une baisse du NPS dans le segment des moyennes entreprises. Nous avons d'abord mis en place des améliorations structurelles pour ces clients. Notre personnel de support a été organisé en équipes

agiles et polyvalentes, responsables chacune d'un groupe de clients. Cette méthode a permis d'améliorer considérablement la satisfaction client. Elle deviendra la norme pour tous les clients entreprises en 2022. En juin 2021, nous avons lancé la première version d'une solution 'forfait' pour les moyennes entreprises, où l'expérience client a été prise en considération dès la conception.

Avec **Mobile Vikings**, rachetée en 2021, et **Scarlet**, nous disposons à présent des deux marques possédant les meilleurs Net Promoter Scores sur le marché belge des télécoms.

## Simplification et transformation de l'IT

Pour fonctionner comme une entreprise native digitale, nous devons **abandonner nos anciens systèmes et technologies IT obsolètes d'ici 2025**. Nos systèmes informatiques doivent être flexibles et hébergés dans le cloud. Ils doivent aussi soutenir l'automatisation des données et l'analyse avancée. C'est pourquoi

nous devons changer de culture et devenir une véritable entreprise IT à la mentalité 'digital native'. Tout au long de l'année, nous avons fait des progrès significatifs dans cette transformation. Nous sommes dès lors en bonne voie pour réduire nos coûts IT de 40% d'ici 2025.

### Expérience utilisateur 'digital native'

Un parcours de vente et de services complet et digital nécessite un environnement IT stable. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur l'amélioration des plateformes et des infrastructures afin d'accroître la **résilience des outils digitaux destinés aux clients** :

**Outils Customer Insights** – En 2021, nous sommes passés d'une approche réactive, basée sur le feed-back des clients ou sur des enquêtes, à une approche proactive. Nos outils de surveillance nous permettront de détecter plus rapidement les problèmes.

Nous pourrions ainsi prendre des mesures avant qu'une situation problématique ne fasse l'objet d'une plainte ou n'impacte un plus grand nombre de clients.

**Customer experience research team** – Nous avons mis en place cette équipe à l'été 2021 pour garantir une expérience client positive, en testant de manière proactive les parcours utilisateurs, en suggérant des améliorations et en assurant le suivi des déficiences.

### Plateforme de divertissement Pickx

Afin d'améliorer la continuité de Pickx, notre plateforme de divertissement, nous avons pris les mesures nécessaires pour **accroître la stabilité de l'application**.

**Résultat** : un taux de disponibilité de 98% à la fin 2021 (contre 69% fin 2020).

En 2021, nous avons également entamé la **refonte complète de notre back-end TV**, ce qui nous a permis de raccourcir le délai de commercialisation de nouveaux produits et services. Nous avons réduit les coûts et amélioré la disponibilité et la résilience. Ces actions devraient entraîner à l'avenir plus de changements et d'innovation. Les premiers résultats concrets de nos efforts seront visibles en 2022.

## Un écosystème d'applications de premier plan

En 2021, nous avons étendu notre **écosystème d'applications digitales**. Cet ensemble de produits et services (tels que MyFootprint, Banx et 4411) garantit une expérience client uniforme et supérieure. L'écosystème d'applications MyProximus est également ouvert à d'autres partenaires désireux d'y intégrer leurs applications.

Grâce à ces efforts, nous avons réussi à nous positionner comme compagnon digital dans la vie quotidienne de nos clients. Avec le lancement de Doktr et Banx, nous avons franchi la frontière des

télécommunications pour entrer dans le domaine de l'e-santé et le secteur bancaire. Cette diversification digitale requiert une vision forte sur le plan IT et digital. 2021 a dès lors marqué le début d'un écosystème d'applications du futur, plus rapide et plus efficace.

En 2022, notre écosystème d'applications lancera de nouveaux produits et services de manière plus rentable et avec un délai de commercialisation plus court.

## Création de valeur grâce aux données et à l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) nous aide à exploiter le plein potentiel de nos données. Plus nous aurons de cas d'utilisation, plus nous gagnerons en efficacité et serons centrés sur le client.

L'analyse prédictive **optimise nos stocks d'appareils mobiles**. En 2021, elle a permis de réduire de presque 30% le nombre de ventes manquées (par rapport aux chiffres de 2020).

Les modèles d'IA détectent **si l'intervention d'un technicien de terrain ou d'un jointeur s'impose**. Grâce à ces prévisions 'Next Best Action', 25.000 interventions inutiles ont été évitées en 2021.

Nos efforts en matière d'IA nous permettent de mettre en place des écosystèmes de données pertinents avec les grands acteurs et industries belges, et d'utiliser nos données télécoms pour créer des solutions de marché intelligentes.

## Infrastructure de données évolutive et conforme

Nous construisons une **architecture axée sur les données**, évolutive et sécurisée. Pour exploiter le plein potentiel de nos données, nous utilisons une infrastructure Big Data de pointe,

un ensemble d'outils d'analyse avancée, une interface intuitive en libre-service et une solide gouvernance.

### Un écosystème digital européen unique

Depuis juin 2021, Proximus est membre du conseil d'administration de **Gaia-X**. Ce projet européen élabore une offre d'infrastructures de données de prochaine génération. Son objectif ? Poser les bases d'un **écosystème digital ouvert et transparent**. Notre participation à ce projet nous place en première ligne pour **élaborer une offre de produits et services** digitaux innovants, aux côtés d'autres acteurs européens issus des secteurs les plus divers.

## Un paysage IT central, modulaire, résilient et rentable

Nous voulons mettre en place un paysage IT modulaire, résilient et rentable. Les nouveaux services digitaux sont essentiels pour attirer les clients et jouer un rôle pertinent dans leur vie quotidienne. C'est pourquoi nous avons développé une approche IT globale, afin **d'améliorer le rapport coût-efficacité**. En 2021, nos initiatives ont porté notamment sur :

- la simplification de l'infrastructure technologique en nous appuyant sur des solutions modernes et basées sur le cloud ;
- la mise en œuvre d'une culture d'ingénierie, qui limite les frais généraux et les rôles de coordination ;
- des pratiques qui augmentent l'automatisation lors de la fourniture de logiciels ;

- la simplification des produits et des processus commerciaux afin de réduire la complexité IT ;
- un contrôle clair des demandes IT, grâce à un processus de priorisation à l'échelle de l'entreprise.

En réduisant les coûts, **nous évoluons vers une infrastructure IT pure et pérenne**. À l'avenir, nous continuerons à moderniser ou à démanteler nos anciens composants IT, afin de permettre aux applications de fonctionner de manière transparente sur toutes les technologies.

## Les talents digitaux pour plus d'agilité et d'orientation client

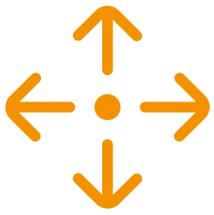
Nous offrons à nos employés un large éventail de possibilités de **formation** pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences, notamment dans le domaine du digital. En plus de la formation continue, nous leur offrons la possibilité de **développer leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences** employées au sein de l'entreprise. Nous continuerons à investir dans de nouveaux talents en recrutant dans les domaines d'avenir.

En 2021, nous avons travaillé à la **révision de notre modèle opérationnel**, en harmonisant les méthodes de travail agiles entre les différents départements, en créant de nouveaux rôles agiles et en actualisant notre gouvernance.

**Pour tout savoir sur nos talents digitaux et notre modèle opérationnel agile, consultez la section 'Nos collaborateurs'.**



**Se développer de  
manière rentable**  
grâce aux partenaires  
et écosystèmes



## Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes

Notre stratégie #inspire2022 est 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. Mais nous voulons aussi que cette croissance soit durable, responsable et ouverte sur le monde extérieur.

En capitalisant sur nos marques, notre clientèle, nos réseaux et nos services, nous entendons renouer avec une croissance rentable d'ici 2022 et accélérer notre croissance dès 2023.

Notre stratégie s'appuie sur les marques fortes et reconnues que sont **Proximus, Scarlet, Mobile Vikings et Proximus Enterprise**.

Outre nos marques, notre **leadership de réseau**, soutenu par nos investissements massifs dans la fibre et la 5G, alimente progressivement la croissance de nos bases clients. Nous ambitionnons ainsi de franchir le cap des **2,1 millions de lignes internet dans le segment Consumer d'ici fin 2022**.

**Renouer avec une croissance rentable en capitalisant sur nos marques, notre clientèle, nos réseaux et nos services.**

Nous poursuivons notre croissance en développant des **partenariats locaux robustes** grâce auxquels nous pouvons cibler de nouvelles opportunités commerciales. En plus de nos partenariats avec des entreprises belges locales, nous collaborons avec des **partenaires internationaux**, afin d'intégrer leur technologie dans nos produits et solutions.

Via nos **plateformes digitales MyProximus et Pickx**, nous sommes quotidiennement en contact avec des millions de clients. Elles nous offrent une occasion unique de développer et commercialiser de nouveaux services à valeur ajoutée. De nouvelles solutions qui stimulent l'utilisation de nos applications, avec l'ambition de franchir la barre des **3 millions d'utilisateurs actifs par mois sur nos applications d'ici fin 2022**.

Dans le segment des **entreprises**, nos réseaux fixes et mobiles de pointe, conjugués à notre expertise et des services ICT de nouvelle génération, offrent à nos clients tous les outils et le support dont ils ont besoin pour concrétiser leur **transformation digitale**.

Notre croissance repose également sur notre **stratégie wholesale ouverte** et le développement de nos activités internationales, par l'entremise de **BICS et TeleSign**.

D'ici fin 2022, nous ambitionnons de générer **plus de € 100 millions de chiffre d'affaires dans de nouveaux domaines non-télécoms** grâce notamment à des services tels que My e-Press, Banx, Beats, Doktr, e-éducation et des solutions d'IdO, ainsi que par le biais de partenariats avec des clients.

Enjeux pertinents abordés dans ce pilier stratégique :

- Tenir nos promesses au client
- Rapport qualité-prix pour le client
- Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises

## Se développer et innover grâce aux partenaires et écosystèmes

La collaboration est ce qui fait prospérer notre écosystème économique belge. Chez Proximus, nous sommes intimement convaincus que la **croissance et l'innovation** passent par des partenariats. S'associer à des partenaires, c'est aussi créer **plus de valeur** et apporter une contribution positive à **l'environnement et la société** en général.

En collaboration avec nos partenaires et nos clients, nous créons des écosystèmes solides et développons des solutions innovantes pour offrir de **meilleures expériences** à nos clients dans leur vie de tous les jours, mieux **accompagner les entreprises** dans leur transformation digitale et aider la société à **relever les défis** d'aujourd'hui et de demain.

**Les partenariats stimulent nos réseaux ouverts pour en faire des accélérateurs de croissance et d'innovation :**

- Co-entreprises avec **EQT Infrastructure et Eurofiber** pour accélérer le déploiement de la fibre
- Déploiement de la première connexion 25 Gbps sur un réseau actif, en collaboration avec Nokia

**Les partenariats nous aident à proposer des contenus et des services pertinents à nos clients :**

- Lancement de Banx avec **Belfius Banque**
- Lancement de Doktr avec **Doktor.se**
- Création de la plateforme aug·e avec **BESIX et i.Leco**
- Enrichissement de notre portefeuille cloud avec **HCL Technologies**

**Les partenariats nous aident à concrétiser nos ambitions en faveur d'une société verte et digitale :**

- Développement de MyFootprint avec **CO<sub>2</sub>logic**
- Partenariat avec **Signpost** dans le domaine de l'e-Education
- Partenaire de l'alliance **DigitAll** pour combler la fracture numérique

# Rester pertinents dans la vie digitale des consommateurs et petites entreprises

Si nous voulons rester pertinents en tant que marque consommateur, nous devons **renforcer la confiance de nos clients**, en leur offrant une connectivité irréprochable et des produits et solutions adaptés à leurs besoins.

Désireux de leur offrir des solutions incontournables dans leurs tâches et activités quotidiennes, nous avons développé **Flex**, l'offre qui permet à nos clients d'adapter leurs services télécoms en fonction de leurs besoins.

Grâce à nos écosystèmes digitaux **Pickx** et **MyProximus**, nos clients accèdent facilement, et en toute sécurité, à un vaste éventail de services. En 2021, nous avons lancé plusieurs nouveaux services et apps digitaux promis à un bel avenir dans les prochains mois.

## Packs Flex : l'offre personnalisable

**Flex** a été lancé en 2020 sous la forme d'une série de Packs permettant de composer l'abonnement répondant aux **besoins de chaque membre de la famille**. Les options disponibles incluent du divertissement avec Pickx, mais aussi My e-Press, qui permet aux utilisateurs de rester connectés à l'actualité grâce à nos partenaires Le Soir et Het Laatste Nieuws.

Mais pour rester pertinents pour nos clients, nous devons également veiller à **proposer les meilleurs services au prix le plus juste**. Grâce à notre portefeuille de marques complémentaires, nous touchons les consommateurs sensibles au prix et à la recherche du meilleur rapport qualité-prix :

- Leader en qualité et service, **Proximus** offre un éventail complet de solutions aux clients résidentiels et aux entreprises. Dans le cadre d'enquêtes régulières, nous suivons de près notre perception qualité-prix auprès nos clients. Fin 2021, 80% de nos clients résidentiels sont satisfaits du rapport qualité-prix de leur pack Proximus, comparé à 76% fin 2020.
- **Scarlet** propose une offre de base pour les clients à la recherche du meilleur prix ou de modes de consommation plus responsables.
- **Mobile Vikings** propose une offre mobile pour les jeunes accros aux données mobiles.

En 2021, nous avons boosté l'offre Flex en doublant la vitesse de téléchargement sur la **fibres** et en offrant une option fibre à 1 Gbps en téléchargement.

Pour les **petites entreprises et les indépendants**, nous avons conçu le pack modulaire **Business Flex**, incluant le service **Prime**.

Prime est un service simple et personnalisé, accessible à tout moment via l'app MyProximus. Il permet au client de bénéficier d'un **support direct en ligne** ou de l'**aide d'un expert** via une interface intuitive, pour toute question concernant ses produits et services, sa facture ou un problème technique. Un expert dédié traite alors sa demande de A à Z et l'informe via MyProximus à chaque étape du traitement.

Les Packs Business Flex permettent aux clients de choisir des services pour **digitaliser leur business**, tels que amélioration de

la visibilité en ligne, création d'un webshop ou encore lancement de campagnes publicitaires sur Google.

En 2021, nous avons par ailleurs lancé, en partenariat avec Google (Digital Atelier), Nedworks, UNIZO, Syntra et l'IFAPME, des webinaires traitant de thématiques digitales pertinentes pour les petites entreprises.

En 2021, Flex et Business Flex ont connu un beau succès commercial, validant ainsi nos efforts pour répondre aux besoins évolutifs de nos clients. À la fin de l'année 2021, nous comptons **832.000 abonnements Flex et Business Flex**, contre 317.000 en 2020.

### Succès des abonnements à la fibre

Grâce au déploiement de la fibre en cours dans 45 villes et communes, les citoyens belges sont de plus en plus nombreux à pouvoir souscrire une offre fibre. Fin 2021, dans le segment Consumer, nous comptons **123.000 abonnements** à l'une de nos offres fibre (contre 65.000 en 2020).

## Devenir le compagnon digital de nos clients au quotidien

Pour nous ancrer au cœur de la vie digitale quotidienne des consommateurs, nous menons des initiatives qui stimulent l'adoption et l'utilisation de nos plateformes digitales Pickx et

MyProximus et lançons des services offrant un accès facile à des services essentiels, comme la plateforme d'e-santé Doktr et l'app bancaire Banx.

## Pickx : se divertir partout, à tout moment

En 2021, nous avons continué à **développer nos plateformes Pickx** sur la TV Box et les appareils mobiles.

- En avril 2021, nous avons lancé **Pickx+**, une chaîne exclusive pour tous les clients Proximus TV, proposant du sport, des documentaires de fiction et des événements en direct.
- Depuis septembre 2021, tous les clients peuvent s'abonner à **Pickx+ sous forme d'option TV distincte** accessible sur la TV, sur pickx.be et via l'app Pickx.
- En novembre, nous avons lancé **Pickx Mix**, qui transforme et simplifie notre portefeuille TV. Pickx Mix est un cocktail de séries, de films, de documentaires, de programmes pour la jeunesse et de musique, à regarder et écouter selon ses envies,

soit via le catalogue actualisé, soit via les chaînes thématiques.

- Grâce à la prolongation des droits de diffusion de l'**UEFA Champions League**, Proximus est le seul opérateur en Belgique à diffuser l'intégralité des matchs du gratin du football européen jusqu'en 2024.
- Les clients possédant une TV Box V7 peuvent désormais accéder à de **nouveaux services de streaming** tels qu'Amazon Prime et Streamz, directement à partir de la plateforme Pickx.

Fin 2021, nous avons franchi la barre des **1,2 million d'utilisateurs uniques** sur nos plateformes Pickx, app et web, contre 1,1 million d'utilisateurs actifs en 2020.

## MyProximus : le portail vers des services digitaux de la vie quotidienne

Depuis longtemps, nos clients privilégient l'app MyProximus pour surveiller leur consommation et payer leurs factures Proximus. Aujourd'hui, nous utilisons notre plateforme pour leur proposer de nouvelles fonctions pertinentes en collaboration avec nos partenaires d'écosystème. Notre ambition : faire de MyProximus une **app essentielle** dans la vie digitale quotidienne des nos clients.

En 2021, nous avons lancé plusieurs nouveaux services et fonctionnalités :

### Mesurer son empreinte écologique avec MyFootprint

Développée avec notre partenaire CO<sub>2</sub>logic, l'app MyFootprint permet au client de mesurer son empreinte écologique grâce à quelques questions prédéfinies. L'utilisateur constate ainsi **l'impact direct de son comportement sur l'environnement** et peut alors adapter ses habitudes en conséquence. L'app l'informe également des initiatives de Proximus en faveur du climat.

## Services bancaires avec Banx et Beats

En collaboration avec Belfius Banque, nous avons lancé deux services en 2021 : Banx, l'app digitale pour des services bancaires durables, et Beats, qui combine des services de banque et assurances avec un forfait télécom.

### Banx

Lancée en octobre 2021, Banx est une expérience bancaire belge 100% digitale. Imaginée par Proximus et développée par Belfius, Banx permet à ses clients de poser des **choix plus durables**.

Les consommateurs parviennent difficilement à cerner l'impact global du transport de colis d'un bout à l'autre de la planète. Banx leur permet d'y voir plus clair, grâce à un tableau de bord illustrant **l'empreinte écologique d'un achat**. Ce tableau de bord a été développé par Proximus en partenariat avec la société suédoise Doconomy.

Banx est une initiative belge bénéficiant d'un fort **ancrage local**. Aujourd'hui, Natuurpunt, Natagora, CO<sub>2</sub>logic, Bio-Planet et d'autres partenaires locaux sont présents dans l'app Banx, afin de les rapprocher des consommateurs sensibles à l'environnement.

### Contrôler sa consommation d'énergie avec EnergieID

EnergieID aide les clients désireux de réduire leur empreinte écologique en leur fournissant des **informations et des recommandations sur leur consommation d'énergie**.

### Smart Wi-Fi à la maison

En 2021, nous avons amélioré les possibilités offertes via MyProximus pour gérer l'expérience wi-fi à la maison. Désormais, les clients peuvent consulter la liste complète des **appareils connectés**, contrôler l'accès wi-fi des **smartphones de leurs enfants**, obtenir des conseils pour installer un **Wi-Fi Booster** au meilleur endroit, vérifier la **qualité** du signal dans différentes pièces de la maison et recevoir des recommandations pour améliorer la couverture.

Fin 2021, MyProximus comptait **1,7 million d'utilisateurs actifs**, contre 1,6 million fin 2020.

### Beats

Beats est un **plan mensuel** exclusif et compétitif, qui regroupe des services bancaires (comptes, cartes et même assurances) et télécoms (abonnements internet, téléphone, TV et services mobiles).

Belfius propose ce nouveau service en exclusivité sur le marché belge via ses propres canaux de vente. Les **clients de Belfius** peuvent combiner leurs opérations bancaires avec des Packs et abonnements mobiles spéciaux de Proximus.

## e-Santé : consulter un médecin partout et à tout moment, avec Doktr

Avec Doktr lancée en mai 2021 avec son partenaire Doktor.se, Proximus franchit une nouvelle étape dans son ambition d'offrir, en plus des services de connectivité traditionnels, des solutions digitales essentielles dans la vie de tous les jours. Doktr est conçue

comme un **écosystème ouvert**. Proximus entend ainsi stimuler l'innovation et la digitalisation dans le domaine des soins de santé, au profit des médecins et des patients.

Doktr est une app pratique et 100% sûre permettant d'obtenir **rapidement des conseils médicaux personnalisés** auprès d'un médecin belge agréé, via une **consultation vidéo**. La connexion est sécurisée via **Itsme** et les données protégées par une solide politique de confidentialité.

Fin 2021, plus de 100.000 personnes avaient déjà téléchargé l'app Doktr, dont 18.700 utilisateurs enregistrés. Fin 2021, le service atteignait un **taux de satisfaction de 94% parmi les patients**.

À l'avenir, nous ajouterons d'autres fonctionnalités pour enrichir encore l'app. Dès le début de l'année 2022, les médecins pourront notamment organiser des téléconsultations avec leurs propres patients et ces derniers auront la possibilité de se connecter avec leur médecin traitant via la plateforme.

## Vers un écosystème digital local

Nous avons l'ambition d'être pertinents dans la vie digitale quotidienne des Belges. C'est pourquoi nous enrichissons notre offre de services via des applications mobiles, en proposant nos **propres services**, mais aussi d'autres conçus en collaboration avec des **partenaires locaux solides**. Nous jetons ainsi les **bases d'un écosystème local** qui améliore l'expérience digitale des utilisateurs finaux tout en aidant les entreprises locales à atteindre un public pertinent.

En 2021, nous avons notamment intégré dans MyProximus de nouveaux services digitaux, produits par nous-mêmes (ex. Smart Wi-Fi) ou par des partenaires (ex. EnergieID). Nous avons par ailleurs investi dans de nouvelles apps digitales telles que Banx et Doktr.

Avec cette approche, nous voulons être présents sur l'écran d'accueil de tous les smartphones belges.

## Un écosystème publicitaire national avec des partenaires locaux

En avril 2021, Proximus/Skynet, Pebble Media, Telenet/SBS et Mediahuis ont créé une nouvelle régie publicitaire nationale : Ads & Data. Forte d'un vaste éventail de **marques médias locales et internationales réputées** et d'un riche fonds de **données de qualité**, Ads & Data aide les annonceurs à adresser leur message au bon public, au bon moment. L'initiative vise à renforcer le secteur belge des médias en ancrant les dépenses publicitaires en Belgique.

## Proximus, partenaire de confiance des entreprises dans leur transformation digitale

Dans le segment des entreprises, Proximus a l'ambition d'exploiter son offre de solutions ICT et télécoms convergentes en vue de renforcer sa position de **partenaire de confiance de la transformation digitale**. À l'heure où les technologies évoluent à toute allure, s'associer à des partenaires est plus que jamais indispensable. Sans oublier la pandémie de Covid-19, qui a propulsé la transformation digitale en tête des priorités des entreprises. À mesure que les frontières entre les télécommunications et l'IT s'estompent, avec des réseaux de plus en plus dépendants des logiciels et des communications de plus en plus digitales, nous avons tous les atouts en main pour guider nos clients sur la voie de la transformation digitale.

Les entreprises ont besoin de **solutions ICT convergentes** qui combinent actifs télécoms et IT. Nous investissons massivement dans nos réseaux gigabit (5G/fibre) et dans le renforcement continu de nos capacités IT dans des domaines tels que la cybersécurité, le cloud, les lieux de travail digitaux, le big data et l'IdO (Internet des Objets).

Nous renforçons notre position de leader technologique et de l'innovation en concluant des **partenariats stratégiques** avec des hyperscalers tels que Microsoft et Google, en vue de tirer parti de leurs technologies (Google Cloud, Microsoft Azure ou Microsoft Teams).

Des partenariats opérationnels mondiaux enrichissent nos capacités ICT afin d'accélérer notre croissance dans des domaines spécifiques, notamment le cloud, avec notre partenaire HCL Technologies.

De même, notre **écosystème de filiales ICT** diversifie nos atouts et compétences, nous permettant de créer des solutions et des applications qui accélèrent la transformation digitale des entreprises, des industries et des utilisateurs finaux.

Avec nos clients, nous **co-créons des cas d'utilisation dans les domaines de la 5G, de l'IdO et de l'Edge Computing**, en tirant parti de notre plateforme d'innovation 5G. C'est essentiel si nous voulons concrétiser notre ambition de nous imposer dans ces domaines promis à une solide croissance future. Nous aspirons à **explorer de nouveaux domaines**, en mettant en place des partenariats et des écosystèmes locaux, à l'instar d'Aug•e, la plateforme dédiée aux solutions de bâtiments intelligents, développée en partenariat avec BESIX et i.Leco.

En tant que partenaire de confiance des entreprises en pleine transformation digitale, nous contribuons au développement d'une économie digitale robuste et durable.

## Accompagner les clients tout au long de leur parcours

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à investir dans les nouvelles technologies telles que le cloud, la sécurité, l'IdO ou les solutions de lieu de travail digital. Cependant, elles ne disposent pas toujours en interne des compétences ou de l'expertise nécessaires pour implémenter ces solutions.

C'est pourquoi nous voulons **dépasser le rôle de simple fournisseur de technologie** pour nos clients entreprises. Nous multiplions nos efforts dans le domaine des services professionnels, afin d'accompagner nos clients tout au long de leur parcours. Nous leur offrons des services de consultance stratégique et technique, les aidons à mettre en œuvre leurs solutions et les déchargeons, grâce à nos services gérés, de toutes les tâches d'administration liées à leur infrastructure.

Plus spécifiquement pour nos solutions de cloud, nos spécialistes aident les entreprises à migrer leurs applications et leurs données

### Degroof Petercam modernise avec succès son infrastructure digitale

Grâce à Proximus et sa filiale Telindus Luxembourg, Degroof Petercam a abandonné ses serveurs obsolètes et gourmands en énergie au profit de serveurs externes ultramodernes et écologiques, supportés 24/7 par nos équipes.

vers la nouvelle architecture de cloud. Ils les assistent également dans l'exploitation, la maintenance et le support de leurs activités IT (Cloud Management ou Security Management).

## Assister les entreprises dans leur transformation digitale

### Solutions de lieu de travail digital

La pandémie de Covid-19 a révolutionné notre façon de travailler en introduisant le travail hybride. Pour les entreprises, les nombreux défis posés dépassent le cadre des besoins IT. Grâce à notre offre **Workplace-as-a-Service (WPaaS)**, nous leur proposons les outils nécessaires pour permettre à leurs collaborateurs de travailler partout, sur n'importe quel appareil, seuls ou en collaboration. Proximus fournit tout ce dont les collaborateurs ont besoin pour atteindre leurs objectifs : ordinateurs, appareils mobiles, équipements de salle de réunion, configurations 'Home Office' ergonomiques, ainsi que les logiciels nécessaires pour une collaboration et une communication

efficaces. Nous gérons également le cycle de vie de tous les appareils et nous occupons des licences logicielles, de la qualité des connexions internet et de la sécurité, à la maison comme au bureau. En cas de problème, nous fournissons une assistance à distance et sur site.

Dans le segment des PME, le travail hybride s'ancre au cœur de la transformation digitale. Fin 2021, **80.000 PME** utilisaient une **solution de lieu de travail digital via notre filiale ClearMedia**, contre 53.000 en 2020, soit une augmentation de 51%.

### Sécurité

À mesure que les entreprises progressent dans leur transformation digitale, la protection des données et des applications devient un enjeu majeur.

En collaboration avec nos clients, nous **élaborons des plans d'action** pour fixer des priorités, répertorier les risques dans leur environnement IT, allouer les ressources, identifier les menaces, enquêter sur les incidents, automatiser les actions, etc. Nous proposons un **portefeuille complet de solutions** pour chaque aspect de sécurité.

### Isabel Group garde une longueur d'avance sur la cybercriminalité

Isabel Group garantit aux organisations, services comptables et instituts bancaires la transmission fiable et sécurisée d'identités, de documents et de paiements digitaux. Notre filiale Davinsi Labs est le partenaire attitré d'Isabel Group en matière de contrôle et de test de sécurité.

## Solutions de cloud

Grâce à nos solutions de cloud et notre expertise en la matière, nous aidons nos clients à digitaliser leurs activités. Nous facilitons la migration progressive des charges de travail traditionnelles pour passer **de solutions sur site à des hyperscalers**, tout en continuant à fonctionner dans un contexte hybride.

Pour accélérer encore le développement de notre portefeuille de cloud, nous avons signé, en septembre 2021, un **partenariat avec** l'entreprise technologique mondiale **HCL Technologies**. HCL Technologies gère et assure désormais la maintenance de notre infrastructure de cloud privé. Elle collabore par ailleurs avec nous pour devenir fournisseur de solutions de cloud hybride pour nos clients entreprises.

À la mi-2021, nous avons également lancé **CloudFusion**, une plateforme d'orchestration qui aide les entreprises à transférer leurs applications sur site vers n'importe quel cloud public et à gérer activement leur environnement hybride.

Dans le segment des petites et moyennes entreprises, nous proposons **SME dans le Cloud** via notre filiale ClearMedia. L'offre regroupe toutes les solutions nécessaires à une PME pour accéder à ses données et applications à tout moment et en tous lieux, de manière efficace et sécurisée.

## Software Defined Networks

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. Or, un réseau traditionnel et statique offre très peu d'informations sur les événements se produisant sur son architecture. Grâce à l'installation d'une toute **nouvelle couche logicielle (SD-WAN)**, l'infrastructure reste gérable et sécurisée de bout en bout. La technologie SD-WAN permet au réseau du client de se connecter facilement et en toute sécurité à des clouds publics, privés ou hybrides.

Grâce à un vaste éventail de fournisseurs, tels que Fortinet ou Cisco Meraki, nous couvrons les besoins de chaque segment de clients.

Pour faciliter l'adoption des technologies définies par logiciel, nous **accélérons à l'avenir les migrations vers le SD-WAN**, en veillant à soumettre des solutions intégrées à valeur ajoutée aux clients actuels ainsi qu'à nos nouveaux clients.

### Le notariat dans le cloud

En 2021, nous avons lancé une version SME dans le Cloud spécialement conçue pour les notaires. Offrant un niveau de sécurité renforcé, elle est directement intégrée dans une autre solution de Proximus : **le Réseau Notarial Sécurisé (RNS)**.

### Armonea adopte le SD-WAN

Armonea a opté pour une couche SD-WAN supplémentaire qui lui permet désormais de déployer rapidement de nouvelles applications dans les maisons de repos, service flats et résidences du groupe. Tout le trafic de données est géré de manière intelligente, simple et sécurisée.

## Réseaux mobiles de nouvelle génération

Proximus est déterminée à rester l'opérateur 5G numéro un. Outre l'amélioration significative de la connexion réseau, nos efforts en matière de 5G visent à fournir à nos clients des cas d'utilisation via notre **plateforme d'innovation 5G**.

En 2021, nos **MPN 5G (Mobile Private Networks)** ont suscité un intérêt croissant parmi nos clients. Alors que la 5G n'en est encore qu'à ses débuts, cinq entreprises avaient déjà implémenté un MPN 5G à la fin 2021 et plus de cent clients issus d'une grande variété de secteurs, parmi lesquels l'industrie, la logistique, la sécurité publique et les médias, envisageaient de déployer un réseau 5G dédié.

## Analyse de données, Internet des Objets et autres applications

Grâce à nos solutions axées sur les données, nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en interprétant leurs données ou en automatisant des processus. Grâce à des services tels que nos solutions IdO (Internet des Objets), Proximus Analytics et les API, les entreprises peuvent collecter des données afin d'objectiver leurs décisions d'**amélioration et d'automatisation des processus**. Les services d'analyse de données et IdO prouvent également leur **valeur vis-à-vis de la société**, et de multiples manières : solutions d'efficacité énergétique, d'optimisation des soins de santé, de désherbage durable dans le secteur agricole...

De très nombreux secteurs font appel aujourd'hui à nos solutions d'IdO et d'analyse de données pour améliorer et automatiser leurs processus et développer des solutions innovantes. En 2021, **3,3 millions d'objets** ont été connectés à notre infrastructure IdO.

### Schröder

En collaboration avec notre filiale Codit, Schröder a développé une solution d'éclairage public intelligent, permettant aux villes d'économiser de l'énergie et de réduire la pollution lumineuse, sans aucun compromis sur la sécurité.

### ENGIE

Notre filiale Codit a aidé ENGIE à mettre en place la solution Microsoft Azure IoT, qui maximise le contrôle en temps réel de ses sites de production d'énergie renouvelable, notamment les éoliennes et les panneaux solaires.

## Premiers packs modulaires pour petites et moyennes entreprises

Outre nos solutions sur mesure pour les grandes entreprises, nous proposons des **offres ICT standardisées, mais modulaires**, sous forme de Packs destinés aux petites et moyennes entreprises : Enterprise Pack Together et PME dans le Cloud.

En septembre 2021, nous avons lancé **Enterprise Pack Together**, un large éventail de solutions télécoms (fixes et mobiles) et ICT

avec support. Les clients constituent le Pack qui leur convient et seuls les services réellement utilisés leur sont facturés.

Nous avons attiré nos premiers clients avec ce Pack en 2021, mais le véritable essor est attendu pour 2022.

## Développer des solutions intelligentes dans des domaines spécifiques

Grâce à nos solutions ICT de bout en bout, nous ne nous contentons pas d'adapter nos offres aux différents segments de clients. Nous sommes en effet convaincus que la technologie représente une force positive pour notre planète. C'est pourquoi nous exploitons nos technologies pour **répondre aux défis sociétaux et environnementaux majeurs**, afin d'améliorer la vie des gens, où qu'ils soient, et de créer une véritable valeur ajoutée.

### Plateforme d'innovation 5G

En 2021, Proximus a mis sa plateforme d'innovation 5G à la disposition de ses clients entreprises. Le but : leur permettre d'**explorer le potentiel de la 5G** dans leur secteur d'activités, de manière sécurisée, innovante et rentable, à l'aide de cas d'utilisation spécifiques. Notre plateforme d'innovation 5G favorise

une **collaboration ouverte avec tous les partenaires potentiels** : start-ups innovantes, entreprises établies dans le secteur des soins de santé, le secteur agricole, la construction, le commerce, etc. Pour les entreprises, il est vital en effet de pouvoir tester leurs projets 5G en situation réelle avant d'engager des investissements. En 2021, 20 cas d'utilisation ont été testés sur la plateforme.

Le **premier 5G Lab de Wallonie** a vu le jour en octobre 2021. Il offre aux acteurs industriels la possibilité d'expérimenter des applications 5G et de partager leurs expériences. Le 5G Lab a été développé par A6K 5G, un consortium d'industriels et de centres de recherche placé sous la guidance de Proximus.

### Désherbage ciblé grâce à la 5G et des drones

En juin 2021, des chercheurs ont testé une technologie innovante de **désherbage plus durable**. Un drone entièrement automatisé, équipé d'une caméra high-tech, transmet instantanément les images captées du champ dans le cloud **via une antenne 5G** de Proximus. **L'intelligence artificielle (IA)** décode alors les images en temps réel, dans le but de distinguer les cultures des mauvaises herbes. L'agriculteur obtient une carte d'instructions détaillée, après quoi un tracteur autopositionné muni d'un pulvérisateur traite exclusivement les zones de mauvaises herbes identifiées. Selon les premières statistiques disponibles, l'application permettrait de réduire de 80% l'utilisation de produits phytosanitaires.

### E-santé

Nous avons renforcé notre orientation stratégique vers le secteur des soins de santé, avec pour ambition de devenir, grâce à nos solutions et services de connectivité, de sécurité et ICT, le **partenaire d'innovation et de transformation digitale du secteur médical**.

### Soutien au secteur de la santé pendant la pandémie de Covid-19

Proximus a installé et raccordé une infrastructure IT, IdO et de communication dans **41 centres de vaccination fixes et 12 centres mobiles en Wallonie**.

**Cohezio** utilise les solutions IdO de Proximus pour surveiller la température de 120 réfrigérateurs contenant les vaccins anti-covid.

## Bâtiment intelligent et énergie intelligente

Soucieuse d'apporter sa contribution dans la lutte contre le changement climatique, Proximus propose des solutions IdO et d'analyse de données qui aident les utilisateurs à **réduire leur consommation d'énergie** et leur empreinte carbone. La transition énergétique, et notamment la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires (entre autres MeetDistrict, Mapwize et Be-Park) pour pouvoir offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

En septembre 2021, Proximus et BESIX, partenaire stratégique de longue date, ont investi dans i.Leco, une start-up technologique spécialisée dans la gestion énergétique des bâtiments. Ensemble, elles ont créé la **plateforme aug•e**, qui connecte les bâtiments physiques à des applications digitales en vue d'**optimiser la consommation d'énergie et de réduire l'empreinte carbone**.

Ces solutions de construction intelligente seront également déployées dans le cadre de la transformation de notre siège social à Bruxelles. Plus d'informations sur ce projet à la page 78.

### Visualisation 3D de projets de construction avec Mr. Watts

Pour B&R Bouwgroep – Hooyberghs, nous avons conclu un partenariat avec Mr. Watts autour de la visualisation 3D de projets pour le secteur de la construction. Cette application a été développée dans le cadre de la plateforme d'innovation 5G.

## E-éducation

La crise du Covid-19 a chamboulé notre système d'enseignement et suscité un besoin énorme d'outils digitaux pour permettre les cours en ligne. Revoyant à la hausse ses ambitions en la matière, Proximus s'est fixé pour objectif de **soutenir au maximum les écoles, les enseignants et les étudiants face aux défis de la digitalisation** dans le cadre des nouvelles techniques d'apprentissage.

À cette fin, nous nous sommes associés, en avril 2021, avec **Signpost**, le leader belge du marché des solutions ICT pour l'enseignement. Ensemble, nous proposons **Academic Connect**, une solution intégrée, avec accès internet sécurisé, connexion wi-fi, matériel et logiciels, contenu digital et helpdesk ICT professionnel.

Un enseignement à distance de qualité requiert une bonne connectivité et une infrastructure robuste. C'est pourquoi Proximus ambitionne de raccorder un maximum d'écoles à la fibre. Fin 2021, **plus de 80 écoles** ont opté pour Academic Connect, dont 44 ont été équipées en fibre.

## Mobilité intelligente

Notre filiale **Be-Mobile** est spécialisée dans les solutions intelligentes de mobilité durable.

En novembre 2021, le gouvernement flamand a approuvé le contrat conclu entre l'Agence des routes et de la circulation (AWV) et Be-Mobile, en vue de la mise en œuvre et l'exploitation de **Mobilidata**, un projet de mobilité pour un trafic plus sûr, plus fluide et plus durable en Flandre.

À l'avenir, nous entendons tirer pleinement parti de nos opportunités de croissance sur le marché des entreprises :

- en investissant dans nos services professionnels et gérés ;
- en accélérant notre stratégie de pointe en matière de cloud et en poursuivant son déploiement en partenariat avec HCL Technologies ;
- en co-crédant de nouveaux cas d'utilisation 5G avec nos clients et en intensifiant notre déploiement de la fibre ;
- en renforçant notre orientation vers le digital et les données.



Œuvrer pour  
une **société verte**  
et **digitale**



## œuvrer pour une **société verte** et **digitale**

Notre climat mérite toute notre attention. Le réchauffement climatique est en effet une réalité indéniable contre laquelle nous devons lutter de toute urgence. Dans cette optique, des objectifs scientifiquement fondés ont été fixés dans l'Accord de Paris sur le climat, dans le but de maintenir le réchauffement bien en deçà des 2°C.

Dans son rapport d'octobre 2021, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat met en garde contre une hausse des températures supérieure à 1,5°C, qui entraînerait des conséquences catastrophiques au niveau du climat. Quant aux émissions de gaz à effet de serre, elles devraient être réduites de moitié d'ici 2030 et ramenées à zéro d'ici 2050. Proximus s'est engagée à respecter l'ambition des 1,5°C fixée par la Science Based Targets initiative et à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040.

Nous avons déjà beaucoup progressé en vue de limiter notre impact sur l'environnement. Toutefois, le chantier reste gigantesque. C'est pourquoi nous passons à la vitesse supérieure : non contents de résoudre nos problèmes de base, nous voulons jouer un rôle de premier plan dans la transition



**Nous ancrons le développement durable dans toutes nos décisions opérationnelles et utilisons les technologies au profit de l'environnement.**

écologique de la Belgique. C'est pourquoi nous **ancrons le développement durable** dans toutes nos décisions opérationnelles et veillons à **utiliser les technologies et l'innovation au profit de l'environnement**.

Un autre défi important auquel nous sommes confrontés est la **réduction de la fracture numérique** au sein de la société. Dans un monde de plus en plus tributaire de la technologie, l'écart se creuse entre les citoyens ayant accès à la technologie et ceux qui en sont privés. Sans les technologies de l'information et de la communication telles qu'internet, les ordinateurs et les smartphones, et sans les compétences digitales requises pour les utiliser, certains seront inévitablement exclus de l'économie digitale. Malheureusement, la crise du Covid-19 et l'accélération de la digitalisation qu'elle a entraînée ont encore accentué la fracture numérique dans notre société.

Proximus s'emploie à **créer une société digitale plus inclusive**. Cette inclusivité passe par l'établissement d'une relation de confiance. Parce que **la sécurité et la confidentialité** des données, notamment celles de nos clients, représentent deux priorités essentielles à nos yeux, nous continuons à investir dans notre personnel, nos systèmes et nos solutions clients, afin qu'ils répondent aux niveaux de sécurité les plus élevés. En instaurant la confiance digitale et en promouvant l'inclusion par la formation et l'accessibilité à la technologie, nous entendons **mettre le monde digital à la portée de tous pour que chacun puisse s'épanouir**.

Enjeux pertinents abordés dans ce pilier stratégique :

- Droits de l'Homme
- Infrastructure durable
- Chaîne d'approvisionnement responsable
- Économie circulaire
- Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>
- Accès au digital
- Confidentialité et sécurité des données

## Contribuer à une société verte

Proximus a un double rôle à jouer en matière d'impact sur le climat. D'une part, nous agissons et **réduisons notre propre empreinte environnementale**, et d'autre part, **nous donnons aux consommateurs, aux entreprises et aux organisations**

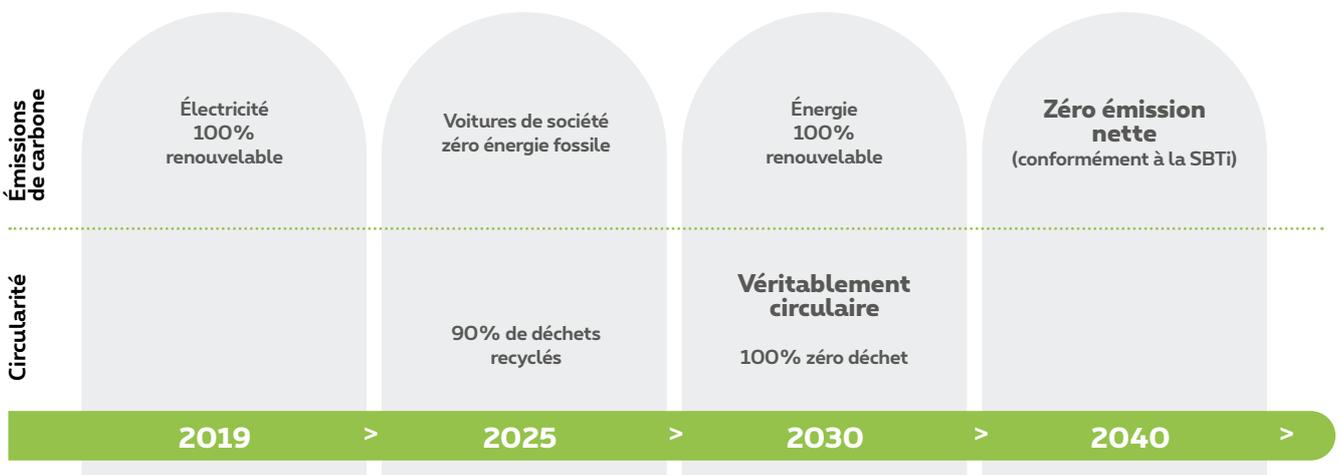
**les moyens d'agir** en tirant parti de nos développements technologiques, afin de rendre notre vie à tous plus durable et plus respectueuse de la planète.

### Agir sur notre propre empreinte

#### Fixer des objectifs ambitieux

Chez Proximus, nous sommes résolus à réduire notre empreinte écologique. Cet engagement ne date pas d'hier, mais nos ambitions vont plus loin que jamais : nous sommes résolus à **agir sur chaque maillon de notre chaîne de valeur** et à poursuivre notre **transition vers une économie circulaire**.

En 2021, nous avons rejoint la Coalition européenne du numérique vert (Green Digital Coalition) et nous sommes engagés à atteindre, **d'ici 2040, zéro émission nette** de carbone dans les trois scopes (voir ci-dessous), qui représentent l'ensemble de notre empreinte. Nous souhaitons également **devenir une entreprise véritablement circulaire, atteindre le zéro déchet et utiliser 100% d'énergie renouvelable d'ici 2030**.



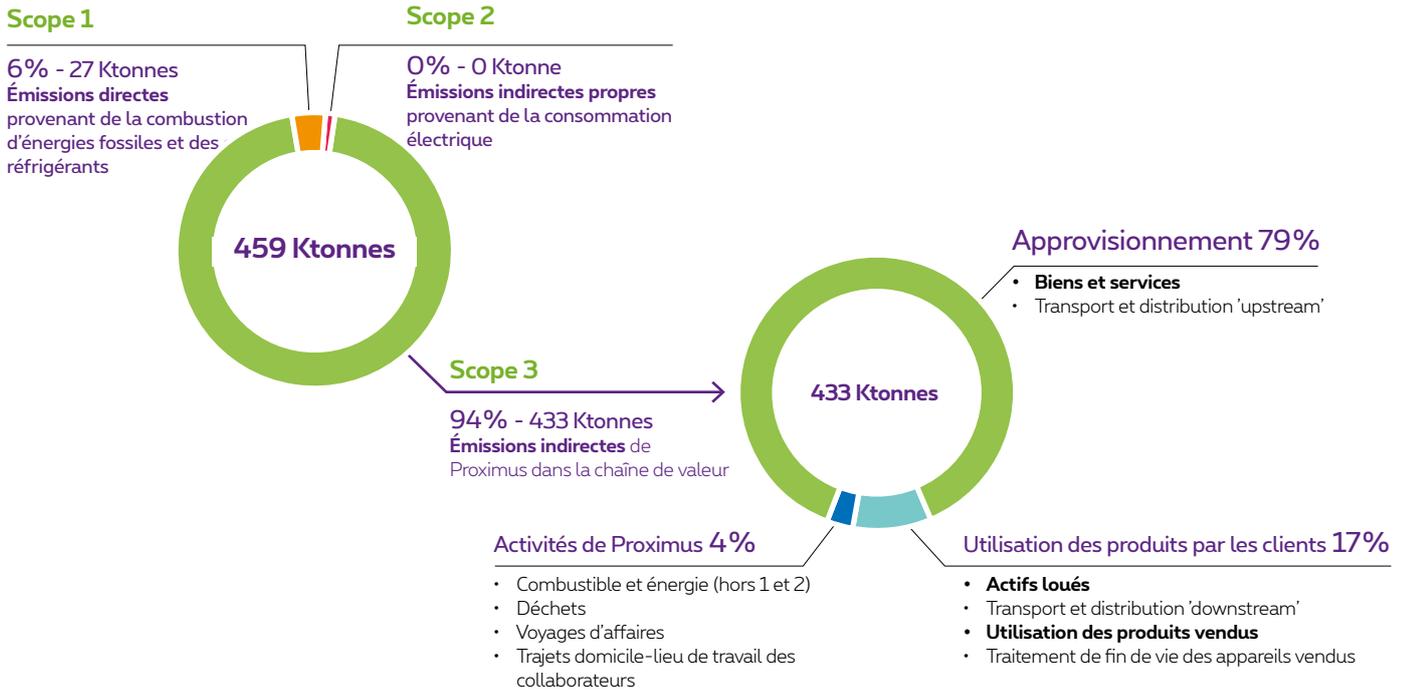
## État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire

### Émissions de carbone

Outre la réalisation d'objectifs concrets, nous avons soigneusement analysé, en 2021, nos émissions de carbone et identifié les domaines ('scopes') à améliorer.

» Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est 100% verte.

### Répartition de l'empreinte carbone de Proximus en 2021 (scopes 1 - 2 - 3)



### Scopes 1 et 2 : nos émissions directes et indirectes

Au vu de notre empreinte carbone, nous gérons nos propres émissions de manière plutôt efficace. Depuis 2016, nous sommes neutres en carbone pour les activités directement sous notre contrôle. Notre neutralité climatique dépend toutefois en partie du soutien apporté à des projets climatiques certifiés Gold Standard, qui réduisent ou compensent les émissions dans les pays en développement.

À ce jour, il nous reste à réduire nos propres émissions de 26,6 Ktonnes pour atteindre le niveau zéro à l'horizon 2030. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur l'approvisionnement et la consommation d'électricité. En 2019, nous sommes passés à l'électricité 100% renouvelable. Nous voulons par ailleurs augmenter l'efficacité énergétique de notre réseau en nous concentrant sur nos bâtiments techniques, notre réseau mobile, notre réseau d'accès fixe et nos centres de données, et en investissant dans des moyens de transport plus durables.

### Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur

Nos émissions indirectes se concentrent essentiellement dans nos activités d'approvisionnement. Elles sont 16 fois supérieures à celles générées par nos propres activités. Nos activités d'approvisionnement représentent près de 94% de nos émissions indirectes.

Parmi les émissions générées par notre chaîne de valeur, plus de la moitié provient de nos 18 plus gros fournisseurs. L'autre moitié est générée par une longue traîne de plus de 4.000 fournisseurs, allant de grandes entreprises internationales à des acteurs locaux plus modestes, souvent en manque de moyens pour gérer leur empreinte carbone.

La réduction de ces émissions indirectes est notre principal défi. Pour nous aider à le relever, nos fournisseurs devront s'engager à réduire leur empreinte carbone et à mettre en place des chaînes d'approvisionnement plus durables.

## Réalisations en 2021

### Transports

- En 2021, plus de 40% des nouvelles **voitures de société** commandées étaient électriques ou hybrides. Lors de la dernière vague d'achat, en fin d'année, plus de 70% des voitures étaient électriques ou hybrides.
- En juin 2021, Proximus s'est associée à des entreprises telles que Danone, Delhaize, Schoenen Torfs et Telenet pour mettre au point une **méthode efficace et durable de livraison de colis** aux consommateurs et points de vente. Début 2022, nous lancerons ensemble un projet de livraison à Anvers reposant sur l'utilisation de vélos-cargos et de camionnettes électriques. Ce projet viendra s'ajouter aux livraisons par vélos-cargos que nous organisons déjà pour nos points de vente à Anvers, Bruxelles, Gand et Liège.

### Réseau

- Nous avons radicalement simplifié nos réseaux en **remplaçant des bâtiments techniques** par un concept innovant de conteneurs compacts, ce qui a permis de réduire la consommation d'énergie de plus de 23 GWh ou 4,1 Ktonnes de CO<sub>2</sub> par an jusqu'à présent.
- Nous avons continué à **démanteler à un rythme soutenu nos anciens équipements de réseau** tels que les commutateurs vocaux obsolètes, de manière à pouvoir embarquer de nouvelles technologies plus efficaces sur le plan énergétique.
- Le **déploiement accéléré de la fibre** en 2021 nous a permis de réduire considérablement le nombre de bornes de répartition restantes et de les rendre plus compactes, et dès lors moins énergivores.
- Grâce au réseau **d'accès mobile partagé** avec Orange Belgium, nous pourrions démanteler plus de 30% de nos sites mobiles au cours des prochaines années. Nous **réduirons**

**ainsi d'environ 20% notre consommation annuelle totale d'énergie**, soit l'équivalent de la consommation de 10.000 foyers belges.

- Nous avons encore amélioré l'efficacité énergétique de nos **centres de données** et optimisé les serveurs qu'ils hébergent. Nous avons amélioré l'efficacité des unités de traitement de l'air pour atteindre, fin 2021, un indice PUE (Power Usage Efficiency) de 1,49. Ce résultat représente une diminution de 25% sur les dix dernières années.

### Énergie

- En décembre 2021, nous avons décidé de privilégier un approvisionnement en électricité plus durable par le biais d'un contrat d'achat d'électricité locale.

### Bâtiments

- Pour la **rénovation de notre siège à Bruxelles**, nous avons sélectionné des entreprises de construction appliquant des normes strictes en termes de durabilité. Ce projet contribuera à la réalisation de nos objectifs audacieux en matière de décarbonisation et de bâtiments à zéro énergie fossile. Grâce à un contrôle intelligent de l'énergie, notre consommation sera aussi plus efficace.

### Fournisseurs

- Fin 2021, 74 fournisseurs avaient signé notre **Manifeste**, soit 53 de plus qu'en 2020. Tous s'engagent ainsi à collaborer avec Proximus pour réduire leur empreinte carbone et fabriquer des produits plus circulaires. Au total, ces fournisseurs représentent 50% de nos dépenses annuelles, y compris les dépenses liées à l'exploitation de notre réseau.

## Circularité

### Vers une économie circulaire

À mesure que s'épuisent les ressources naturelles de notre planète, le système économique linéaire du 'prendre-fabriquer-jeter' montre de plus en plus ses limites. Il est temps de transformer le modèle de consommation et d'élimination des déchets en un **cercle durable de réutilisation**. Chez Proximus, nous nous engageons à évoluer vers une économie circulaire. Ce concept repose sur l'idée de **ne plus épuiser les matières premières, mais d'étendre leur durée de vie en les réutilisant**. L'impact ? Moins de déchets et de pollution. Et plus de temps pour que les ressources naturelles se renouvellent.

En 2021, nous avons mené une enquête sur les cinq modèles opérationnels circulaires communément admis. Dans ce contexte, nous avons identifié les **domaines pertinents** pour Proximus en tant qu'opérateur télécom. Ces trois domaines - **appareils, réseaux et centres de données, immobilier et équipements** - ont été évalués en fonction de leur maturité et des initiatives déjà en place. Ainsi, nous reconditionnons nos appareils et proposons des téléphones remis à neuf dans nos catalogues de produits. Nos appareils sont également conçus pour faciliter leur reconditionnement.

### Proximus intègre déjà la plupart des modèles circulaires pertinents pour les entreprises de télécommunications

Les 5 business models	Appareils	Réseaux et centres de données	Immobilier et équipements
<b>1</b> Inflow circulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référence et objectif fixés pour les CPE</li> <li>• Offre de téléphones reconditionnés</li> <li>• Fairphone inclus dans le catalogue</li> <li>• Nouvelle conception des CPE effectuée</li> </ul>	Évaluation de la conception du réseau	Nouveau bâtiment circulaire pour le siège social
<b>2</b> Plateformes de partage		Partage du réseau mobile	
<b>3</b> Product-as-a-Service (Ex. modèle de location)	Modèle CPE-as-a-Service (segment résidentiel) Modèle Smartphone-as-a-Service (segment entreprises)		
<b>4</b> Extension d'utilisation du produit	Réparation et reconditionnement d'appareils	Revente d'équipements réseau	Réutilisation du mobilier et des actifs
<b>5</b> Récupération des ressources (recyclage en fin de vie)	Programme de collecte de CPE et smartphones	Recyclage lors du démantèlement du réseau	

CPE : Customer Premise Equipment (équipement chez le client)

## Réalisations en 2021

### Appareils

Nous mettons en œuvre diverses actions afin de réduire les déchets d'appareils via **la réparation, la revente ou le reconditionnement**.

- Dans notre **centre de distribution** de Courcelles, nous **reconditionnons sur place** les modems, décodeurs, alimentations, Wi-Fi Boosters et smartphones. Fin 2021, après inspection et tests approfondis, 845.000 appareils avaient ainsi bénéficié d'une seconde vie.
- Dans le cadre de notre initiative **Don't Miss the Call**, nous récoltons les GSM usagés pour les reconditionner ou les recycler. Les appareils impossibles à réutiliser sont recyclés par notre partenaire Umicore, qui en extrait les matières premières précieuses et réutilisables. Nous avons l'ambition de récolter 150.000 GSM en 2021. Malgré l'impact du Covid-19, nos points de vente et entreprises partenaires avaient récolté, fin 2021, 80.000 téléphones mobiles usagés.
- Depuis septembre 2021, nos points de vente Proximus et notre boutique en ligne proposent aux clients des **smartphones reconditionnés** en guise d'alternatives aux appareils neufs. Ces smartphones sont rigoureusement contrôlés et bénéficient d'une garantie de deux ans, comme les smartphones neufs. De plus, nous publions sur nos sites web des informations sur le reconditionnement et le recyclage.
- Destiné à nos clients Entreprise, l'Engage Pack permet de

**louer des smartphones et des tablettes** en mode 'Device-as-a-Service'. À l'échéance du contrat, en fonction de leur état, les appareils sont recyclés ou revendus sur le marché de l'occasion. En 2021, nous avons conclu des contrats pour l'équivalent de 12.500 nouvelles activations (soit un total de 17.000 Packs).

### Réseau

- Lorsque nous remplaçons nos réseaux cuivre par la fibre, nous récupérons le câblage en place pour le recycler. En 2021, nous avons ainsi récupéré un total de **859 tonnes de câbles de cuivre**, dont 811 tonnes directement du réseau.
- La mise en œuvre de l'**accord de partage de réseau mobile** conclu avec Orange Belgium a débuté en 2021 (MWingz). Les matériaux superflus en fin de vie provenant des sites mobiles démantelés (antennes, pylônes, équipements RAN, etc.) seront recyclés ou revendus en vue d'une seconde vie.

### Bâtiments

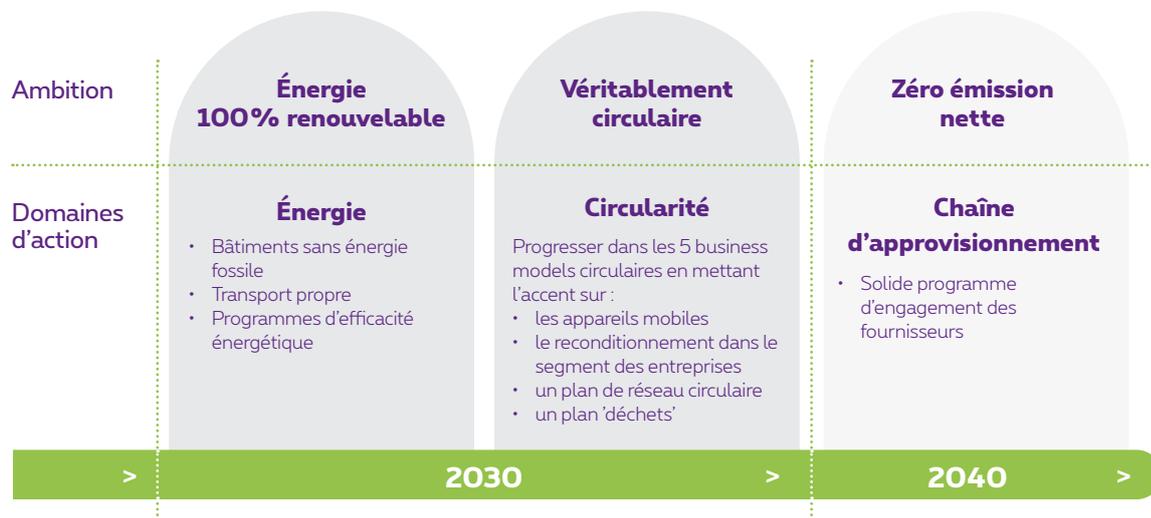
- Pour la rénovation de notre **siège à Bruxelles**, nous collaborons avec des entreprises de construction qui adhèrent à des critères stricts de circularité.
- Dans le cadre de ce projet, nous recyclerons également un maximum de matériaux et explorerons plus avant d'autres principes de circularité.

## Et demain ?

Nos initiatives futures s'attaqueront à nos émissions sur deux axes. D'une part, nous devons **mettre un terme à l'utilisation de combustibles fossiles** dans nos bâtiments et notre parc automobile, en incitant nos fournisseurs et partenaires à nous emboîter le pas. D'autre part, nous devons nous **concentrer sur des programmes d'efficacité** en vue de limiter la forte consommation d'énergie en lien avec nos infrastructures télécoms.

Nous nous engageons à **intégrer le principe de circularité dans tout ce que nous entreprenons**. Qu'il s'agisse du déploiement ou du renouvellement de notre réseau, du lancement de nouveaux produits et services, du recyclage de composants de réseau usagés ou des choix que nous posons dans le cadre de la rénovation de notre siège social, les principes de circularité guideront toujours nos décisions.

**L'énergie, la circularité et la chaîne d'approvisionnement sont les domaines clés sur lesquels nous devons nous concentrer pour réaliser nos ambitions en matière de zéro émission nette et de véritable circularité**



## Énergie

Afin de réaliser notre **ambition d'utiliser 100% d'énergie renouvelable** d'ici 2030 – et d'atteindre dès lors la neutralité climatique, sans compensations – nous investirons un total de € 17 millions sur la période 2021-2030. Nous continuerons à démanteler progressivement nos bâtiments techniques, rénoverons notre siège social à Bruxelles et équiperons nos bâtiments administratifs de techniques de chauffage alternatives. En outre, nous poursuivrons notre transition vers des modes de transport propres en électrifiant notre parc automobile et en étudiant des formes alternatives de transport.

Au cours des cinq prochaines années, le trafic data devrait augmenter de 400%, soit une croissance de 35% par an, ce qui entraînera une augmentation de la consommation d'énergie. Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous mettrons en œuvre des **initiatives d'économie d'énergie sur le réseau**, notamment :

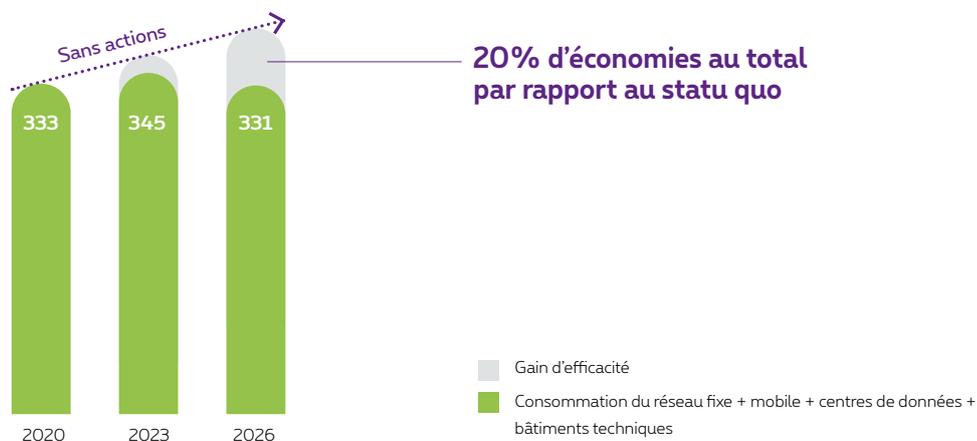
- en accélérant le déploiement de notre réseau fibre et le démantèlement des anciennes infrastructures ;

- en consolidant notre réseau mobile, en investissant dans l'efficacité énergétique de la 5G et en lançant de nouvelles initiatives dans le domaine des services avancés d'analyse de données.

L'un des grands apports des réseaux 5G est qu'ils intègrent les enjeux énergétiques dès leur conception, via la mise en œuvre de mécanismes d'efficacité calibrés. À terme, ces mécanismes seront susceptibles de **diviser par 10 la consommation d'énergie du réseau du futur** par rapport à la consommation d'énergie des réseaux 4G. Malgré l'énorme augmentation du trafic data qui s'annonce, l'efficacité énergétique de la 5G permettra de limiter l'augmentation de la consommation d'énergie de notre réseau mobile à 40% d'ici 2026. Ceci principalement grâce à l'activation de modes de veille gradués. Le principe de base est simple : il s'agit d'éteindre sélectivement un ou plusieurs équipements du réseau 5G en l'absence de trafic. Ces initiatives en matière de Green ICT ont fait l'objet d'études approfondies et seront mises en place dès le début du déploiement.

### Consommation d'électricité stable malgré une demande croissante, grâce à notre infrastructure de réseau durable

Consommation d'électricité (en GWh)



Nous voulons par ailleurs mettre en œuvre un approvisionnement local en électricité 100% verte pour notre entreprise. Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est déjà 100% verte. Et d'ici 2026, nous diversifierons nos sources d'électricité locales

en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en phase avec nos habitudes de consommation.

## Circularité

Pour devenir véritablement circulaires d'ici 2030, nous nous concentrerons davantage sur les modèles opérationnels circulaires, en ciblant en priorité les domaines d'action suivants :

- **Appareils fixes** : promouvoir l'utilisation d'appareils reconditionnés dans le segment entreprises et continuer à revoir le design des appareils commercialisés. Nous nous focaliserons sur les économies d'énergie et la réduction des matières plastiques, matières premières et emballages.
- **Appareils mobiles** : évoluer vers des propositions de valeur plus circulaires dans les segments consommateurs et entreprises.
- **Définir des principes de circularité et fixer des objectifs** tant pour notre réseau que vis-à-vis des équipements installés chez nos clients.

En 2022, nous élaborerons également une feuille de route détaillant les mesures claires à prendre afin de réaliser **notre ambition d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030**.

## Chaîne d'approvisionnement

Le reste de nos émissions de carbone résidant essentiellement dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en **étroite collaboration avec nos fournisseurs** pour atteindre notre objectif de zéro émission nette d'ici 2040. Nous les encouragerons à réduire leur empreinte carbone et à se tourner eux-mêmes vers des chaînes d'approvisionnement plus durables.

Notre Manifeste ne constitue toutefois qu'un premier pas dans la bonne direction. Grâce à notre **Supplier Engagement Program** (Programme d'engagement des fournisseurs) qui devrait se concrétiser en 2022, nous fixerons des attentes et des KPI détaillés à l'égard de nos fournisseurs et mettrons en œuvre des **engagements clairs et contraignants**. Nous souhaitons intégrer nos fournisseurs et collaborer avec eux pour fixer et atteindre ces objectifs. Le programme exigera une approche diversifiée, avec différents niveaux d'engagement en fonction du niveau de maturité d'entreprise des différents fournisseurs.

## Donner aux clients les moyens d'agir sur leur empreinte

Outre la réduction de nos propres émissions, nous avons une occasion unique de permettre à nos clients de faire de même, et d'agir ainsi en véritable **catalyseur de la transition écologique en Belgique**. Comment ? En collaborant avec nos clients et partenaires, et en développant des services innovants et écologiques. Les solutions intelligentes dans des domaines tels que l'agriculture, la finance et la construction peuvent aider

d'autres secteurs ainsi que les consommateurs à réduire leurs émissions de carbone. En les proposant, nous contribuons à des changements positifs pour le climat.

En 2021, nos solutions télécoms telles que la visioconférence, ont permis à nos clients entreprises de réduire leur empreinte carbone pour un total combiné de 502 Ktonnes.

Quelques initiatives qui ont permis aux consommateurs et aux entreprises de réduire leur empreinte carbone :

**MyFootprint** : disponible dans l'app MyProximus, cette application fournit aux clients des informations sur leurs propres émissions de CO<sub>2</sub>.

**Banx** : l'app digitale pour des services bancaires durables.

**aug-e** : la plateforme créée avec BESIX et i.Leco, spécialisée dans les solutions de bâtiments intelligents.

En novembre 2021, Proximus et la ville de Malines se sont associées en vue de lancer un projet pilote consistant à raccorder des **bornes de recharge pour véhicules électriques** à des bornes télécoms de Proximus.

S'il est concluant, le projet permettra de créer des milliers de nouvelles bornes de recharge.

Nous entendons nous profiler à l'avenir comme un acteur de premier plan dans la transition écologique de la Belgique et permettre à nos clients et à la société de réduire leur empreinte carbone. Pour ce faire, nous leur fournirons des informations en

la matière et leur prodiguerons des conseils pour l'améliorer. Grâce au déploiement de notre réseau gigabit, nous proposerons des solutions digitales innovantes susceptibles de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

## Conformité et reconnaissance

Proximus est internationalement reconnue pour ses efforts en matière de développement durable.

### Label CO<sub>2</sub>-Neutral

Depuis 2016, Proximus est labellisée 'CO<sub>2</sub> Neutral' pour ses propres activités. Ce label récompense nos efforts soutenus en matière de transport, de chauffage et de consommation électrique. Quant aux émissions de CO<sub>2</sub> que nous ne sommes pas encore en mesure de réduire, nous les compensons en soutenant des projets de réduction des émissions dans les pays en développement.

Basé sur la norme PAS2060 reconnue dans le monde entier, le label 'CO<sub>2</sub>-Neutral' est décerné par CO<sub>2</sub>logic et l'organisme de certification indépendant Vinçotte.

### CDP

En 2021, Proximus a reçu un score A- dans le domaine 'Changement climatique', ce qui témoigne de notre position de leader pour notre action sur le changement climatique. Proximus figure également sur la liste des 'Supplier Engagement Leaders' du CDP en 2021.

Le processus annuel de publication et d'évaluation du CDP dans le domaine de l'environnement est considéré comme la référence par excellence pour attester de la transparence des performances environnementales des entreprises. Le CDP évalue les entreprises participantes en fonction de l'exhaustivité des informations communiquées, de la sensibilisation aux risques environnementaux et de la gestion de ces derniers, ainsi que de la démonstration des meilleures pratiques associées au leadership environnemental, comme la fixation d'objectifs ambitieux et significatifs.

### SBT - Science Based Targets

Proximus a été la première entreprise télécom à se fixer, dès 2016, un SBT (WB2C) en vue de réduire ses émissions directes de gaz à effet de serre de 30% (sur la période 2015-2025) et ses émissions indirectes de 50% (sur la période 2014-2040).

En 2021, Proximus s'est engagée à respecter le SBT 1,5°C.

En 2022, nous ferons valider nos objectifs conformément à la nouvelle norme 'SBTi Corporate Net-Zero Standard' lancée en octobre 2021.

L'initiative Science Based Targets (SBTi) défend une action climatique ambitieuse dans le secteur privé, en incitant les entreprises à se fixer des objectifs scientifiquement fondés en matière de réduction des émissions.

### RE100

L'initiative RE100 a reconnu que Proximus avait atteint son objectif de se procurer 100% de son électricité à partir d'énergies renouvelables.

RE100 est une initiative en matière d'énergie renouvelable réunissant des centaines de grandes entreprises parmi les plus influentes au monde, toutes engagées à utiliser 100% d'énergie renouvelable, avec l'ambition d'accélérer la transition vers le zéro carbone.

### EcoVadis

En 2021, EcoVadis a décerné à Proximus son label Gold pour la cinquième fois d'affilée.

EcoVadis permet aux entreprises d'évaluer leurs performances environnementales et sociales ainsi que celles de leurs fournisseurs au moyen d'un questionnaire portant sur l'environnement, les pratiques de travail, les pratiques commerciales équitables et les achats durables, avec à la clé une notation globale de l'entreprise. EcoVadis est réputée dans le monde entier pour la fiabilité inégalée de ses notations en matière de durabilité des entreprises, son expertise et les outils collaboratifs qu'elle fournit pour améliorer les performances des chaînes d'approvisionnement mondiales.

### Lean & Green 2 stars

Le centre de distribution de Proximus à Courcelles a reçu le label 'Lean and Green 2 stars' pour avoir réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> de 30% depuis 2015. Proximus devient ainsi la première entreprise en Belgique à recevoir ce label 2 étoiles en une seule fois.

Le programme 'Lean & Green Europe' est exploité et implémenté en Wallonie par Logistics in Wallonia depuis 2014. Son objectif est de réduire de minimum 20% des émissions de CO<sub>2</sub> en maximum cinq ans. Pour ce faire, les entreprises participantes définissent un plan d'action 'Lean & Green Europe' devant couvrir au moins 50% de leurs émissions liées au transport et à la logistique.

# Contribuer à une société digitale

Dans ce monde de plus en plus digital, Proximus souhaite que **la technologie profite à chacun**. Mais au-delà des nombreuses opportunités qu'elle renferme, la digitalisation de notre économie nous place devant de nouveaux défis.

La confiance est fondamentale pour encourager les citoyens à saisir les opportunités offertes par le digital. Parce que nous jouons un **rôle prépondérant dans la construction de la société digitale** en Belgique, nous nous engageons à garantir à chacun la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité de nos services et produits digitaux, peu importe ses capacités physiques, sa situation économique, son origine culturelle, son niveau d'éducation ou son âge.

Nous sommes activement impliqués dans le développement d'une société digitale plus sûre. En déployant des **infrastructures cyber-résilientes** et respectant des normes élevées en matière de protection des données et de la vie privée, nous entendons faire profiter chacun de la technologie.

Par le biais de partenariats et d'investissements dans l'enseignement, nous aidons les gens à acquérir les compétences digitales dont ils ont besoin pour s'épanouir dans le monde digital. Notre engagement contribuera à renforcer l'employabilité et à pourvoir les **emplois digitaux de demain**. Il y va du succès de notre économie digitale.

## 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 luttons contre la fracture numérique :**

- Nous faisons appel à un réseau national de parties prenantes pour partager le savoir-faire et lutter contre l'exclusion digitale.
- Nous investissons dans la formation des personnes de tous âges et de toutes origines.
- Nous mettons le digital à la portée de tous.

 **Nous aidons les gens à acquérir les compétences digitales nécessaires pour s'épanouir dans le monde digital.**

### DigitAll : l'alliance pour l'inclusion numérique

DigitAll est une alliance ayant pour principaux partenaires BNP Paribas Fortis et Proximus. Sa mission : **promouvoir l'inclusion numérique** et élaborer et mettre en œuvre des actions de lutte contre la fracture numérique en Belgique.

En septembre 2021, DigitAll a réuni différents gouvernements de Belgique ainsi qu'une trentaine d'entreprises, d'institutions publiques et d'organisations sociales pour aborder le thème de l'inclusion numérique. Les parties présentes ont signé la **Digital Inclusion Charter**, par laquelle elles s'engagent à réduire la fracture numérique en Belgique.

## Autonomiser les jeunes et les seniors par la formation

### MolenGeek

Nous sommes l'un des partenaires de MolenGeek, une organisation qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés ayant l'esprit d'entreprise à **bâtir leur carrière dans le nouveau monde digital**. Les jeunes peuvent suivre des formations et bénéficier d'un accompagnement pour lancer leur propre entreprise. En 2021, MolenGeek a étendu ses activités à Charleroi via CharleWood, et à Borgerhout via BorgerHub.

### École 19

Proximus est l'un des partenaires fondateurs de l'école 19, la première école de codage belge gratuite. Depuis le lancement de l'école 19 en 2018, Proximus a accueilli dix étudiants provenant de cet établissement. Ils ont travaillé sur des projets d'analyse de données et de développement web ; cinq d'entre eux ont depuis été engagés par Proximus.

En 2021, l'école 19 a encouragé encore plus d'étudiants à poser leur candidature, et fait en sorte que les demandeurs d'emploi, en particulier les femmes, bénéficient de ces méthodes d'apprentissage innovantes. 306 étudiants ont suivi des cours à l'école 19.

### Technobel

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. En 2021, Technobel a développé une **large gamme de formations**, comprenant des cours de requalification et de perfectionnement dans le domaine digital.

### Bednet et ClassContact

Nous sommes partenaire de Bednet et ClassContact, des organisations qui permettent aux **enfants atteints d'une longue maladie de poursuivre leur scolarité** à la maison ou à l'hôpital grâce à des solutions de visioconférence.

Nous les assistons en leur fournissant connexions internet et soutien financier. En 2021, Bednet et ClassContact ont aidé 1.571 enfants, contre 1.277 en 2020. Nous nous engageons à aider ces organisations à accompagner plus d'enfants dans la réalisation de leur potentiel. En 2022, Bednet prévoit d'aider au moins 1.000 enfants et ClassContact, au moins 100

## Mettre le digital à la portée de tous

### Appareils

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 est illustré d'icônes pour faciliter l'identification des appareils accessibles pour ces personnes.

En 2021, nous avons testé 20 nouveaux appareils avant de les intégrer dans notre offre. 55% des appareils testés étaient accessibles à au moins 5 catégories de handicap (contre 73% en 2020).

### Plateformes digitales

Depuis 2020, nos sites web Proximus.be et Proximus.com sont accessibles pour les personnes malentendantes ou malvoyantes.

En 2021, nous avons **amélioré l'accessibilité de nos apps MyProximus et Pickx** pour les personnes porteuses d'un handicap. Nous proposons des sous-titres et une audiodescription sur plusieurs chaînes de notre plateforme TV Pickx. Nous étendrons cette fonctionnalité à d'autres chaînes et aux programmes de notre catalogue à la demande. D'ici 2024, 25% des programmes de ce catalogue seront disponibles avec audiodescription, et 25% avec sous-titres.

### Écoles

En 2021, nous avons lancé Academic Connect en collaboration avec **Signpost**, leader en Belgique des solutions ICT pour l'enseignement. Cette solution **permet aux enseignants et aux élèves d'entrer dans l'ère du digital** et d'adopter de nouvelles méthodes d'apprentissage.

### Zones rurales

Nous avons amélioré la connectivité dans les zones rurales et les zones dites 'blanches', où la couverture est faible. Nous pouvons ainsi proposer nos services aux habitants dans des endroits moins densément peuplés.

## Construire la confiance et la sécurité digitales

Dans le cadre du développement de l'infrastructure et des services digitaux, la sécurité est notre priorité absolue. C'est pourquoi nous fournissons à nos clients des solutions de protection afin de **sécuriser leur environnement ICT**. Nous tenons également nos collaborateurs au courant des 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 2021, Proximus a investi **€ 6,8 millions dans son programme de cybersécurité d'entreprise**. Par cet investissement, nous entendons renforcer notre cyber-résilience tout en offrant à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Notre programme de cybersécurité d'entreprise contribue aussi à renforcer la protection de nos infrastructures critiques. Nos résultats en 2021 :

	Résultats 2020	Résultats 2021
Nombre d'incidents et alarmes traités par le Cyber Security Incident Response Team (CSIRT):	1.052 incidents 34.912 alertes	694 incidents 33.352 alertes
Tentatives d'ingénierie sociale visant nos collaborateurs	349 cas	152 cas
Indice de résilience en matière de cybersécurité	92,59%	96,67%

En plus de ces réalisations, nous avons **aidé nos clients** à réagir en cas de cyberincidents. En 2021, le CSIRT a réalisé des évaluations de sécurité pour le SPF Mobilité, la Loterie Nationale et l'hôpital CHwapi de Tournai.

Nous devons par ailleurs continuer à garantir la protection de nos données d'entreprise et de la vie privée des clients. C'est pourquoi nous modernisons en permanence nos systèmes de gestion des

identités et des accès (Identity and Access Management ou IAM). Notre dispositif **IAM** utilise la biométrie pour offrir une expérience utilisateur meilleure et plus sûre. Toutes ces réalisations sont cruciales dans le cadre de notre transformation en entreprise native digitale.

Preuve de notre engagement en faveur de la sécurité de nos clients et de nos parties prenantes, nous sommes détenteurs d'une **certification Trusted Introducer** et de **quatre certifications ISO 27001**. Celles-ci couvrent les services de housing et hosting dans nos centres de données, notre Remote Operations Center et notre gamme Explore pour la connectivité des entreprises.

Nous nous **conformons** aux restrictions réglementaires concernant les fournisseurs à haut risque (High Risk Vendors) et celles concernant l'accès aux infrastructures critiques. Nous avons mis en place **des politiques** en vue de garantir à nos clients les dernières versions logicielles de nos fournisseurs, afin d'éliminer les vulnérabilités. Les processus d'introduction de nouvelles technologies prévoient de manière standard des **tests de pénétration approfondis** en matière de cybersécurité.

À partir de 2022, nous consacrerons davantage d'efforts et de budget à la cybersécurité, qui reste une priorité absolue pour Proximus et ses principales parties prenantes

### La cybersécurité pour nos clients

Depuis l'arrivée de la pandémie, **les cyberattaques ont augmenté à travers le monde**, avec des campagnes de phishing plus ciblées et plus sophistiquées.

Les **campagnes de phishing** ciblant nos clients et imitant nos marques Proximus sont en augmentation. Nous en avons connu 166 en 2021, contre 133 en 2020. Notre CSIRT a observé une augmentation du nombre messages de phishing envoyés à nos clients par SMS.

Nos clients ont également bloqué ces numéros plus rapidement qu'auparavant. Grâce à une surveillance attentive et à une réaction efficace, notre CSIRT a évité à **1.131.110 clients** d'accéder à des sites web frauduleux en 2021.

Depuis novembre 2020, Proximus collabore avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet **Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS)** pour protéger ses clients. Ce projet, une initiative de Proximus, prescrit à tous les opérateurs télécoms belges de bloquer les sites de phishing identifiés et vérifiés par le Centre pour la Cybersécurité.

Outre le phishing, Proximus a observé une nouvelle tendance inquiétante en 2021 : les **attaques par déni de service distribué (DDoS)**, qui perturbent les activités des entreprises belges et des institutions gouvernementales. Elles ont inondé plusieurs services publics d'une quantité gigantesque de données qui les paralysent totalement. Nous avons donc décidé d'investir davantage dans la sécurité de notre réseau afin de mieux contrer ces attaques. Nos

actions ont porté leurs fruits : en 2021, nous avons efficacement bloqué les attaques DDoS qui nous visaient, évitant ainsi tout désagrément pour nos clients.

En décembre 2021, Proximus a lancé le produit **Cyber Care**, en partenariat avec **AXA**. Nous sommes ainsi devenus le premier opérateur à lancer sur le marché belge **une assurance** contre la cybercriminalité. Cyber Care offre une assistance 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, avec support juridique, financier, psychologique et technique en cas de méfait lié à la cybercriminalité. L'assuré peut

également signaler toute activité en ligne suspecte, permettant ainsi à Proximus de prendre des mesures préventives.

La **sensibilisation du public** reste le meilleur moyen d'atténuer les risques d'attaques. C'est pourquoi notre équipe CSIRT publie des avertissements sur les réseaux sociaux dès la détection d'une nouvelle campagne de phishing. Par ailleurs, le Security Operations Center de Proximus a surveillé 33.908 événements importants en 2021, a alerté les clients professionnels en cas d'incidents et les a résolus.

## Cybersécurité pour le grand public et les institutions

L'échange de connaissances et d'expériences est essentiel pour la cyber-résilience des organisations. En 2021, Proximus a traité 350 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

- 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.
- La **Cyber Security Coalition belge**, dont nous sommes le cofondateur, est une plateforme collaborative de 124 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 la société dans son ensemble à la cybersécurité.

### Sensibiliser nos collaborateurs

En 2021, nous avons organisé une **Semaine de la sécurité 100% digitale** pour nos collaborateurs. Au total, 2.268 personnes ont participé à quatorze séances d'information virtuelles et cinq sessions Security Guild dédiées à la sécurité physique et digitale à la maison. Une attention particulière a été accordée à la sécurisation des environnements de travail afin de garantir la continuité de nos activités.

” La nécessité de sensibiliser à la cybersécurité est plus forte que jamais.

En raison de l'augmentation des attaques de phishing, nous avons continué à tester la **vigilance de nos collaborateurs face au phishing par ingénierie sociale**. Nous avons intensifié nos efforts en organisant des simulations internes de phishing plus fréquentes et plus diversifiées. Par ces mesures, nous faisons en sorte que nos collaborateurs deviennent des experts dans l'identification des messages de phishing.

Nous avons demandé à nos collaborateurs de **signaler tout message suspect** au Computer Security Incident Response Team (CSIRT) en cliquant sur le bouton 'Report' dans leur programme de messagerie. Le CSIRT effectue alors une analyse du cas signalé. Lorsqu'un collaborateur reçoit un SMS suspect, il peut le transférer gratuitement au CSIRT via le numéro 8444. Nous encourageons également notre personnel à signaler les e-mails malveillants envoyés à leur adresse e-mail personnelle, en les transférant à Safeonweb à l'adresse [suspicious@safeonweb.be](mailto:suspicious@safeonweb.be).

Le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) peut alors prendre des mesures pour neutraliser la tentative de phishing. En collaboration avec Proximus, le CCB bloque tous les liens suspects, évitant ainsi à d'autres personnes de tomber dans le piège.

Des progrès notables ont également été réalisés dans le domaine de l'authentification sans mot de passe. Fin 2021, 12.000 collaborateurs avaient activé l'app Windows Hello for Business sur leur ordinateur. Celle-ci permet de se connecter facilement et en toute sécurité grâce à un code PIN ou une empreinte digitale.

Par ailleurs, la **Proximus Corporate University (PCU)** continue à développer des programmes de formation en cybersécurité. En 2021, PCU a lancé une formation dédiée aux principes élémentaires de la cybersécurité. Elle est ouverte à tous les collaborateurs intéressés par le sujet. Proximus propose également des programmes de formation d'entreprise – comme Construire le futur. Fin 2021, 70 collaborateurs suivaient une formation en matière de cybersécurité les préparant à la certification sectorielle CISSP.

## 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. En 2021, nous avons formé 10.020 enfants dans 167 écoles (contre 7.875 enfants dans 142 écoles en 2020).

Nous nous sommes également associés au **Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB)** et à la **Cyber Security Coalition** pour la 7<sup>e</sup> campagne média nationale de sensibilisation à la cybersécurité. En 2021, cette campagne était consacrée au phishing.

## Sécurité et confidentialité des données clients

Proximus est un opérateur télécom et fournisseur de plateformes digitales. Les données sont par conséquent au cœur des services que nous fournissons. Nous multiplions nos efforts 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. De plus amples informations sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise à la page 83.

Nous améliorons en permanence nos interfaces MyProximus pour permettre à nos clients de gérer leurs données et leurs préférences en toute simplicité.

## 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 2021, 160.225 personnes ont bénéficié de **tarifs sociaux** pour des motifs sociaux ou humanitaires (contre 179.524 personnes en 2020).

Nous sommes fiers de soutenir **Be.Face, une organisation caritative qui vient en aide aux personnes les plus fragilisées**. En 2021, nous avons pu lui offrir les aliments et boissons excédentaires de nos bureaux en vue de leur redistribution dans toute la Belgique.

En collaboration avec des ONG et des organisations humanitaires, nous avons installé **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.

Dans le cadre de notre campagne Don't Miss the Call, nous avons mis sur pied un projet de collaboration avec l'ASBL **Eight**. Grâce à ce projet, les habitants du village de Lutala, en République démocratique du Congo, perçoivent un **revenu de base par le biais de transferts d'argent inconditionnels via leur téléphone mobile**. Les transferts en espèces ont commencé en novembre 2021.



Préparer **nos**  
**collaborateurs**  
et notre organisation  
pour le futur



## Préparer **nos collaborateurs** et notre organisation pour le futur

Investir dans nos collaborateurs, c'est investir dans le futur. C'est pourquoi nous nous engageons à maintenir un **environnement de travail inspirant, inclusif et motivant** pour tous nos collaborateurs.

Marché en constante évolution, attentes de nos clients et de nos collaborateurs, crise du Covid-19. Autant de motifs qui nous ont amenés, parmi d'autres, à revoir nos méthodes de travail au cours des dernières années. C'est pourquoi nous avons **repensé notre vie au bureau et notre approche du travail** en instaurant un mode de travail hybride, à l'image de la réinvention de notre siège social à Bruxelles.

Nous sommes par ailleurs occupés à mettre en œuvre à grande échelle un **mode de fonctionnement Agile dans l'ensemble de notre organisation**. Ces nouvelles méthodes nous permettront de placer le client au centre de nos préoccupations, de répondre à ses attentes, de nous adapter rapidement à un marché en constante évolution et de renforcer encore l'engagement des collaborateurs. Ces objectifs représentent une transformation culturelle

” **Nous avons repensé notre vie au bureau et notre approche du travail en mettant en place un mode de travail hybride.**

majeure pour notre entreprise. Nous visons ainsi à créer un **environnement offrant des opportunités permanentes**, tant pour nos clients que pour nos collaborateurs.

Pour répondre aux évolutions actuelles, nous œuvrons à la mise à niveau des compétences au sein de notre organisation. Par exemple, nous encourageons nos collaborateurs à prendre en main leur carrière en leur fournissant un large éventail d'outils de formation. Pour les préparer aux tâches de demain, nous mettons l'accent sur la **requalification** et le **perfectionnement** des compétences dans les domaines clés, tout en prenant les mesures nécessaires pour attirer les meilleurs talents digitaux. Autant d'initiatives qui nous rapprochent de notre objectif : être reconnu sur le marché de l'emploi comme vivier de talents pour le monde digital.

Cette reconnaissance passe par la mise en place d'un environnement de travail positif. **À cet égard, nous pensons que la diversité et l'inclusion** stimulent la créativité et l'innovation au sein de notre organisation. Nous continuerons à développer une culture d'entreprise qui permet à tous nos collaborateurs de s'enrichir de l'expérience de chacun, de collaborer, de se sentir bien dans leur peau et de s'épanouir mutuellement, en exprimant tous leurs talents.

Nous nous engageons par ailleurs pleinement dans la promotion du **bien-être général**. Grâce à divers programmes, workshops, campagnes et événements, Proximus stimule la résilience physique, sociale et mentale de ses collaborateurs.

Enjeux pertinents abordés dans ce pilier stratégique :

- Bien-être au travail
- Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs

# Évoluer vers un modèle opérationnel Agile

Pour préparer l'avenir de notre organisation et accélérer notre transformation en entreprise digitale véritablement axée sur le client, nous avons décidé d'adopter résolument les **méthodes de travail Agile**.

Nous avons plusieurs années d'expérience dans ce domaine. Des équipes réduites, transversales et plus autonomes sont

le gage de **résultats plus rapides, d'une meilleure qualité et d'une meilleure collaboration**. Les membres des équipes Agile se sentent plus en lien avec leurs clients et sont plus créatifs. La responsabilisation de l'équipe incite ses membres à s'impliquer davantage et suscite chez chacun un sentiment de fierté personnelle.

## D'une entreprise composée d'équipes Agile à une entreprise Agile

Optimiser nos méthodes de travail Agile ne consiste pas seulement à multiplier les équipes Agile. Nous voulons harmoniser les pratiques Agile entre les départements, créer officiellement de nouveaux rôles Agile et adapter notre gouvernance. En 2021, **nous avons repensé notre modèle opérationnel** et posé les jalons d'un changement organisationnel majeur pour plus de 4.000 collaborateurs. Notre modèle regroupe hiérarchiquement les collaborateurs et contractants par fonctions et organise la collaboration au sein de squads interfonctionnels.

Notre nouveau modèle opérationnel sera mis en œuvre à partir de janvier 2022. Outre la nouvelle structure organisationnelle et les nouveaux rôles, nos méthodes de travail Agile nécessiteront un **profond changement culturel** pour produire pleinement leurs effets. Nous donnerons à nos équipes les moyens de travailler

de manière plus autonome et de définir elles-mêmes leurs méthodes de création de valeur les plus efficaces.

En général, les équipes Agile opèrent dans des cycles d'apprentissage et de prise de décision rapides. Le nouveau modèle opérationnel transformera progressivement Proximus en un **réseau d'équipes animées par une mentalité #thinkpossible** partagée et soutenues par nos valeurs communes : orientation client, agilité, collaboration et responsabilité.

En 2022, nous continuerons à développer cette culture en aidant nos dirigeants à acquérir le style de leadership nécessaire favorisant la responsabilisation, la croissance et l'engagement de nos collaborateurs.

## Agile dans l'opérationnel

Nos équipes opérationnelles ont besoin d'un **modèle Agile adapté**, différent de celui que nous avons conçu pour les fonctions de marketing, gestion de produits, développement digital et IT.

Le département Customer Service expérimente une nouvelle méthode de travail au sein d'équipes multidisciplinaires gérant un portefeuille de clients en mode 'one-stop-shop'.

Les collaborateurs disposent de l'autonomie nécessaire pour répondre aux questions des clients et résoudre leurs problèmes du premier coup.

Au sein du département Network Engineering and Operations, près de 1.000 personnes travaillent chaque jour selon les principes 'Lean'. D'autres initiatives sont prévues pour les équipes opérationnelles en 2022.

## Façonner la main-d'œuvre du futur

Nous voulons que nos collaborateurs s'épanouissent dans un monde en rapide évolution. C'est pourquoi nous leur offrons la possibilité d'acquérir en permanence de nouvelles connaissances et compétences, notamment dans le domaine du digital. Nous

entendons ainsi diriger le développement de l'économie digitale et de la société du futur, tout en garantissant l'employabilité de notre personnel.

## Riche offre de formations

Proximus propose un large éventail de parcours de formation. Grâce à la plateforme My Learning, les collaborateurs ont accès à des milliers de cours sous diverses formes : formations en classe, modules digitaux ou encore e-books.

Les sujets abordés vont de la **maîtrise des bases du travail digital** à des cours spécifiques destinés à aider les collaborateurs à **rester à la pointe** de leurs domaines d'expertise. La plateforme leur fournit les outils nécessaires pour façonner leur avenir et donner, le cas échéant, une nouvelle orientation à leur carrière.

Crise du Covid-19 oblige, l'organisation de cours en classe est devenue difficile. Proximus a donc entièrement revu son offre de formations en privilégiant au maximum les **méthodes de formation virtuelles et en ligne**. Dans quelques cas spécifiques seulement, et toujours dans le respect des mesures sanitaires, la formation a été organisée en présentiel. En 2022, nous continuerons à investir dans les outils nécessaires pour faciliter les cours virtuels, en visant une expérience d'apprentissage exceptionnelle.

En 2021, en prélude au lancement de la nouvelle méthode de travail Agile, nous avons investi dans un coaching approprié pour tous nos collaborateurs. En partenariat avec la London Business School, nous avons conçu des cours de leadership et des formations visant à stimuler l'innovation et à créer des opportunités de développement pour les talents émergents.

Pour 2022, nous maintenons notre objectif d'atteindre une moyenne de 40 heures de formation par collaborateur. Sur la période 2020-2022, nous aurons investi au total € 100 millions dans la formation (y compris le temps investi).

### La formation chez Proximus en 2021

Nous avons investi **€ 32,34 millions** dans la **requalification et le perfectionnement des collaborateurs**.

Chaque collaborateur a suivi en moyenne **41,3 heures** de formation, en ligne avec nos ambitions.

## Des partenariats pour de meilleurs outils pédagogiques

Pour optimiser et diversifier notre offre de formations, nous nous sommes associés à deux organisations :

- Nous poursuivons notre collaboration avec **Technobel**. Ensemble, nous avons développé une série de modules d'apprentissage spécifiques pour le personnel de terrain. En 2021, 435 participants ont suivi l'un de ces modules.
- En 2021, nous avons lancé un parcours d'apprentissage avec **BeCode** en vue de former 22 collaborateurs aux compétences, aux technologies et aux emplois digitaux du futur.

## Attirer les meilleurs talents

Soucieux d'être reconnus comme vivier de talents et centre de talents pour les métiers du digital, nous gardons pour **priorités absolues de permettre aux talents existants de se développer**, mais aussi d'attirer de nouveaux talents. C'est pourquoi, outre la formation continue, nous offrons à nos collaborateurs la possibilité de développer leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. En 2021, 782 collaborateurs ont changé d'emploi en interne, contre 2.146 en 2020.

Proximus continue d'investir dans les nouvelles compétences et les générations futures. Grâce à la **recherche ciblée de talents**, nous avons pu recruter 172 collaborateurs dans des domaines d'avenir : Data Analysts, UX Designers et IT Analysts. En 2021, nous avons également recruté 20 Management Trainees. Ces derniers suivent à présent un riche parcours d'apprentissage au sein de l'entreprise, qui leur permettra d'acquérir toutes les connaissances indispensables pour occuper de futures fonctions de direction.

Afin de renforcer notre image d'employeur sur le marché extérieur, nous avons lancé une **nouvelle campagne de recrutement**. Parallèlement, nous avons revu notre site emploi

pour attirer de nouveaux talents digitaux dans diverses fonctions, des spécialistes des données et de l'IT aux vendeurs, en passant par les techniciens.

La guerre pour les talents ne va faire que s'intensifier. C'est pourquoi nous avons également lancé la campagne de parrainage **'Bring a Friend'**. Objectif : inciter nos collaborateurs à encourager leurs amis et leurs proches à postuler chez Proximus.

En 2021, 443 nouveaux collaborateurs ont rejoint Proximus.



**Nous avons pourvu des postes dans des domaines d'avenir grâce à la recherche ciblée de talents.**

## Adopter le travail hybride

La pandémie de Covid-19 nous a amenés à revoir **l'équilibre entre le travail à domicile et au bureau**, en gardant à l'esprit l'impact environnemental des trajets domicile-lieu de travail, l'importance des contacts directs et les avantages et la commodité que peut offrir le domicile.

Bien sûr, il faudra du temps pour développer de nouvelles habitudes de travail plus efficaces. Et si le travail à distance présente un énorme potentiel, nous avons également constaté ses limites lorsqu'il perdure sur une longue période. Nous sommes déterminés à évoluer vers un nouvel équilibre entre le travail au bureau et à domicile.

## Campus : réinventer l'espace de travail

La pandémie a bouleversé notre perception de l'espace de travail. C'est pourquoi nous réinventons aujourd'hui nos espaces de travail dans le cadre du **projet Campus**, axé sur les trois niveaux suivants :

- Permettre aux collaborateurs de choisir où et comment ils travaillent ;
- Exploiter et valoriser la magie des contacts humains ;
- Contribuer aux ambitions de Proximus en matière de réduction d'empreinte carbone et de bâtiments à zéro énergie fossile.

Avec Campus, notre siège de Bruxelles se muera en **campus digital durable et inspirant**, connecté à un réseau de hubs régionaux. La technologie permettra d'optimiser l'expérience et l'efficacité de ces espaces de travail physiques. Ce programme

nous permettra également de travailler plus efficacement. En plus de soutenir notre transformation culturelle et nos méthodes de travail Agile, il **facilitera les contacts, la collaboration et l'innovation**. Notre siège bruxellois sera prêt d'ici la fin 2026.

## Les bons outils digitaux

L'autonomie et la collaboration efficace constituent deux ingrédients essentiels du travail hybride. Pour **faciliter la communication digitale**, nous offrons à nos collaborateurs un ensemble d'outils digitaux sécurisés et conviviaux accessibles sur n'importe quel appareil. En 2021, nous avons déployé Microsoft Teams à l'échelle de toute l'entreprise. Tous nos collaborateurs utilisent désormais la plateforme pour leurs communications quotidiennes (appels, sessions de chat et réunions en ligne), ainsi que pour collaborer en interne et en externe.

WAP+, **notre réseau social d'entreprise**, connecte nos collaborateurs au niveau individuel et organisationnel. Notre **app Spencer** leur permet quant à elle d'avoir accès à leurs congés, absences et d'avoir une vue sur le calendrier d'équipe, tout cela sur leur appareil mobile. Ces outils bureautiques en ligne permettent à nos collaborateurs de mieux collaborer et de maximiser leur efficacité personnelle.

## Créer un environnement de travail positif pour tous

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.

## Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont inscrites **dans l'ADN** de Proximus. Nous pensons qu'il est important de reconnaître les aptitudes et les compétences de chacun. En promouvant la diversité et l'inclusion, nous apportons une contribution essentielle au

bien-être des personnes et créons les conditions propices au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs. Nous attirons et retenons aussi les talents.

La diversité de notre marché et de la société au sens large doit se refléter au sein de nos équipes. C'est une nécessité pour **garantir la pérennité de nos activités**. Une main-d'œuvre diversifiée favorise non seulement **la créativité et l'innovation**, mais elle est aussi le reflet de la diversité de notre clientèle.

Pour en savoir plus sur notre engagement dans ce domaine, consultez notre déclaration sur la diversité et l'inclusion.

## Une main-d'œuvre diversifiée propice à la créativité et à l'innovation.

### Bien-être

Aujourd'hui plus que jamais, le bien-être et la résilience sont essentiels. Le sujet est à la une de tous les journaux : la pandémie actuelle et le télétravail continu compliquent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nos propres collaborateurs n'échappent pas à ce constat. Pour améliorer leur bien-être, nous avons pris les mesures suivantes en 2021 :

- Nous avons lancé la **'Work Smarter Charter'**, un ensemble de directives encourageant les collaborateurs à adopter des habitudes saines pour un bon équilibre vie privée-vie professionnelle et les invitant à se déconnecter du travail en dehors des heures de service. Cette charte prodigue des conseils pratiques pour se détendre en cours de journée, organiser des réunions efficaces et prendre du recul par rapport au travail.
- 1.072 chefs d'équipe ont participé à des **workshops consacrés au bien-être et à la résilience**. Le but : leur apprendre à surmonter les difficultés, à détecter le stress et à offrir soutien et conseils aux membres de leurs équipes.
- Nous avons présenté à nos collaborateurs le **'Team Connect Kit'**, un ensemble d'exercices et de quatre modules conçus pour amorcer la conversation et favoriser le lien et la cohésion au sein de l'équipe dans un environnement digital.
- Nous avons poursuivi le programme **'FeelGreat@Proximus'**, qui vise à favoriser une culture de résilience physique, sociale et mentale au sein de l'entreprise. Ce programme comprend des workshops, des événements et des campagnes de communication.

Pour contrôler le bien-être de nos collaborateurs, nous organisons régulièrement des **enquêtes** auprès d'eux. Ces questionnaires nous permettent d'évaluer leur situation individuelle, leur engagement et leur motivation. Cette initiative s'est avérée particulièrement utile pendant les périodes de confinement. Ces enquêtes nous ont permis d'évaluer le ressenti des collaborateurs, leurs relations sociales avec leurs collègues et leur équilibre travail-vie privée. Elles nous ont également aidés à prendre les mesures nécessaires pour améliorer leur bien-être.

Dans des circonstances normales, nos collaborateurs et leurs familles bénéficient de services supplémentaires, tels que l'accueil de jour pour les enfants pendant les vacances de printemps et d'été ou encore des événements annuels, comme le **'Proximus Fun Day'** et la **'Kids Party'**. En raison du Covid-19, les **'Family Days'** et l'accueil des enfants ont malheureusement été annulés et remplacés par d'autres initiatives, telles que des chèques-cadeaux de Saint-Nicolas pour les enfants des collaborateurs ou des tickets pour le zoo ou Walibi en remplacement du **'Proximus Fun Day'**.

Enfin, nous faisons régulièrement appel à des **consultants sociaux et des conseillers en prévention** pour soutenir nos collaborateurs dans différents domaines du bien-être au travail, notamment en matière psychosociale et ergonomique.

### Faire face au Covid-19 tous ensemble

Une priorité majeure en 2021 a consisté à gérer cette crise sanitaire sans précédent. Nous avons suivi constamment de près la situation, en adaptant nos mesures internes conformément aux directives du gouvernement. Dans ce contexte, nous nous sommes fixé pour objectif de **protéger nos collaborateurs, d'aider nos clients et de soutenir la société** grâce à nos solutions de télécommunications.

Lorsque les mesures ont été brièvement levées et que nos collaborateurs ont pu revenir au bureau, il était crucial de leur garantir un environnement de travail sûr. Toutes les mesures sanitaires nécessaires ont été mises en place pour éviter la propagation du virus. Lancé en juillet, notre **plan de retour progressif au travail** a donné aux collaborateurs la possibilité de travailler à nouveau dans l'un de nos sites. En novembre, le gouvernement a toutefois imposé des règles plus strictes à la suite d'une nouvelle vague d'infections. Là encore, nous avons rigoureusement appliqué cet éventail de mesures pour garantir une sécurité maximale à nos collaborateurs.

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

<b>82</b>	<b>Gouvernance et conformité</b>
83	Déclaration de gouvernance d'entreprise
106	Diversité et Inclusion
110	Rapport de rémunération
127	Cadre réglementaire
133	L'action Proximus
<b>139</b>	<b>Rapports non-financiers</b>
140	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
147	Rapport social
158	Rapport environnemental
169	Taxonomie européenne
171	Tableau de la TCFD
173	Index du contenu GRI
<b>179</b>	<b>Etats financiers consolidés</b>
<b>293</b>	<b>Rapport de gestion consolidé</b>
294	Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
323	Gestion des risques
337	Les systèmes de contrôle interne
340	Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
341	Evolution des activités de recherche et de développement
345	Autres informations

# Gouvernance et conformité



# 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](http://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. Le Conseil d'Administration a décidé en 2021 que cette durée maximale s'appliquera à l'avenir également aux administrateurs non indépendants.

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'Assemblée générale sur proposition de l'État belge

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	70	Président	2013 – 2022
Guillaume Boutin	47	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht <sup>1</sup>	68	Administrateur	2015 - 2025
Martine Durez	71	Administrateur	1994 - 2022
Ibrahim Ouassari <sup>2</sup>	43	Administrateur	2021 - 2025
Isabelle Santens	62	Administrateur	2013 - 2022
Paul Van de Perre	69	Administrateur	1994 - 2022

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere <sup>3</sup>	63	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Martin De Prycker	67	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	53	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne	47	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine	67	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Catherine Vandendorre	51	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Luc Van den hove	62	Administrateur indépendant	2016 - 2024

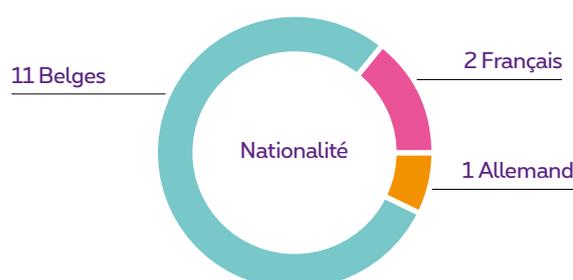
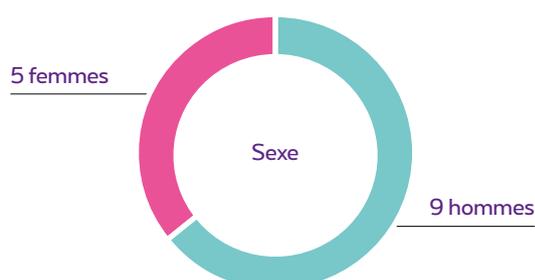
1 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, le mandat a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

2 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, Monsieur Ibrahim Ouassari a été nommé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

3 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, le mandat a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2023

## Diversité au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration tient compte de la manière dont il renforcera la diversité du Conseil d'Administration en ce qui concerne le sexe, l'âge et la nationalité lorsque des remplacements et des nominations sont envisagés. Les caractéristiques de la diversité au sein du Conseil d'administration peuvent être visualisées comme suit :



## 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 et l'information non-financière 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 Vandendorpe (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Joachim Sonne 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 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.

## 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 et Madame Agnès Touraine.

# Gouvernance du développement durable

La durabilité faisant partie intégrante de notre stratégie #inspire2022, elle est supervisée par le Conseil d'Administration. L'engagement d'intégrer le développement durable dans tout ce que nous faisons est réalisé en l'intégrant dans la gestion opérationnelle sous la supervision du Conseil d'Administration et sous la responsabilité de l'Administrateur Délégué et du Comité Exécutif en la personne du Chief Corporate Affairs Officer en tant que champion du développement durable. Les rapports et le suivi sont effectués sur une base mensuelle à l'intention du Comité Exécutif, ce qui permet des discussions et une hiérarchisation des priorités fondées sur des faits. Grâce au rapport d'activité de l'Administrateur Délégué, les réalisations sont communiquées tous les deux mois au Conseil d'Administration, qui examine également les progrès réalisés tous les trimestres dans le cadre de l'évaluation stratégique de notre stratégie #inspire2022.

La gestion quotidienne est assurée par une organisation bien définie de coordinateurs de la durabilité dans tous les business units, qui gèrent tous les projets liés à la durabilité avec des résultats et des indicateurs clés de performance clairs. Elle est pilotée par un haut responsable chargé de la réputation et de la durabilité au sein du département Corporate Affairs.

Cette année, nous avons amélioré le processus de gouvernance en intégrant l'impact de la durabilité dans chaque dossier ou initiative figurant à l'ordre du jour des réunions du Comité Exécutif. Nos ambitions en matière de durabilité se reflètent dans les KPI STI, plus de détails se trouvent dans le rapport de rémunération à la page 116.

D'autres informations sur la gouvernance d'entreprise, la conformité et la gestion des risques liées à la durabilité sont disponibles dans la section Conformité et normes éthiques du présent rapport de gouvernance, dans le rapport sur la gestion des risques, dans la déclaration sur la diversité et l'inclusion et dans la déclaration non financière.

Les chiffres non financiers détaillés se trouvent dans les déclarations environnementales et sociales.

Les progrès réalisés dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et la mise en œuvre des recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) sont expliqués dans la déclaration non financière.

Les ambitions de la stratégie #inspire2022 et les réalisations de 2021 se trouvent dans le deuxième chapitre.

## 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 25 février 2021, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2020, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

En exécution de l'article 7:97, §1 du Code des sociétés et des associations, les décisions ou opérations en exécution d'une décision du Conseil d'Administration d'une société cotée en bourse qui concernent une partie liée sont soumises à une procédure spéciale. C'est le cas de l'accord par lequel Proximus devient un 'business inducer' pour le service bancaire Banx powered by Belfius. Ces décisions ou transactions ont été soumises à l'appréciation préalable d'un comité composé de trois administrateurs indépendants.

Conformément à l'article 7:96 combiné à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, les administrateurs représentant l'Etat belge n'ont pas pris part à la délibération et à la décision sur le point Projet Banx, point à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 29 avril 2021.

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 2021 se sont tenues neuf réunions du Conseil d'Administration, cinq réunions du Comité d'audit et de supervision, six 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 a organisé une auto-évaluation à la fin de 2021 avec le partenaire externe Guberna. Cette évaluation sera clôturée en 2022.

# 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<sup>er</sup> 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.

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.

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.

En 2021, le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

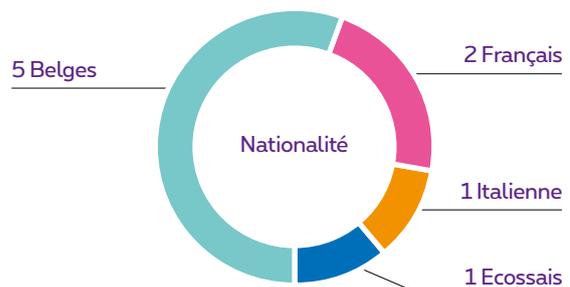
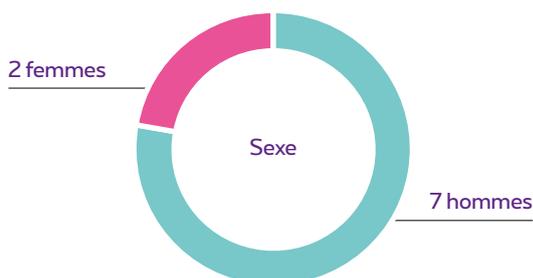
Nom	Âge	Fonction
Jim Castele	50	Chief Consumer Market officer
Anne-Sophie Lotgering	47	Chief Enterprise Market Officer
Dirk Lybaert	61	Chief Corporate Affairs Officer and Secretary General
Antonietta Mastroianni <sup>1</sup>	48	Chief Digital & IT Officer
Mark Reid <sup>2</sup>	50	Chief Financial Officer
Geert Standaert	51	Chief Technology Officer
Renaud Tilmans	53	Chief Customer Operations Officer
Jan Van Acoleyen	59	Chief Human Resources Officer

1 Antonietta Mastroianni a rejoint Proximus en avril 2021.

2 Mark Reid a rejoint Proximus en mai 2021.

## Diversité au sein du Comité Exécutif

Les caractéristiques de la diversité au sein du Comité Exécutif peuvent être visualisées comme suit :



# Collège des Commissaires

## Composition

Le Collège des Commissaires de la société se compose des personnes suivantes :

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, 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 (jusqu'au 3 février 2021)
- Monsieur Dominique Guide, membre de la Cour des comptes (à partir du 3 février 2021)
- CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, 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 SRL 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 2021 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et CDP Petit & Co SRL.

En 2021, le Groupe a dépensé un montant de € 1.144.052,79 en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

En 2021, le Groupe a également dépensé un montant de € 1.618 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 SRL

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	171.370,88	875.000
Conseils fiscaux		
Autres missions	55.436,10	42.245,81
<b>Total</b>	<b>226.806,98</b>	<b>917.245,81</b>

### Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour CDP Petit & Co SRL

(en €)	Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	1.618
Conseils fiscaux	
Autres missions	
<b>Total</b>	<b>1.618</b>

# Membres du Conseil d'Administration

## Guillaume Boutin

**Monsieur Guillaume Boutin** est Administrateur Délégué depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus. Il est Président du Conseil d'Administration de BICS et TeleSign, ainsi qu'administrateur 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 École', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande École', 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, 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, Youston (président), Sprimoglass et est membre du Conseil consultatif de CVC Capital Partners.

Il est également gérant de La Macinaia, 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 de Tessares, ainsi que 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 Faktion et président du Conseil de Calltic 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).

## Ibrahim Ouassari

**Monsieur Ibrahim Ouassari** est le fondateur et le CEO de MolenGeek. Après un parcours atypique et autodidacte dans le domaine des technologies, Ibrahim s'est imposé comme un consultant accompli dans ce secteur depuis 1999. Il a ensuite quitté le secteur du conseil pour se lancer dans une carrière d'entrepreneur au sein de plusieurs entreprises et a travaillé avec des clients issus des sociétés les plus grandes et les plus renommées.

C'est son expérience qui l'a conduit à lancer MolenGeek en mai 2015, un écosystème technologique international inclusif qui rend le 'TechWorld' accessible. C'est à ce moment-là qu'Ibrahim relève l'un de ses plus grands défis : fusionner deux mondes qui ne se rencontrent pas. D'une part, les talents insoupçonnés des quartiers populaires et d'autre part, le monde de la technologie.

MolenGeek est une solution internationale qui apporte de nouvelles perspectives à des milliers de jeunes. Ibrahim a combiné son expérience d'entrepreneur en technologie et sa connaissance du terrain pour révéler des talents en les initiant aux nouvelles technologies. Il est soutenu par les plus grands noms de l'industrie technologique, cité à Davos par Sundar Pichai, CEO de Google, après sa visite à MolenGeek, et a également été sélectionné par ce dernier dans WIRED UK comme 'innovateur qui construit un meilleur avenir pour 2021'. Google, Facebook, Salesforce, Amazon, Vmware ou encore Proximus investissent dans MolenGeek.

En 2018, Ibrahim a fait partie en tant qu'expert du groupe consultatif Horizon 2020 NMBP pour la DG Recherche & Innovation de la Commission européenne, dont la mission est de nous aider notamment à assurer l'impact des investissements R&I 2021-2027 dans les domaines des technologies industrielles et à améliorer l'implication sociétale.

## Catherine Rutten

**Madame Catherine Rutten** occupe la fonction de Vice-President International, Government Affairs & Public Policy chez Vertex Pharmaceuticals depuis le 1<sup>er</sup> 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

**M. Joachim Sonne** compte plus de 20 ans d'expérience dans la banque d'investissement. Il est actuellement conseiller principal d'AustralianSuper et conseiller du Conseil d'Administration d'un certain nombre de sociétés technologiques. Jusqu'en septembre 2019, M. Sonne a exercé les fonctions de Managing Director et de coresponsable d'EMEA Telecom, Media and Technology Advisory Group chez J.P. Morgan établi à Londres. Il a rejoint J.P. Morgan en 1998, a travaillé de 2006 à 2010 au sein du groupe Communications à New York et, entre 2010 et 2011, au département chargé des fusions et acquisitions en Allemagne chez J.P. Morgan à Francfort.

M. Sonne est diplômé avec distinction de l'European School of Management-EAP, Paris-Oxford-Berlin et est titulaire d'un European Master of Management, d'un Diplom-Kaufmann 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 (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, GBL, 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 a été présidente du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).

## Catherine Vandenborre

**Madame Catherine Vandenborre** est 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 Vandenborre 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<sup>er</sup> 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 5.000 personnes, avec un budget annuel d'environ € 700 M (2021). 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 (filiale de Bpost) et membre du comité d'investissement de PMV, du Welvaartsfonds PMV (Fonds pour la prospérité) 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<sup>er</sup> décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus. Il est Président du Conseil d'Administration de BICS et TeleSign, ainsi qu'administrateur 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 École', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande École', obtenu en 1999.

## Jim Castele

Depuis le 1<sup>er</sup> 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.

Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, ainsi que Président du Conseil d'Administration de Proximus Media House, Scarlet Belgium et Mobile Vikings.

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, Mme 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.

Elle est aussi membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, Belgian Mobile ID et Présidente du Conseil d'Administration de Proximus ICT.

Mme 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 TeleSign, de la Proximus Foundation, de Proximus Art, de Proximus Opal et MWingz. Il exerce également des mandats externes au sein d'Aquafin, de Bednet et Voka.

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.

## Antonietta Mastroianni

**Mme Antonietta Mastroianni** est Chief Digital & IT Officer depuis avril 2021.

Mme Antonietta Mastroianni est membre du Comité exécutif de Proximus depuis avril 2021. Avant de rejoindre Proximus, elle a été Group CIO et CDIO chez TDC Danemark, Head of IT and Business Partner chez Swiss Sunrise, et a occupé plusieurs fonctions chez Swisscom et H3G Italie.

Elle est un leader informatique influent avec 20 ans d'expérience internationale dans le domaine des télécoms, où elle a su tirer parti de la technologie pour stimuler la croissance, la performance et la rentabilité des organisations. Elle se concentre sur la transformation numérique et agile, l'impact de la technologie de pointe sur l'activité, l'innovation technologique et de produit ainsi que la transformation de l'informatique et des télécoms. Elle a travaillé dans différents pays européens (Italie, Suisse, Danemark et Belgique) et est membre du Conseil d'Etis, pour lequel elle a précédemment été membre du comité de direction.

Actuellement, elle occupe également le siège de VC au sein du Conseil d'Administration de Gaia-X.

Mme Antonietta Mastroianni a étudié l'ingénierie informatique et l'automatisation à l'université de Sienne et est membre de l'ordre des ingénieurs de la province de Caserta.

## Mark Reid

**Monsieur Mark Reid** est le Chief Financial Officer de Proximus depuis mai 2021.

Avant de rejoindre Proximus, Mark a occupé pendant 5 ans le poste de Chief Financial Officer de la région Europe centrale de Liberty Global, basé à Zurich. Avant d'occuper ce poste, il était directeur financier adjoint chez Virgin Media à Londres, qui fait également partie de la famille Liberty Global. Pendant plus de 20 ans, il a occupé des postes de direction financière dans des entreprises internationales de télécommunications, de médias numériques et de voyages, et a travaillé en Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Il est membre du Conseil d'Administration de BICS, TeleSign et du Fonds de Pension Proximus.

Monsieur Reid est titulaire d'un diplôme d'ingénieur aéronautique de l'université de Glasgow. Il est comptable agréé avec la certification du Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

## 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 membre du Conseil d'Administration de Synductis, Fiberklaar, Unifiber et l'hôpital OLV Alost.

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 Belgacom 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 et membre du Conseil d'Administration de Fiberklaar.

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 des transformations organisationnelles et culturelles.

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 administrateur indépendant au sein de SD Worx et membre du Conseil d'Administration d'Experience@Work. Au sein du groupe Proximus il est administrateur de BICS, de MWingz, de la Proximus Foundation, du Fonds de Pension de Proximus, Président du Comité de rémunération de BICS ainsi que Président du Conseil d'Administration de Be-Mobile.

# Conformité

## Le rôle de la conformité au sein de Proximus

Agir avec intégrité, conformité et honnêteté est une condition essentielle pour le succès du groupe Proximus. Nous nous efforçons de renforcer la confiance de nos clients, de nos partenaires commerciaux et des autres parties prenantes de notre Groupe en traitant chacun de manière équitable. Un comportement conforme en est la base et doit être une évidence pour tous les collaborateurs du Groupe. L'une des principales tâches de notre entreprise est de renforcer cette prise de conscience.

Le Compliance Office de Proximus est chargé de coordonner les activités de conformité au sein du groupe Proximus. Il 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 si de tels comportements se produisent.

Tous les employés doivent exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux dans le respect des 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 dans la section Compliance de notre site web Corporate.

## Organisation des activités de conformité

Le Compliance Office de Proximus est dirigé par le Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques & Compliance, qui rapporte directement au Président du Comité d'Audit et de Compliance (CAC).

La Charte de l'ACC détermine la responsabilité de l'ACC dans l'aide et le conseil au Conseil d'Administration en ce qui concerne le contrôle de la conformité de Proximus aux exigences légales et réglementaires, ainsi que la conformité interne au code de Conduite et aux politiques et procédures du groupe.

## Le programme de la conformité

Chez Proximus, nous nous engageons à respecter les normes d'intégrité les plus élevées et à garantir une conduite professionnelle éthique. Dans le cadre de notre engagement dans ce domaine, nous avons mis en place un programme de conformité complet qui doit être connu de tous les employés de Proximus et est disponible via notre site web. La conformité et l'éthique des affaires sont notre licence d'exploitation.

En tant qu'élément central du programme de Conformité, Proximus a développé une série de Politiques et de Codes qui compilent formellement les directives comportementales à suivre par le personnel de Proximus ainsi que les restrictions existantes sur des sujets importants tels que l'anti-corruption, les sanctions économiques et le droit à la concurrence. En outre, un Code de Conduite des Fournisseurs a été créé afin de garantir que nos fournisseurs adhèrent aux mêmes normes éthiques.

Chez Proximus, les bonnes mesures sont mises en place pour éviter les dilemmes éthiques. Cela implique de disposer d'un

modèle de gouvernance clair, comme décrit dans cette section sur la gouvernance d'entreprise et conformément à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes ('la loi de 1991'). Dans un effort commun, les services juridiques et de conformité du groupe ont créé un manuel d'entreprise pour les filiales de Proximus, détaillant les principes de gouvernance et de conformité.

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 anti-corruption spécifique a été créée à l'intention d'une population ciblée d'employés.

La concurrence loyale et ouverte entre entreprises et la conduite des affaires sur un pied d'égalité sont importantes pour la société et contribuent à accroître le bien-être de tous. Par conséquent, nous soutenons une concurrence loyale et ouverte sur tous nos

marchés, avec une approche de la compétitivité basée sur de bons produits et services au juste prix.

Des canaux d'information fiables pour les parties prenantes internes et externes et la protection des lanceurs d'alerte internes contre les sanctions contribuent à garantir que les éventuelles fautes sont signalées, examinées de manière approfondie et clarifiées.

Chez Proximus, nous fournissons différents canaux de signalement aux lanceurs d'alerte internes et externes pour nous informer d'éventuelles violations de la conformité.

En 2021, nous avons révisé, amélioré et communiqué notre procédure de dénonciation.

5 cas de dénonciation (4 liés à des conflits d'intérêts et 1 au non-respect des directives organisationnelles) ont été traités en 2021. Tous ont été analysés en profondeur par le service de conformité et d'investigation et ont fait l'objet de mesures appropriées.

Pour améliorer le dispositif en matière de délits d'initiés, Proximus a mis en place un outil (InsiderLog) permettant la gestion automatisée des listes d'initiés.

Proximus a demandé à ses fournisseurs et partenaires commerciaux d'adhérer à un code de conduite. Ce code s'inspire des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Il couvre la conformité légale en général et nos politiques anti-corrupcion, y compris les dispositions contre les pratiques anticoncurrentielles et les conflits d'intérêts.

KPIs	Résultat 2020	Résultat 2021
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/ code de conduite	24	48
Nombre de cas de lanceurs d'alertes	2	5 (4 Internes – 1 Externe)

## En un mot

Les efforts suivants ont été déployés en 2021 pour améliorer la visibilité de la stratégie de conformité du Groupe :

- Formation en ligne sur le code de conduite pour les nouveaux entrants.
- Formation en ligne sur la lutte contre la corruption pour le personnel ciblé.
- Nouvelle procédure d'alerte (conforme à la réglementation européenne).
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel via l'intranet sur le code de conduite, la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, etc.
- Nouveau référentiel des politiques et procédures du groupe, piloté par une nouvelle charte des politiques du groupe.
- Mise à jour du Dealing Code, y compris la mise en œuvre d'InsiderLog (Insider Dealing – outil de gestion automatisée des listes d'initiés).
- Création du Corporate Handbook approuvé par l'Exco (gouvernance et conformité pour les filiales de Proximus).
- Création et communication aux fournisseurs d'un nouveau Code de Conduite des Fournisseurs.

# Appliquer des normes éthiques élevées

## Conduite d'entreprise de Proximus

### Code de Conduite

Nous ne nous contentons pas de respecter la loi. Nous veillons aussi à informer nos collaborateurs des comportements à suivre et à éviter. Le Code de Conduite de Proximus reflète les principes fondamentaux et les règles qui constituent la base de notre engagement en matière de responsabilité d'entreprise. Nous sommes convaincus que performance commerciale et intégrité doivent aller de pair pour contribuer au développement économique, social et environnemental de notre société.

Le Code de Conduite s'applique à tous les collaborateurs du Groupe. Le personnel de Proximus suit une formation obligatoire sur l'application des principes de ce Code.

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.

### Confidentialité des données clients

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.

- Proximus a continué à développer son réseau de Privacy Ambassadors dans ses différentes Business Units afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée. Ces ambassadeurs suivent régulièrement des formations sur la protection de la vie privée.
- Nous avons amélioré notre processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour traiter toutes les questions de

protection de la vie privée au plus haut niveau de direction par le biais d'une gouvernance dédiée à la protection de la vie privée. Ce processus a été soigneusement intégré dans notre politique d'entreprise, faisant de la confidentialité des données une priorité absolue.

- Des ressources supplémentaires sont venues renforcer les équipes Legal Privacy et Data Protection officer. Elles ont permis d'accélérer les contrôles de protection de la vie privée. Afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise, les équipes Legal Privacy et Data Protection Officer partagent du contenu et proposent des outils efficaces sur la réglementation en matière de protection de la vie privée.

## Code de conduite des fournisseurs

En plus de garantir la conformité au sein de l'entreprise, Proximus est également attentive à la durabilité et à l'éthique dans sa chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi nous avons rédigé un Code de conduite élaboré à l'intention de nos fournisseurs. Conforme à la réglementation nationale et internationale, ce code respecte également les normes établies par la Responsible Business Alliance (RBA).

La gestion des risques de nos fournisseurs en matière de durabilité est intégrée dans notre processus d'approvisionnement quotidien. Nous contrôlons le respect des normes ESG par nos fournisseurs clés en exigeant de ces derniers qu'ils se soumettent à une évaluation validée par des organismes d'évaluation tiers. Pour ce faire, nous les invitons à une évaluation EcoVadis et réalisons des audits dans le cadre de notre mission au sein de la Joint Audit Cooperation (JAC).

## 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, partager et développer des pratiques en matière de développement durable à l'égard des fournisseurs et de leurs tiers par le biais d'audits de risques, d'évaluations et de scorecards.

Proximus et les 17 autres opérateurs télécoms membres de la JAC représentent plus de 60% du chiffre d'affaires télécom mondial. Nous veillons à l'organisation d'audits par des tiers sur les sites des fournisseurs et de leurs tiers. En 2020-21, la pandémie de Covid-19 a entraîné le report de nombreux audits. Ceux-ci reprendront dès que la situation le permettra.

## Normes ESG tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Nous intégrons des normes ESG dans notre procédure de sélection de fournisseurs. En exigeant de ces derniers le respect de notre Code de conduite des fournisseurs, 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.

## Respect des droits de l'Homme dans notre chaîne d'approvisionnement

Le respect des droits de l'Homme tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail représente un engagement prioritaire pour Proximus dans toute sa chaîne d'approvisionnement. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Proximus reconnaît sa responsabilité d'entreprise concernant le respect de ces principes. Elle s'engage à 'savoir et

montrer' qu'elle respecte les droits de l'Homme par une gestion permanente des risques en la matière, en collaboration avec nos partenaires commerciaux et principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement au sein de la JAC. Tout type de violation des principes précités fait l'objet d'un examen conjoint. Ces procédures nous permettent d'atténuer les risques de violation des droits de l'Homme échappant à notre contrôle direct et d'influencer le comportement des fournisseurs et de leurs tiers en la matière.



# 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 politique de Diversité et d'Égalité des Chances, 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.

La diversité fait également partie intégrante du Code de Conduite de Proximus.

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 politique 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. Pour renforcer l'engagement pris de recruter des employés ayant une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est conforme aux 4 valeurs fondamentales de l'entreprise, nous avons mis en place une clause de non-discrimination pour chaque nouvelle candidature. 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.

## Intégration de la dimension de genre

Proximus veille à mener une politique neutre sur le plan du genre et non discriminatoire, et à faire transparaître celle-ci dans tous les types de communication.

Nous sommes une entreprise inclusive et l'égalité des chances est un axiome de base de notre raison d'être applicable à tous, indépendamment du genre ou tout autre forme de discrimination.

L'inclusion met en pratique le concept de politique neutre en termes de genre et non-discriminatoire en créant un environnement d'engagement, de respect et de connexion.

La force de l'entreprise réside dans la richesse des talents de tous les employés, source de création de valeur ajoutée.

Proximus a également décidé d'étendre sa stratégie en matière de genre à travers les actions suivantes:

- Contrat signé avec Open@Work pour étendre notre stratégie à la communauté LGBTQIA+
- Actions dans le cadre de la journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie le 17 mai
- Analyse approfondie de l'impact possible du genre sur divers éléments de performance
- Analyse de la structure de rémunération par statut
- Signature d'une charte pour l'initiative 'Inclusive Panels', nous engageant à assurer une plus grande diversité de genre, d'ethnicité et d'âge parmi les experts s'exprimant lors d'événements et de conférences
- Participation à la mise en œuvre du plan fédéral gender mainstreaming
- Mise en place de formations et d'initiatives sur la résilience pour aider les employés à faire face au changement et à trouver un équilibre dans notre nouveau mode de travail.

Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et a atteint son objectif de recruter 25% de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques fin 2021. Nous avons même nommé une femme à la tête de la business unit Digital Transformation & IT, également une nouvelle membre du Comité Exécutif.

Dans le cadre de sa CCT 2021-2022, Proximus s'engage à continuer de prendre des initiatives dans ce domaine et à rester ouverts et non restrictifs dans nos campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus prendra également des initiatives supplémentaires pour communiquer sur sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion via des vidéos éducatives, des informations destinées aux réunions d'équipe des divisions et des sessions d'information en ligne qui seront proposées à tous les employés.

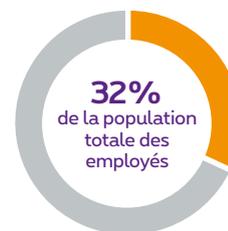
Nous continuerons également à communiquer via notre tout nouveau site web lancé en 2021 en interne, et qui rassemble toutes les informations, les événements, les célébrations et bien plus encore sur la diversité et l'inclusion chez Proximus ainsi qu'au sens plus large.

Proximus soutient également 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 continué à renforcer notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce à l'organisation de nouvelles sessions et à notre participation à la semaine mondiale de cette initiative en septembre 2021. 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.

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

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



Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 57 nationalités.

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

## 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.

Dans le cadre de sa gestion de l'employabilité durable, Proximus s'engage à analyser l'implémentation éventuelle des idées issues des groupes de travail organisés sur ce thème en 2018 en co-création avec les organisations syndicales représentatives.

Proximus prolonge également jusqu'à la fin 2022 le projet pilote lancé en 2021 pour les vendeurs de nos shops qui se trouvent dans la tranche d'âge de 55+, afin de réorganiser leur régime de travail et de réduire leurs horaires.

## Droits de l'homme

Le respect inconditionnel de l'éthique en matière de pratiques professionnelles est défini dans la politique de diversité et d'égalité des chances qui a été révisée en 2021. 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.

# Cadre réglementaire

# Réglementation du câble et de la large bande

Les décisions des régulateurs belges du 29 juin 2018 relatives à l'analyse des marchés de la large bande et de la télévision ont défini la réglementation des réseaux câblés et du réseau DSL et fibre FTTH de Proximus. Concernant la tarification, les régulateurs ont imposé des 'prix raisonnables' pour les tarifs de location mensuels pour l'accès au FTTH.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020, de nouveaux tarifs de gros pour le câble sont entrés en vigueur. Les décisions de l'IBPT ont souligné la nécessité de préserver les incitations à investir dans la fibre.

En ce qui concerne les tarifs de gros pour la fibre, l'IBPT a conclu, le 9 mars 2021, que les tarifs de location mensuels appliqués par Proximus pour l'accès de gros au FTTH sont raisonnables et n'excèdent donc pas les coûts d'un opérateur efficace, y compris une marge raisonnable conformément à la réglementation édictée en 2018. Il s'agit des tarifs d'accès que les autres opérateurs paient pour utiliser le réseau de fibre optique FTTH de Proximus.

Concernant l'accès de Proximus aux réseaux câblés, la décision de juin 2018 autorise un accès de gros limité pour Proximus dans les zones géographiques où elle ne dispose pas de son propre réseau d'accès large bande de nouvelle génération.

En avril 2021, l'IBPT a entrepris les premières démarches en vue de la préparation de la révision des marchés de la large bande et de la télévision de juin 2018. Le cadre réglementaire prévoit en effet la nécessité pour les régulateurs de revoir régulièrement les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex

ante. Les développements techniques et concurrentiels de même que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être pris en compte.

En 2021, l'IBPT a également annoncé son intention d'appliquer les obligations en matière d'accès imposées au réseau fibre de Proximus aux joint-ventures de Proximus, Fiberklaar et Unifiber. Celles-ci seront soumises aux obligations imposées à Proximus dans le cadre de la décision de 2018 en matière d'accès, de transparence, de non-discrimination et de contrôle des prix. La préparation de l'offre de référence et la détermination des coûts sous-jacents dans le contexte d'une approche de prix raisonnables devraient intervenir en 2022.

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<sup>er</sup> 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. Proximus doit appliquer des prix raisonnables pour les tarifs de location mensuels. 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. En 2021, l'IBPT a entamé son exercice de révision concernant la liste de ces LEX concurrentiels (actuellement 121). En fonction de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées à la liste ou en être retirées. La révision devrait intervenir en 2022.

# Spectre radio

## Belgique

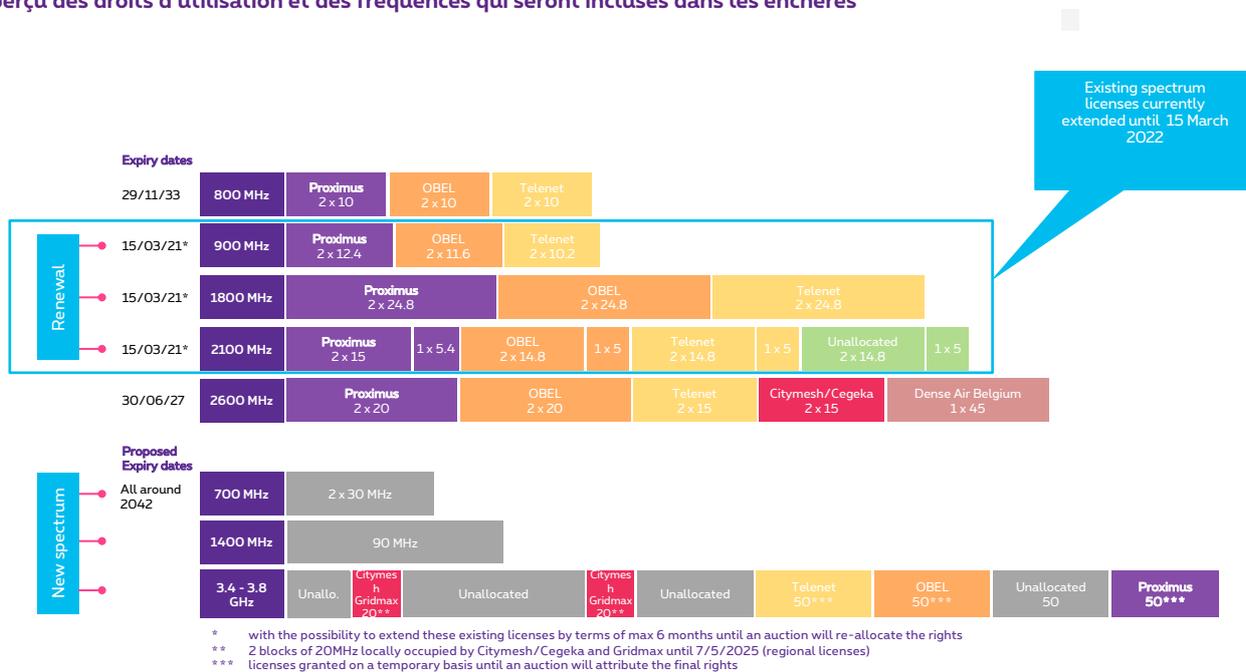
### Mise aux enchères multibande

Le 23 décembre 2021, le paquet législatif relatif à la mise aux enchères multibande qui va 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) a été publié. Les textes

incluent la réservation du spectre pour les nouveaux entrants (30 MHz duplex dans les bandes 700, 900, 1800 et 2100 MHz).

Les candidatures étaient attendues pour le 16 février 2022 au plus tard. La mise aux enchères est prévue pour mi-2022.

### Aperçu des droits d'utilisation et des fréquences qui seront incluses dans les enchères



### 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 fréquences 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 alors reçu chacun un bloc de 50 MHz TDD et Cegeka a reçu un bloc de 40 MHz TDD. Ces droits seront exploités jusqu'à l'octroi de nouveaux droits à la suite de la prochaine mise aux enchères multibande. Les opérateurs avaient l'obligation de mettre leur spectre en service avant le

1<sup>er</sup> mars 2021. Les opérateurs 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.

En ce qui concerne les licences 2G (900 MHz et 1800 MHz) et 3G (2100 MHz) actuelles qui expiraient en mars 2021, l'IBPT a décidé, le 31 août 2021, d'accorder une deuxième prolongation de ces licences jusqu'au 15 mars 2022 (une première prolongation avait été octroyée en février pour la période du 15 mars au 15 septembre). Les conditions applicables sont identiques à celles des licences actuelles. Ces prolongations peuvent être accordées jusqu'à ce que de nouveaux droits soient mis aux enchères.

## 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 3600 MHz.

Au total, les licences ont été vendues pour un montant de € 41,3 millions, dont Proximus Luxembourg paie progressivement

la part qui lui a été attribuée. Les droits d'utilisation sont accordés pour une période initiale de 15 ans et les licences sont renouvelables au moins une fois pour une période de cinq ans. Un certain nombre d'obligations de couverture s'appliquent 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

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.

Le **Règlement actuel relatif au roaming**, y compris le RLAH, est applicable jusqu'au 30 juin 2022. La Commission a proposé un nouveau Règlement visant à prolonger la validité de ces règles et le texte a été soumis à la procédure de codécision entre la Commission, le Parlement et le Conseil. Un accord politique final a été atteint. Les principaux points de cet accord sont les suivants : Le RLAH sera prolongé jusqu'en 2032.

Les tarifs de gros du roaming, c'est-à-dire les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients se déplacent dans l'UE utilisent d'autres réseaux, seront plafonnés à € 2 par GB à partir de 2022, puis progressivement réduits à € 1 en 2027. Par ailleurs, les plafonds de gros pour les appels vocaux et les SMS seront réduits suivant un plan de baisse en deux étapes en 2022 et 2025. Si les consommateurs dépassent

les limites de leur contrat lors d'une utilisation en roaming, les frais supplémentaires ne pourront pas être supérieurs aux plafonds des tarifs de gros du roaming.

En ce qui concerne la qualité du service, les fournisseurs de services de roaming seront tenus d'offrir la même qualité de roaming que celle offerte au niveau national, si les mêmes conditions sont disponibles sur le réseau dans le pays visité. À cette fin, une disposition interdit les pratiques qui réduisent la qualité des services de roaming (par exemple en faisant basculer la connexion de la 4G vers la 3G). Le fournisseur de services de roaming aura l'obligation de publier des informations sur les raisons justifiant l'application de conditions moins avantageuses à l'étranger qu'en national.

Les clients en itinérance devraient avoir accès aux services d'urgence et bénéficier de la transmission de la localisation de l'appelant, gratuitement. Les voyageurs devraient être informés des moyens de joindre les services d'urgence, y compris ceux destinés aux personnes handicapées, dans le pays de l'UE qu'ils visitent.

# Tarifs de terminaison

Dans le contexte du 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 maximaux uniques pour la terminaison d'appels mobiles et fixes dans toute l'UE (également

appelés Eurorate). 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). Pour la Belgique, les tarifs suivants seront applicables.

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'appels hors UE sont égaux ou inférieurs à l'Eurorate.

Le Règlement est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021.

MTR	Précédents	1/7/2021	1/1/2022	1/1/2023	À partir du 1/1/2024
€ct/min	0,99	0,7	0,55	0,4	0,2

FTR	Précédents	1/7/2021	À partir du 1/1/2022
€ct/min	0,116	0,093	0,07

## 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 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. Une mise à jour de l'Atlas mobile est prévue en 2022.

Début 2022, l'IBPT a publié une étude 'drive tests' et une étude 'train test' comparant la qualité de l'expérience mobile 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, dans le drive test, Proximus affiche d'excellents résultats pour le délai d'établissement des

appels, le début des streaming vidéo et la performance des Dropbox et, dans le train test, Proximus atteint le score le plus élevé pour 19 des 21 indicateurs mesurés.

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 2022.

Le 7 décembre 2021, l'IBPT a publié son 'Vade-mecum concernant la fibre', dont l'objectif est d'informer un large public (utilisateurs finaux, propriétaires de bâtiments, opérateurs et pouvoirs publics) en ce qui concerne la fibre et son déploiement. Dans une phase ultérieure, l'IBPT inclura une carte de couverture de la fibre.

Le 23 décembre 2021, l'IBPT a publié la première édition de son étude qualitative concernant la qualité et la couverture des réseaux large bande fixes et mobiles en Belgique. L'étude rassemble les résultats de nombreuses études de l'IBPT précédemment publiées, comme la couverture fixe et mobile des cartes Atlas de l'IBPT, les indicateurs de qualité du service fixe, les indicateurs de qualité de l'expérience mobile, etc. Une mise à jour de l'étude est prévue pour fin 2022.

## Neutralité de l'internet

Par 3 arrêts adoptés le 2 septembre 2021, la Cour de justice de l'Union européenne a établi que les offres 'zero rating' de Deutsche Telekom et de Vodafone Deutschland ne sont pas compatibles avec le Règlement relatif à la neutralité de l'internet, dès lors qu'elles imposent des conditions spécifiques aux clients internet.

Dans son argumentation, la Cour semble toutefois opérer une évaluation plus large du zero rating, indiquant l'incompatibilité de celui-ci avec les règles de neutralité de l'internet lorsqu'il est proposé pour des raisons commerciales.

L'ORECE (Organe des régulateurs européens des communications électroniques) est en train de revoir ses lignes directrices et pratiques réglementaires sur la neutralité de l'internet au sein de l'UE. Dès que les nouvelles lignes directrices auront été publiées (juin 2022), une courte période de transition devrait permettre aux opérateurs d'adapter leur portefeuille à celles-ci.

## Service universel - tarifs sociaux

Le gouvernement belge a l'intention de revoir les tarifs sociaux des services de télécommunication. À la demande de la ministre des Télécommunications, l'IBPT a lancé une consultation publique à ce sujet le 25 novembre 2021. Les propositions reposaient sur le système existant avec des réductions définies légalement. Un effort accru serait demandé au secteur : l'octroi automatique

des réductions aux personnes à faible revenu, l'indexation des réductions et l'introduction d'un plan mobile à tarif réduit, ciblant spécifiquement les personnes malentendantes ou malvoyantes qui ont besoin d'une assistance spécifique. La consultation s'est clôturée le 18 janvier 2022. Les propositions définitives sont attendues en 2022.

## Transposition du Code européen

La loi transposant le nouveau Code européen de fin 2018 a été finalisée et a été publiée le 31 décembre 2021. Certaines obligations auront un impact sur les activités (par ex. 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...), le texte suit de près, pour l'essentiel, le Code européen. Les nouvelles règles sont applicables depuis le 10 janvier 2022. Toutefois, certaines dispositions nécessiteront la publication d'arrêtés royaux avant d'entrer en vigueur.



# 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 a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 21 avril 2021 et est disponible 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 2021 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 à laquelle 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 à laquelle 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 2021

Le montant total des rémunérations octroyées en 2021 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à € 1.192.366 bruts.

Au cours de l'année 2021 ont eu lieu :

- 9 réunions du Conseil d'Administration
- 5 réunions du Comité d'Audit et de Supervision
- 6 réunions du Comité de Nomination et de Rémunération
- 2 réunions du Comité de Transformation et d'Innovation

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2021, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

### Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2021

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence	Indemnité*	TOTAL 2021
Stefaan De Clerck	€ 50.000	€ 142.500	€ 6.616	€ 199.116
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Pierre Demuelenaere	€ 25.000	€ 72.500	€ 2.000	€ 99.500
Martin De Prycker	€ 25.000	€ 65.000	€ 2.000	€ 92.000
Martine Durez	€ 25.000	€ 60.000	€ 2.000	€ 87.000
Ibrahim Ouassari	€ 17.361	€ 35.000	€ 1.389	€ 53.750
Catherine Rutten	€ 25.000	€ 57.500	€ 2.000	€ 84.500
Isabelle Santens	€ 25.000	€ 45.000	€ 2.000	€ 72.000
Joachim Sonne	€ 25.000	€ 57.500	€ 2.000	€ 84.500
Agnès Touraine	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Catherine Vandenborre	€ 25.000	€ 70.000	€ 2.000	€ 97.000
Luc Van den hove	€ 25.000	€ 65.000	€ 2.000	€ 92.000
Paul Van de Perre	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
<b>TOTAL</b>	<b>€ 342.361</b>	<b>€ 820.000</b>	<b>€ 30.005</b>	<b>€ 1.192.366</b>

\* Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui s'est monté à € 2.616 en 2021.

Le tableau suivant donne un aperçu de la rémunération octroyée au cours des 5 dernières années aux membres du Conseil d'Administration, Président compris. La variation d'une année à

l'autre est uniquement due au nombre de réunions du Conseil d'Administration et des Comités tenues par année civile et à la présence ou l'absence des membres à ces réunions

	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
	€ 1.080.244	€ 1.000.499	€ 1.243.509	€ 1.231.116	€ 1.192.366
Variation d'une année à l'autre		-7,4%	+24,3%	-1,0%	-3,1%

# Programme Global de Rémunération – 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 global de rémunération 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, compétitives et attrayantes sur le marché, qui sont 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 – salaires et conditions de travail compris – 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 global de rémunération 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 l'autonomie et la responsabilisation 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

La politique et les 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.

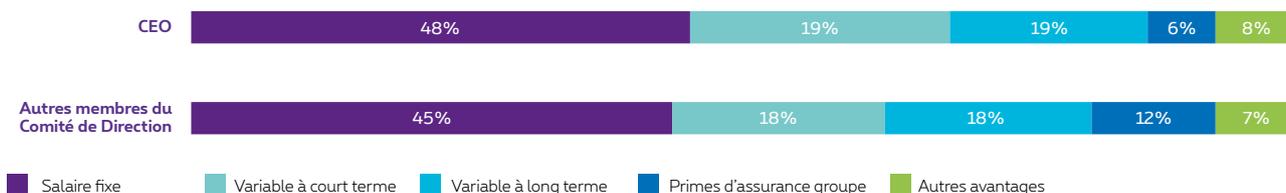
## Structure de la rémunération du Comité de Direction

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 2021)



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

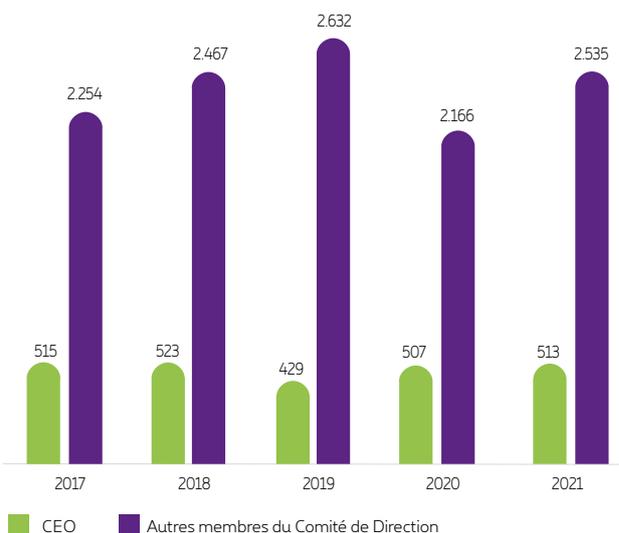
La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Comité de Direction pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, 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 consommation<sup>1</sup>.

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 fixe en k€ avant contributions sociales patronales sur 5 ans

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour 2017 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 les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin.

Des changements spécifiques dans la composition du Comité de Direction ont eu un impact sur la rémunération fixe totale versée en 2020 et en 2021 aux membres du Comité de Direction autres que le CEO. Le rôle de Chief Consumer Market Officer a été vacant pendant deux mois en 2020 et le poste de Chief Financial Officer a été vacant de juin 2020 à mars 2021 inclus. En outre, un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Comité de Direction en 2021 afin de soutenir notre transformation digitale et nos ambitions, et un nouveau membre a dès lors rejoint le Comité de Direction en avril 2021.



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.

<sup>1</sup> conformément aux règles prescrites par la loi du 1<sup>er</sup> 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 l'ambition du Groupe de réussir et d'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 annuelle à court terme est basée – pour 60% – sur la performance du Groupe par rapport à un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI), qui sont définis annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces KPIs sont les STI KPIs (Short Term Incentives KPIs).

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Comité de Direction au cours de l'année 2021 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2020.

Le Comité de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2020 l'ensemble suivant d'indicateurs de performance clés :

Objectif stratégique 2020	STI KPI 2020	Nature du KPI
Croissance durable	Cash-Flow de l'entreprise	Financière
	Valeur nette générée par les clients/produits supplémentaires	Mixte
	Réduction brute des coûts	Financière
Entreprise Digitale	Expérience Client	Non-financière
	Digitalisation	Non-financière
Réseau Gigabit	Valeur générée par la fibre	Mixte
Employés	Expérience Employés	Non-financière

Chaque objectif stratégique a un poids dans le cadre global des STI KPIs, en fonction de son importance relative pour le Groupe. Chaque objectif stratégique est associé à un certain nombre d'indicateurs de performance clés clairement identifiés, spécifiques, mesurables et actionnables. Ces indicateurs sont de nature financière, non financière ou mixte.

Pour des raisons de confidentialité, les STI KPIs sont uniquement mentionnés a posteriori dans ce rapport.

**Les ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) élevées de notre Groupe se reflètent de plus en plus dans nos STI KPIs.** Les KPIs choisis montrent l'engagement sociétal de notre entreprise à contribuer à un avenir plus digital pour notre pays, accessible à tous. Outre les vitesses plus élevées et les économies d'énergie apportées par notre nouveau réseau fibre, certains STI KPIs spécifiques supplémentaires ont été ajoutés dans le cadre global des STI KPIs de 2021, afin de mesurer nos efforts pour évoluer vers une société plus verte, plus circulaire et plus sûre. En 2021, ces STI KPIs incluaient le nombre d'appareils fixes et mobiles retournés pour être remis à neuf ou recyclés, le volume de câbles en cuivre recyclés après leur élimination progressive/leur retrait des bâtiments, les travaux routiers et la réparation des câbles, ainsi que notre résilience envers les attaques de cybersécurité. Le cadre global des STI KPIs de 2022 remplace l'indicateur de performance clé du recyclage du cuivre par la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à l'échelle de l'entreprise. Au fil des ans, des KPI de durabilité et de digitalisation plus complets seront envisagés pour le cadre global des STI KPIs du groupe, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion digitale dans l'agenda sociétal.

Le tableau suivant reprend une définition détaillée de chacun des STI KPIs.

Objectif stratégique 2020	STI KPI 2020	Poids	Définition du KPI
Croissance durable	Cash-Flow de l'entreprise	30%	Montant des liquidités générées par les opérations commerciales.
	Valeur nette d'acquisition	10%	Valeur annualisée générée/détruite par les gains et les pertes de clients sur les marchés résidentiels et professionnels.
	Réduction brute des coûts	10%	Economies dans les dépenses opérationnelles, réalisées grâce à des initiatives internes visant à réduire notre base de coûts par une productivité ou une efficacité accrue, ou par une consommation réduite.
Entreprise Digitale	Expérience Client	20%	Ce KPI se compose de 4 sous-KPIs, chacun étant calculé comme une moyenne pondérée d'indicateurs sous-jacents par segment de clientèle. Ils ne concernent que la marque Proximus, à l'exclusion de Scarlet. 1 Net Promoter Score 2 Score de l'effort client 'Nouveau client' 3 Score de l'effort client 'Assistance administrative' 4 Score de l'effort client 'Assistance technique'
	Digitalisation	10%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1 Pénétration digitale de nos volumes de vente 2 Déflation des volumes d'interaction dans les Centres de Contact, grâce à l'augmentation des interactions digitales.
Réseau Gigabit	Valeur générée par la fibre	10%	Déploiement et création de valeur dans notre nouveau réseau fibre.
Employés	Expérience Employés	10%	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise.
<b>Total</b>		<b>100%</b>	

#### Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

Pour chaque indicateur de performance, un objectif de fin d'année a été défini, ainsi qu'une fourchette de paiement avec un seuil minimal (Min) et un seuil maximal (Max). Les objectifs et les seuils sont définis de manière à inciter les équipes à se dépasser ('to go the extra (s)mile') tout en restant réalistes et réalisables. Pour un KPI qui atteint son objectif de fin d'année, le paiement de la rémunération variable à court terme ('Multiplicateur') est de 100% de son niveau cible. En cas de surperformance par rapport à l'objectif de fin d'année, le multiplicateur augmente linéairement jusqu'à un maximum de 200% au-delà duquel il est plafonné, tandis qu'il diminue linéairement jusqu'à zéro en cas de sous-performance par rapport à l'objectif de fin d'année.

Le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute de coûts sur les dépenses d'exploitations sont déterminés sur base de chiffres audités, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers et mixtes sont mesurés par des experts internes et agences externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle.

Les résultats de ces KPIs au niveau du Groupe sont régulièrement suivis par le Comité de Direction et sont discutés au sein du Comité de Nomination et Rémunération et du Conseil d'Administration

#### 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.

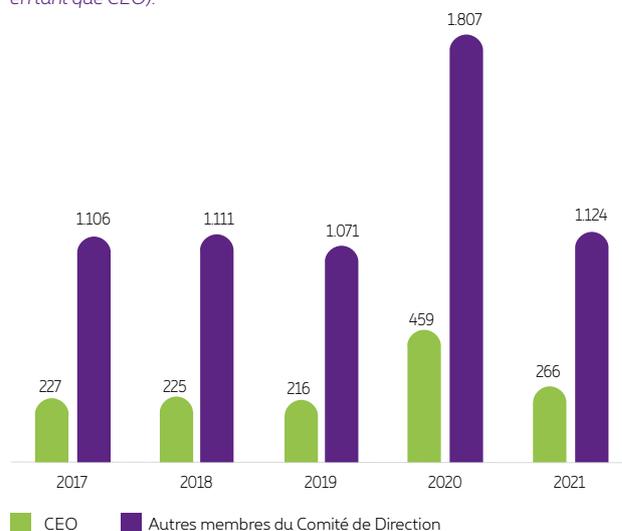
L'un des principes de la politique de rémunération de notre entreprise réside dans le degré de liberté laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction inclus, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable. Ils ont donc la possibilité d'investir une

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.

### Rémunération variable à court terme sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

En 2021, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de € 265.614 bruts. Les montants mentionnés jusqu'en 2019 ont été payés à l'ancienne CEO, Mme Leroy. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (€ 18.833 bruts), mais aussi le montant (€ 440.000 bruts) payé à l'ancienne CEO, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2021 aux autres membres du Comité de Direction (année de performance 2020) s'élève à € 1.123.605 bruts. Les variations d'une année à l'autre résultent principalement (i) des variations des résultats des KPI du Groupe, (ii) des changements dans la composition du Comité de Direction et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 à notre ancienne CFO, Mme Dufour, récompensant ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant mentionné pour 2020 comprenait également le montant versé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations de 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination en tant que 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.

Pour réaliser cette ambition, 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 au travers d'une rémunération variable à long terme.

### 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.

### 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. Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance, les objectifs sont définis et fixés pour les trois prochaines années et les primes accordées sont dès lors bloquées pour une période de trois ans. Le montant effectivement payé après dévolution dépendra d'un multiplicateur final tel que décrit ci-dessous.

Ce plan a été conçu pour maintenir la rémunération à long terme du top management équilibrée et attrayante tout en maximisant la valeur à long terme du Groupe Proximus en alignant les intérêts du top management du Groupe Proximus sur ceux des actionnaires et des parties prenantes du Groupe Proximus. Il s'assure que les actions et initiatives prises par les membres du

top management sont guidées par des intérêts à long terme et durables. C'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

Les membres du Comité de Direction qui mettraient fin à leur relation de travail avec notre entreprise avant la fin de la période de blocage perdraient les primes accordées. Cette règle s'applique également dans le cas où l'entreprise mettrait fin à une relation de travail pour motif grave dans le chef d'un membre du Comité de Direction

### Indicateurs de Performance Clés du plan d'intéressement à long terme

Tout comme les STI KPIs, les indicateurs de performance clés utilisés dans le cadre du Plan de Valeur de Performance à long terme - les LTI KPIs - sont également liés aux objectifs stratégiques de notre Groupe et nous permettent d'évaluer les progrès de notre Groupe envers nos ambitions sociétales, notre stratégie et notre durabilité à long terme.

A cet égard, 3 KPIs ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un Free Cash-flow durable et à améliorer la perception et la réputation de notre marque :

- 2 KPIs financiers : le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le Cash-flow disponible du Groupe
- 1 KPI non financier : l'indice de réputation de Proximus

Les KPIs ont reçu des pondérations différentes dans le cadre global du Plan de Valeur de Performance à long terme, en fonction de leur importance relative en termes de durabilité à long terme du Groupe. Une définition détaillée de chacun des KPIs, ainsi que leur pondération, est présentée dans le tableau suivant.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
Rendement Total des Actionnaires	40%	Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires. Le Rendement Total des Actionnaires étant défini comme la combinaison de l'appréciation du cours de l'action et des dividendes versés pour montrer le rendement total pour l'actionnaire. Le panel actuel de sociétés européennes est le suivant : Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE. Ce KPI est mesuré annuellement, par année civile, et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus dans le groupe de référence.
Free Cash-flow du Groupe	40%	Le KPI Free Cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du Free Cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan à 5 ans. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Indice de réputation	20%	L'Indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la réputation de l'entreprise du point de vue des parties prenantes externes pertinentes, représentant une création de valeur à long terme pour ces parties prenantes. Bien que la réputation de l'entreprise soit influencée par un large éventail d'attributs, le KPI de la réputation de l'entreprise est basé sur la performance de Proximus sur trois attributs de réputation (Equité dans notre manière de faire des affaires, Influence positive sur la société et Satisfaction des besoins des clients), sélectionnés sur base d'une part de leur impact statistique sur la réputation et d'autre part de leur pertinence stratégique. Une société tierce, le Reputation Institute, mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.

Pour l'indice de réputation et le Free Cash-flow du Groupe, les objectifs et les seuils sont définis de manière à inciter les équipes à se dépasser tout en restant réalistes et réalisables à long terme.

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des 3 critères de performance susmentionnés. Après la période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues. Elles sont alors versées aux bénéficiaires en fonction du multiplicateur final, soit 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.

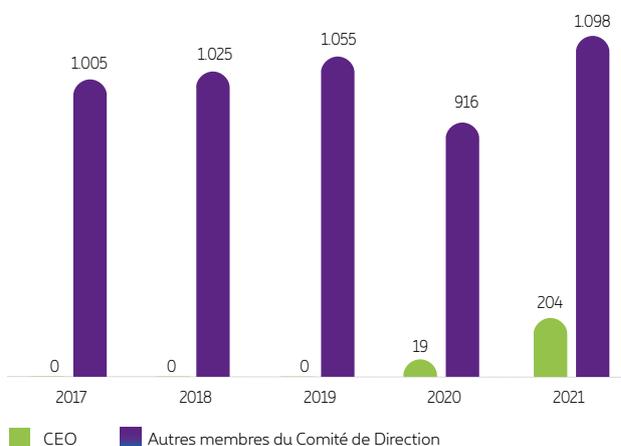
Le paiement des Valeurs de Performance se fait sous forme de bonus en espèces.

### Rémunération variable à long terme sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

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 prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. Le montant attribué en 2021 se réfère à une année de prestations complète en 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 € 916.375 en 2020 et à € 1.097.703 bruts en 2021. Les variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction.

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%.

Formule pour la pension complémentaire du CEO = 10% \* W  
W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

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.

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Comité de Direction =  $N/60 * W - N/45 * ELP$

N = nombre d'années de service exprimé en mois et en années

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

ELP = pension légale estimée = la moitié du plafond de pension légale

### 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 13% 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 22% de leur rémunération fixe. En 2021, ces primes s'élevaient à environ 26% de leur rémunération fixe mais ceci comprend certaines régularisations.

### Primes d'assurance groupe sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Les montants déclarés par le CEO jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés à partir de 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. La diminution est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO, M. Boutin.

Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Comité de Direction sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction et à quelques régularisations en 2021.



## 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.

Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Comité de Direction compris.

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.

## 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.

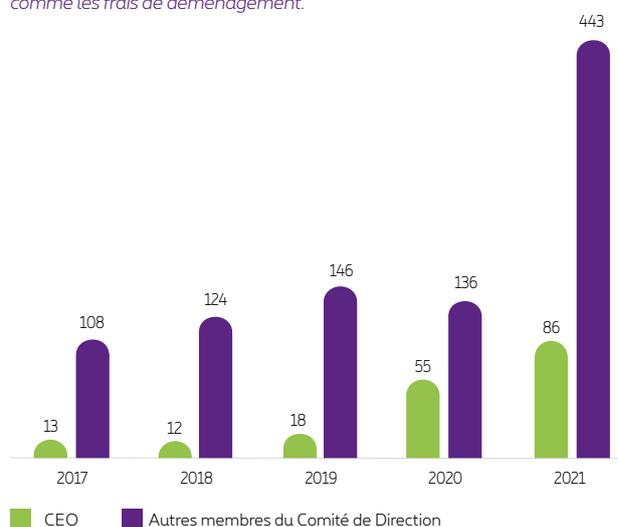
Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Comité de Direction lors de la vacance d'une fonction au sein du Comité de Direction, ou dans le cas où

### Autres avantages sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Pour 2021, ce ratio est estimé à 17% tant pour le CEO que pour les autres membres du Comité de Direction.

Les montants déclarés jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés pour 2020 et 2021 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. Les augmentations observées en 2020 et 2021 des Autres Avantages sont principalement dues aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

L'augmentation significative des autres avantages pour les membres du Comité de Direction est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres, y compris les coûts spécifiques liés au recrutement en 2021 de deux membres étrangers, comme les frais de déménagement.



une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avèrerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

Si de telles primes sont accordées, elles sont déclarées avec la rémunération variable à court terme. Ces éventuelles primes exceptionnelles sont incluses dans le montant total de la rémunération variable à court terme attribuée aux autres membres du Comité exécutif..

## Recouvrement de rémunération variable due

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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 tableaux 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

Il est à noter que pour 2020, l'actuel CEO, Guillaume Boutin, a reçu 1/12 de la rémunération variable à court terme (€ 18.833 bruts) et à long terme (€ 18.833 bruts). En 2021, il a eu droit à 12 mois de rémunération variable à court et à long terme (respectivement € 265.614 bruts de STI en fonction des KPI du Groupe atteints et € 203.996 bruts de LTI).

CEO	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération fixe	€ 515.108 55%	€ 522.810 56%	€ 429.498 52%	€ 507.492 45%	€ 512.537 45%
Rémunération variable à court terme	€ 227.195 24%	€ 225.295 24%	€ 215.661 26%	€ 458.833 41%	€ 265.614 23%
Rémunération variable à long terme	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 18.833 2%	€ 203.996 18%
Primes d'assurance groupe	€ 181.243 19%	€ 180.003 19%	€ 157.433 19%	€ 78.550 7%	€ 69.007 6%
Autres avantages	€ 13.357 1%	€ 12.438 1%	€ 17.619 2%	€ 55.083 5%	€ 86.402 8%
<b>Sous-total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 936.903</b>	<b>€ 940.546</b>	<b>€ 820.211</b>	<b>€ 1.118.791</b>	<b>€ 1.137.556</b>
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%
<b>Total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 936.903</b>	<b>€ 940.546</b>	<b>€ 820.211</b>	<b>€ 1.118.791</b>	<b>€ 1.137.556</b>

\* CEO : Tous les montants déclarés jusqu'en 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 et à long terme cible s'élevant toutes deux à 40% de la rémunération fixe. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation depuis 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

Il est à noter qu'un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Comité de Direction en 2021 afin de soutenir notre transformation et nos ambitions digitales.

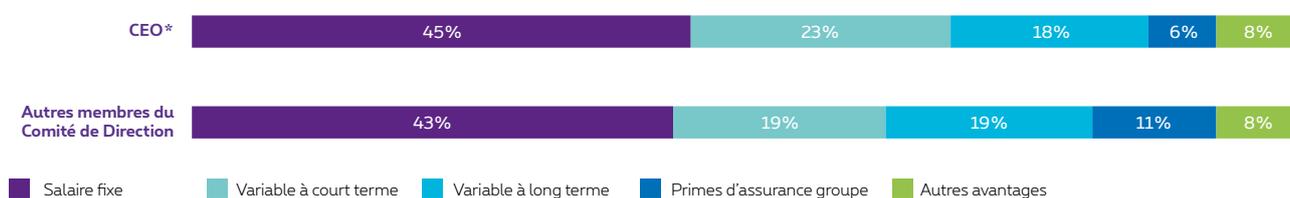
Autres membres du Comité de Direction	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération fixe	€ 2.253.540 45%	€ 2.466.946 47%	€ 2.632.038 48%	€ 2.166.045 39%	€ 2.534.773 43%
Rémunération variable à court terme	€ 1.105.537 22%	€ 1.110.745 21%	€ 1.070.733 20%	€ 1.807.390 33%	€ 1.123.605 19%
Rémunération variable à long terme	€ 1.005.000 20%	€ 1.025.000 20%	€ 1.055.000 19%	€ 916.375 17%	€ 1.097.703 19%
Primes d'assurance groupe	€ 516.193 10%	€ 494.319 9%	€ 529.369 10%	€ 468.275 9%	€ 657.319 11%
Autres avantages	€ 108.433 2%	€ 124.172 2%	€ 145.588 3%	€ 135.648 2%	€ 442.935 8%
<b>Sous-total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 4.988.703</b>	<b>€ 5.221.182</b>	<b>€ 5.432.728</b>	<b>€ 5.493.733</b>	<b>€ 5.856.335</b>
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%
<b>Total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 4.988.703</b>	<b>€ 5.221.182</b>	<b>€ 5.432.728</b>	<b>€ 5.493.733</b>	<b>€ 5.856.335</b>

\* Autres membres du Comité de Direction : L'augmentation de 2021 des Autres Avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres et au recrutement de deux d'entre eux.

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 2021 avant contributions sociales patronales



# Salaires et conditions de travail : comparaisons internes et performance de l'entreprise

Les conditions de travail globales de notre top management, CEO et membres du Comité de Direction compris, sont très similaires aux conditions de travail de tous les autres employés.

En plus d'être limitées, les quelques différences en termes d'avantages qui existent entre d'une part le top management et les membres du Comité de Direction et d'autre part le reste du personnel sont généralement liées aux pratiques générales du marché ou aux besoins individuels. Par exemple, alors que la couverture médicale est la même pour la grande majorité de nos employés, top management compris, cette couverture médicale est étendue pour les employés dont le revenu familial imposable est inférieur à un certain plafond - extension pour les prothèses dentaires, auditives et autres prothèses médicales - et est également étendue pour les membres du Comité de Direction afin de proposer des conditions conformes au marché. Les différences au niveau des avantages entre les membres du Comité de Direction et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Comité de Direction qu'au niveau de fonction ou au rôle.

En ce qui concerne la rémunération, nous assurons la cohérence entre la rémunération et les résultats de l'entreprise ainsi que la cohérence entre la politique de rémunération de notre top

management et la politique de rémunération de tous les autres employés, par exemple en alignant le ratio de la rémunération variable à court terme effectivement attribuée par rapport à l'objectif à atteindre.

Notre approche de la rémunération a toujours été conçue pour assurer la durabilité à long terme, pour refléter un excellent modèle de risque de gestion des actifs et pour soutenir les intérêts commerciaux à long terme de nos actionnaires. Elle tient compte de notre responsabilité envers nos clients, nos actionnaires, la société belge et les autres parties prenantes. Cette approche est également appliquée de manière cohérente à chaque entité filiale de notre groupe.

Nous voulons reconnaître et récompenser équitablement les contributions de tous les employés. Notre Groupe s'engage à offrir des conditions de travail et salaires équitables, non sexistes et cohérents à tous les employés, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur rôle. Il est essentiel de disposer d'un programme global de rémunération compétitif et attractif pour l'ensemble de notre personnel afin que tous ensemble nous propulsons notre entreprise vers l'avenir et progressions ensemble dans notre ambition de participer à la construction d'une Belgique verte et digitale dans laquelle nous voulons vivre.

## 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 27,3 en 2021. 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.

Compte tenu de l'envergure de notre organisation, où chacun a un rôle à jouer mais avec des niveaux de responsabilité stratégique très différents, un tel ratio est cohérent et conforme aux pratiques du marché<sup>2</sup>.

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 2017 et 2021..

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

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération moyenne*	€ 76.973	€ 77.786	€ 81.802	€ 86.677	€ 87.400
Évolution d'une année à l'autre		+1%	+5%	+6%	+1%

\* 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)

<sup>2</sup> Selon l'analyse 2020 des rapports annuels BEL20 et BELMID 2020 publiés par Willis Towers Watson - basée sur 23 rapports de rémunération publiés au 7 avril 2021 - la médiane du ratio de rémunération divulgué était de 26,6%.

## Performance de l'entreprise

Le tableau ci-contre présente les performances de l'entreprise entre 2017 et 2021.

Pour plus d'info, veuillez consulter le Rapport Financier de Proximus.

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

(en € mio)	Revenus sous-jacents	EBITDA sous-jacent
2021	5.578 +1,8%	1.772 -3,5%
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	1.823

# Application de la Politique de Rémunération et votes sur le Rapport de Rémunération précédent

## 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, approuvée lors de 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.

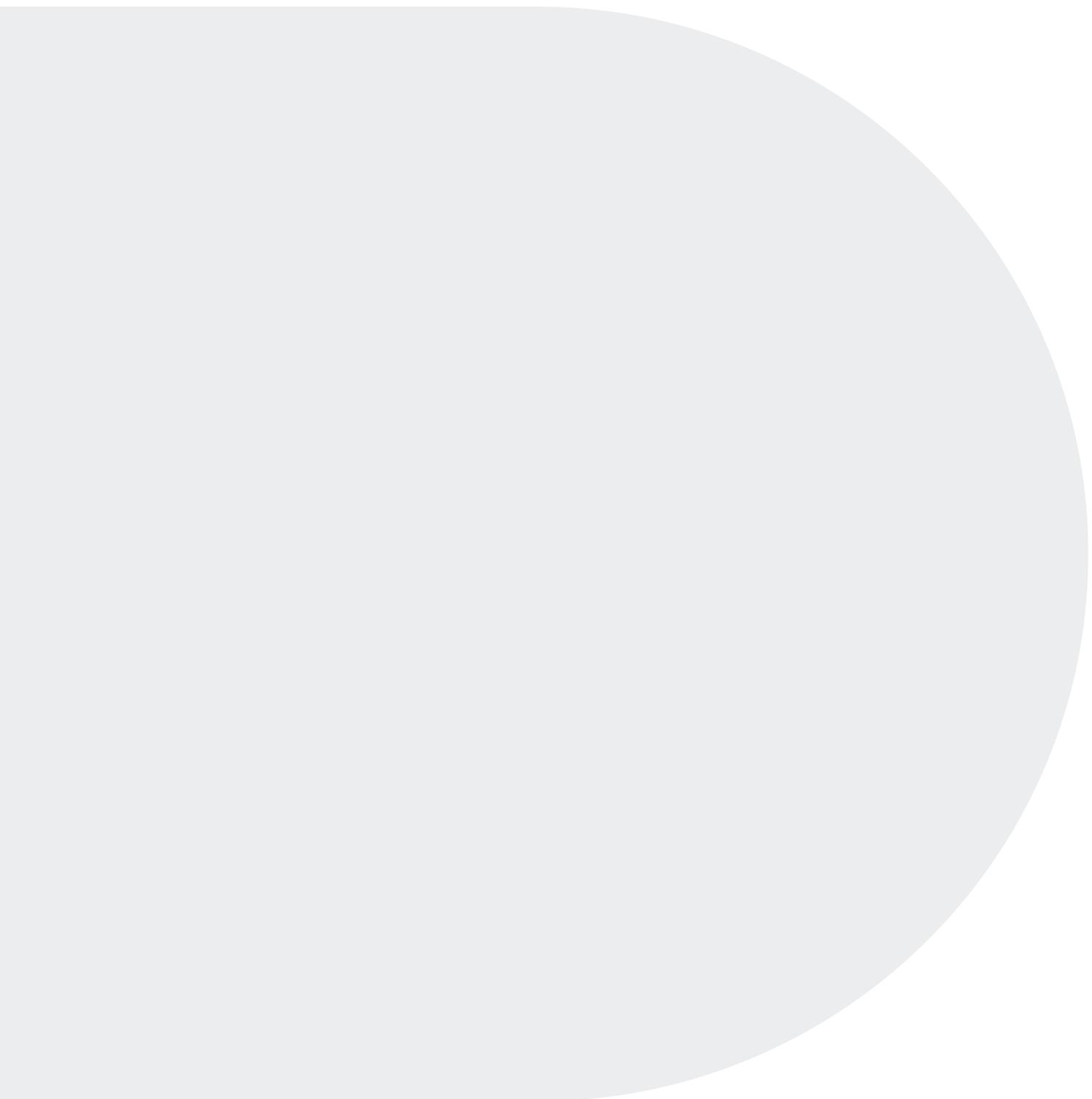
## Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

Le document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Comité de Direction a été soumis pour la première fois aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021.

Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une très large majorité (97,5%), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de Rémunération, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021, a été approuvé à 78,9%. Ce résultat nous a incités à adopter encore plus de transparence dans le présent rapport et à aller plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

# 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 2021

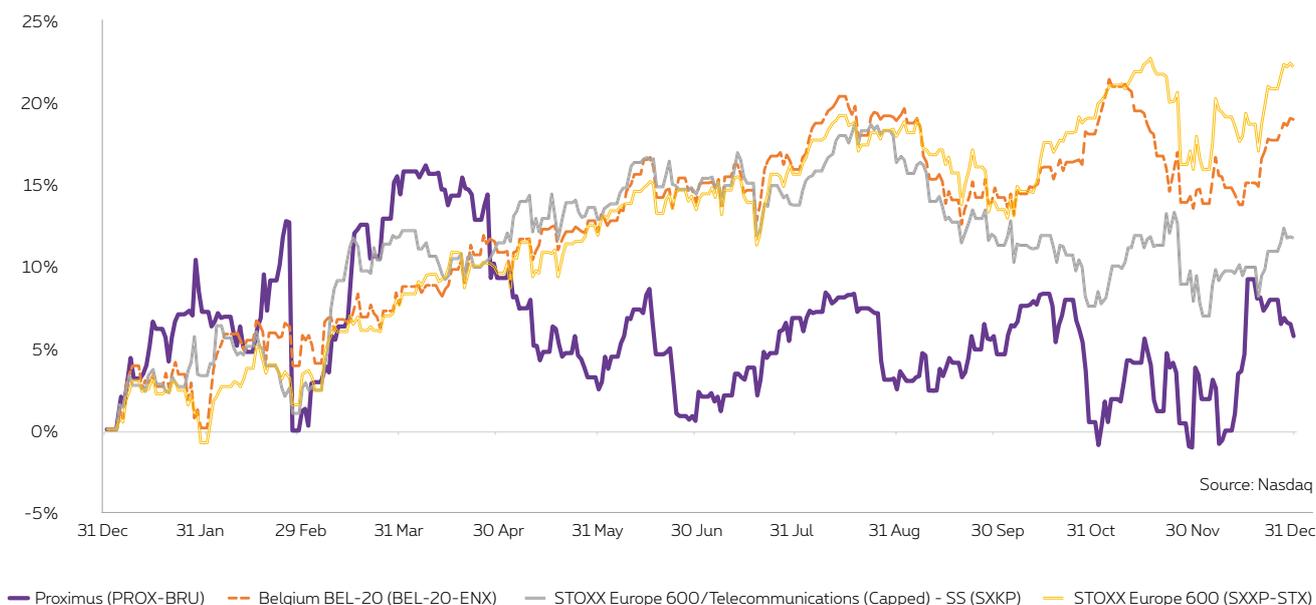
L'action Proximus a clôturé l'année 2021 à € 17,1, soit 5,7% de plus que le dernier cours de l'année 2020.

L'action Proximus a bien démarré l'année, les investisseurs ayant obtenu plus de visibilité sur les projets de l'entreprise en matière de fibre. Grâce à ses partenariats conclus pour la fibre, Proximus pourra en effet étendre la couverture fibre et accélérer le déploiement, tout en préservant son niveau de CAPEX. Fin février, la prévision de frais d'exploitation supplémentaires pour 2021 a conduit à des estimations d'EBITDA de Proximus pour 2021 plus légères par rapport aux attentes du marché. Après s'être relevée d'une chute significative, l'action Proximus a montré une certaine

volatilité tout au long de l'année en raison des incertitudes persistantes sur le marché belge des télécommunications : (i) les conditions relatives à la mise aux enchères reportée du spectre, notamment en ce qui concerne les nouveaux acteurs potentiels ; (ii) la procédure de vente de VOO et l'impact potentiel sur le paysage concurrentiel et (iii) le chevauchement potentiel dans le déploiement de la fibre en Belgique, la pole position de Proximus suscitant des annonces de la part de la concurrence.

L'action Proximus a progressé de 7% au cours du dernier mois de 2021, à la suite de l'annonce, par Proximus, d'une future entrée en Bourse envisagée pour sa filiale TeleSign.

### Évolution du cours de l'action Proximus en 2021 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



# Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021
Cours le plus haut	24,60	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12	19,16
Cours le plus bas	20,80	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95
Cours au 31 décembre	22,21	21,55	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	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	199.060.570
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	555.231	744.133	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555
Nombre d'actions en circulation	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	322.741.364
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	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	322.751.990
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR) <sup>1</sup>	7,07	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53
<b>Chiffres clés par action - sur base rapporté</b>										
EBITDA	5,62	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66
Bénéfice net <sup>2</sup>	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>3</sup>	9,92	10,9	14,73	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27	12,48
Dividende ordinaire (brut) <sup>4</sup>	1,68	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,81	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut <sup>3</sup>	11,20%	10,10%	4,98%	5,00%	5,48%	5,48%	6,35%	5,88%	7,40%	7,00%
<b>Chiffres clés par action - sur base sous-jacent</b>										
EBITDA	NA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49
Bénéfice	NA	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44

1 Sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur la 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

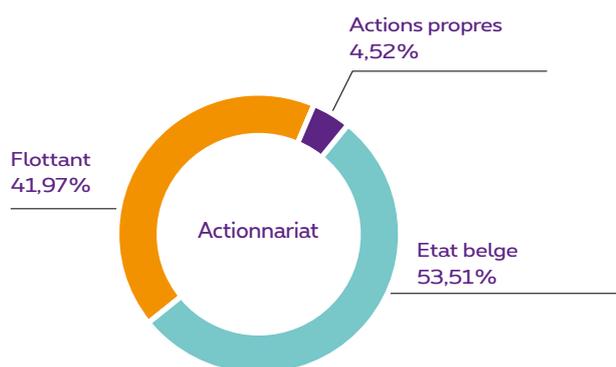
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51% des actions de l'entreprise. Fin 2021, Proximus détenait 4,52% de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,97%, soit près de 142 millions d'actions. Environ 2/3 étaient détenus par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et en Allemagne, suivis par le Royaume-Uni et la France.

## Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2021

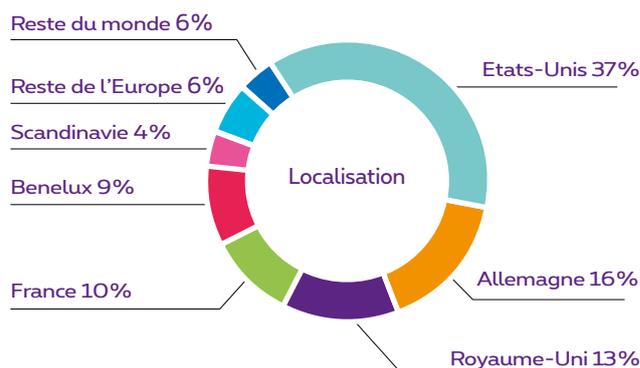
	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51%	56,05%	55,93%	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.283.771	4,52%	0,00%	0,21%	0	693.702
Flottant	141.853.795	41,97%	43,95%	43,86%	141.853.795	141.853.795
<b>Total</b>	<b>338.025.135</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>322.741.364</b>	<b>323.435.066</b>

## Actionnariat de Proximus



Source : analyse des actionnaires, novembre 2021  
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

## Actions institutionnelles par localisation



# Évolution des actions propres

<b>Fin 2020</b>	<b>15.335.109</b>
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	-44.900
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-6.438
<b>Fin 2021</b>	<b>15.283.771</b>

Fin 2021, Proximus détenait 15.283.771 actions propres, soit 4,52% du nombre total d'actions. Dans le courant de 2021, Proximus a utilisé 6.438 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée<sup>1</sup>.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.590.069 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

<sup>1</sup> 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 2021, Blackrock Inc. a annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant sa participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2021, 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](mailto:trp.fin@fsma.be)
- Proximus à l'adresse [investor.relations@proximus.com](mailto: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
22/12/2021	23/12/2021	Blackrock Inc.	<5%	15.703.354	4,65%	19.737.319	5,84%
14/12/2021	15/12/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.195.302	5,32%	20.444.804	6,05%
29/11/2021	30/11/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.303.286	4,82%	20.071.991	5,94%
03/05/2021	05/05/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.759.882	5,25%	21.428.015	6,34%
19/04/2021	20/04/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.687.485	4,94%	21.218.964	6,28%
19/03/2021	23/03/2021	Blackrock Inc.	>5%	20.310.795	6,01%	21.112.877	6,25%
18/03/2021	19/03/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.571.579	4,90%	17.362.144	5,14%
11/03/2021	15/03/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.238.739	5,10%	17.479.702	5,17%
09/03/2021	11/03/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.735.756	4,95%	17.000.310	5,03%
05/03/2021	08/03/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.108.986	5,06%	17.447.512	5,16%
19/02/2021	23/02/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.844.452	4,98%	17.383.484	5,14%
12/02/2021	15/02/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.113.631	5,06%	17.996.854	5,32%
11/02/2021	12/02/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.834.542	4,98%	17.829.236	5,27%
09/02/2021	10/02/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.042.951	5,04%	18.026.365	5,33%
29/01/2021	01/02/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.704.478	4,94%	17.848.810	5,28%
26/01/2021	27/01/2021	Blackrock Inc.	>5%	16.948.539	5,01%	17.971.426	5,32%
25/01/2021	26/01/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.850.177	4,98%	17.848.436	5,28%

## Rémunération des actionnaires

### Politique de dividendes

Fin mars 2020, Proximus a annoncé sa stratégie #inspire2022 lors de son Capital Markets Day. Celle-ci prévoit notamment une augmentation substantielle des investissements dans le réseau dans le cadre du remplacement de son réseau cuivre historique

par un réseau du futur basé sur la fibre. Proximus finance le déploiement de son réseau fibre par une structure de capital optimisée, complétée par certaines ventes d'actifs. En dépit de ses besoins d'investissement élevés, Proximus reste fidèle

à son engagement d'offrir une rémunération attractive à ses actionnaires. Ainsi, elle a l'intention de verser un dividende annuel brut de € 1,2 par action sur les résultats de 2021.

Ce dividende pour 2021 est conforme à la politique de dividendes annoncée par Proximus pour la période 2020-2022. Le dividende proposé est 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 2021

Le 17 février 2022, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 20 avril 2022 de verser un dividende brut de € 1,2 par action sur le résultat de 2021, dont un dividende intérimaire de € 0,50 par action a été versé en décembre 2021.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de € 0,70 par action sera versé le 29 avril 2022, avec enregistrement le 28 avril 2022 et cotation ex-dividende le 27 avril 2022.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2021 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 et d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses.

Tout au long de l'année 2021, 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 financier<sup>2</sup>

11 avril 2022	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2022
20 avril 2022	Assemblée générale annuelle des actionnaires
29 avril 2022	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
29 avril 2022	Annonce des résultats du premier trimestre 2022
11 juillet 2022	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2022
29 juillet 2022	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2022
10 octobre 2022	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2022
28 octobre 2022	Annonce des résultats du troisième trimestre 2022

<sup>2</sup> Remarque : ces dates sont susceptibles de changement

# Rapports non-financiers

# Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

## Détermination de la matérialité

En 2021, nous avons procédé à une nouvelle évaluation de la matérialité avec l'aide de consultants externes. Ce processus nous a permis de mettre à jour la liste des enjeux pertinents tout en tenant compte des derniers développements en matière d'évaluation de la matérialité. La matrice de matérialité qui en résulte a été validée par le Conseil d'Administration. Elle nous

sert de référence pour définir nos priorités stratégiques à venir et identifier les domaines de bénéfice mutuel entre Proximus et toutes ses parties prenantes.

Le processus d'évaluation de la matérialité s'est déroulé en quatre étapes :

### Étape 1 **Analyse interne et externe**

Nous avons procédé à des recherches documentaires approfondies afin de définir l'univers complet des enjeux potentiellement pertinents pour notre stratégie. Notre analyse s'est appuyée sur une série de sources internes, telles que des

enquêtes antérieures auprès de nos parties prenantes et des documents stratégiques, ainsi que sur des études comparatives disponibles pour le secteur et une analyse des pairs du secteur.

### Étape 2 **Engagement de la haute direction**

Nous avons consulté le Comité Exécutif afin d'établir la liste des enjeux hautement pertinents pour Proximus. Nous lui avons par

ailleurs demandé d'évaluer l'impact de chaque enjeu sur le succès à long terme de Proximus.

### Étape 3 **Consultation des parties prenantes**

Nous avons mené des recherches quantitatives en ligne ainsi que des entretiens qualitatifs approfondis en vue d'évaluer l'importance de chaque enjeu pertinent aux yeux de nos parties prenantes. Les groupes de parties prenantes consultés comprenaient des investisseurs, des collaborateurs et membres

du Proximus Leadership Team, des interlocuteurs politiques et réglementaires, des fournisseurs, des partenaires, des entreprises clientes, des journalistes et leaders d'opinion, ainsi qu'un panel issu du grand public et composé de clients résidentiels et de non-clients.

### Étape 4 **Développement de la matrice de matérialité**

Sur la base des résultats de la consultation, nous avons intégré dans une matrice les enjeux hautement pertinents et leur impact potentiel sur le succès commercial à long terme de Proximus. La matrice de matérialité intégrée combine la vision de nos parties prenantes et celle du Proximus Leadership Team. Les enjeux ont

été classés dans cinq domaines d'intérêt : confiance des clients, société digitale, impacts environnementaux, bien-être des collaborateurs et conduite d'entreprise.

## Liste des enjeux pertinents et définitions

### Confiance des clients

**Tenir nos promesses au client** : fournir des services digitaux performants et fiables ainsi qu'un support client de qualité.

**Rapport qualité-prix pour le client** : offrir à nos clients le meilleur service possible au prix le plus juste.

### Impacts environnementaux

**Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>** : réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> et utiliser des sources d'énergie renouvelables.

**Infrastructure durable** : limiter au maximum l'impact environnemental lié à l'infrastructure digitale (matériaux et énergie, par exemple).

**Économie circulaire** : réutiliser et recycler les appareils électroniques et matériaux.

**Solutions environnementales** : développer des solutions aidant les consommateurs et les entreprises à réduire leur empreinte environnementale.

### Bien-être des collaborateurs

**Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs** : soutenir les collaborateurs en leur offrant l'opportunité de développer leurs compétences tout au long de leur carrière.

**Diversité et inclusion** : cultiver une main-d'œuvre diversifiée et une culture d'entreprise inclusive, et rendre les minorités visibles dans notre marketing.

**Bien-être au travail** : garantir le bien-être physique et mental de nos collaborateurs.

### Conduite d'entreprise

**Conduite et éthique d'entreprise** : maintenir les normes d'intégrité les plus élevées dans tous les aspects de nos activités, y compris la gestion éthique des données.

**Chaîne d'approvisionnement responsable** : s'approvisionner en matériaux dans le respect des gens et de la planète.

**Droits de l'Homme** : respecter les droits de l'Homme dans toute notre chaîne d'approvisionnement.

### Société digitale

**Accès au digital** : combler la fracture numérique en offrant une connexion internet haut débit abordable à chaque foyer en Belgique.

**Inclusion digitale** : doter les gens de compétences digitales pour améliorer l'apprentissage, l'employabilité et la sécurité en ligne.

**Confidentialité et protection des données** : garantir la sécurité des données et la protection des informations personnelles.

**Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge** : aider les institutions publiques (hôpitaux, administrations, écoles...) à construire leur infrastructure digitale.

**Accès aux services essentiels** : créer des outils favorisant un accès plus inclusif aux services essentiels (apps bancaires, de santé, etc.).

**Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises** : accompagner les PME belges dans leur croissance, en leur fournissant des infrastructures et outils digitaux.

**Répondre aux préoccupations liées à la 5G** : éduquer le public sur la 5G en se fondant sur des recherches étayées.

**Santé mentale** : aborder les aspects du digital susceptibles d'affecter la santé mentale (surconsommation, liberté de choix, etc.).

## Détermination de la matérialité : faits marquants en 2021

Les principaux changements suivants ont été identifiés par rapport à la précédente évaluation de la matérialité réalisée en 2018.

Concernant la liste des enjeux pertinents :

- Trois nouveaux enjeux pertinents ont été intégrés : *Bien-être au travail*, *Droits de l'Homme* et *Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge*.
- L'enjeu *Transparence des tarifs et factures*, inclus dans la matrice de 2018, est à présent intégré dans l'enjeu *Rapport qualité-prix pour le client*.

Concernant l'évolution des enjeux :

- Les enjeux hautement pertinents pour nos parties prenantes sont **en lien étroit avec le client** : *Tenir nos promesses au client*, *Confidentialité et protection des données*, et *Rapport qualité-prix pour le client*. C'était déjà le cas dans notre précédente étude de matérialité.
- Les enjeux concernant la **conduite d'entreprise** se classent très haut sur les deux axes, en particulier les *Droits de l'Homme* et la *Conduite et éthique d'entreprise*. Ces enjeux ont tendance à susciter, avec le temps, des attentes toujours plus élevées.
- Cette année, nous observons toutefois un **intérêt grandissant**

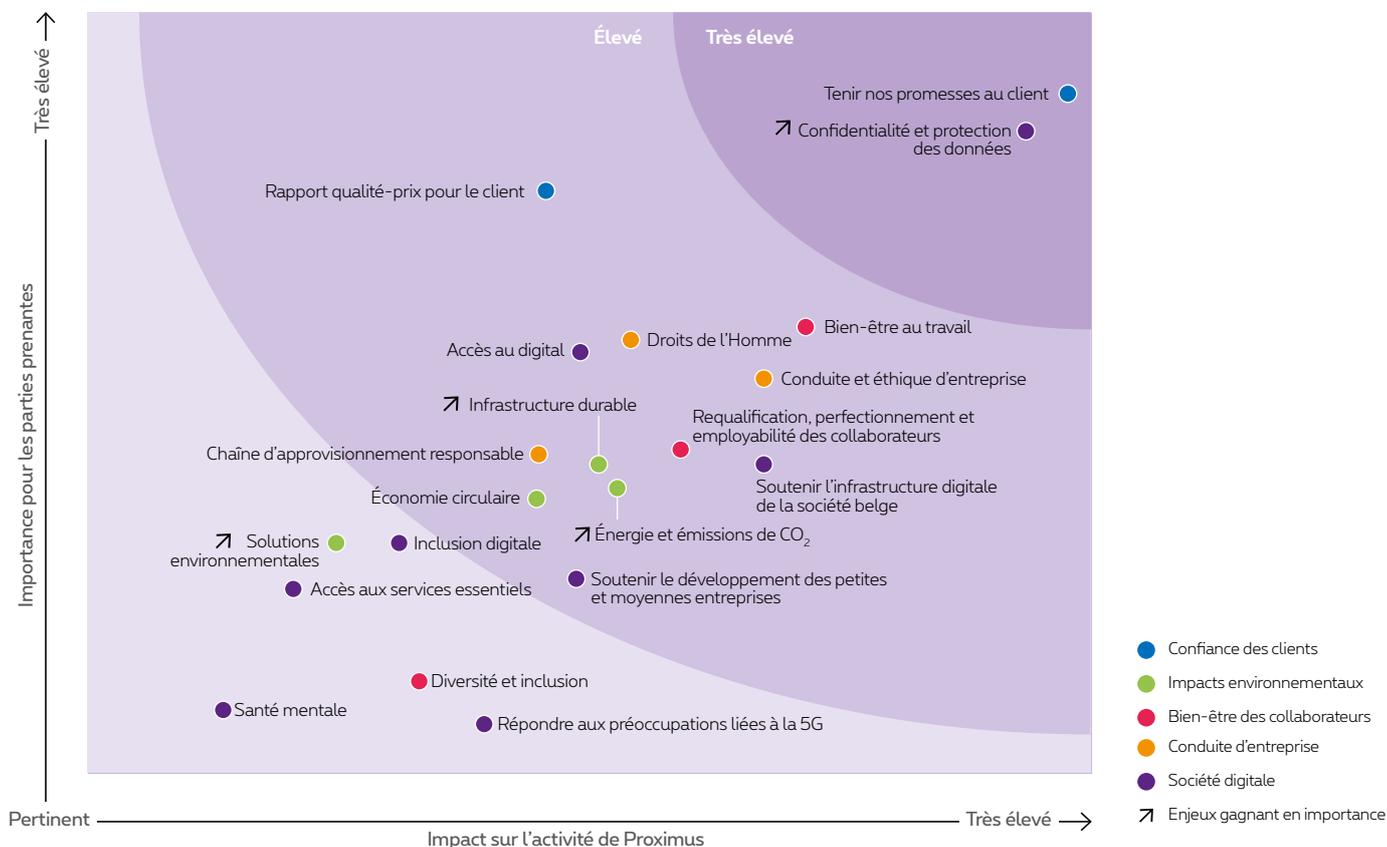
pour des **enjeux en lien avec le personnel** : *Bien-être au travail* et la *Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs* sont apparus comme des enjeux clés pour nos parties prenantes et notre direction.

- Les **impacts environnementaux**, avec les enjeux *Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>*, *Infrastructure durable* et *Solutions environnementales*, suscitent un surcroît d'intérêt de la part de nos parties prenantes.
- Inscrits au cœur de notre activité, les **enjeux liés à la société digitale** (*Accès au digital*, *Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge*) enregistrent les scores les plus élevés dans cette catégorie. Quant aux enjeux en matière de santé (*Santé mentale*, *Répondre aux préoccupations liées à la 5G*), ils sont devenus moins pertinents, de l'avis de nos parties prenantes.

Proximus reconnaît la pertinence de chacun de ces vingt enjeux et en tiendra dès lors compte dans l'exécution de sa stratégie.

Cependant, dans le contexte spécifique du rapport annuel, nous limiterons le nombre des enjeux pertinents rapportés aux 14 enjeux hautement pertinents, classés dans les quadrants 'Très élevé' et 'Élevé' dans la matrice ci-dessous.

## Matrice de matérialité en 2021



## Correspondance entre les enjeux hautement pertinents de Proximus et les enjeux sectoriels SASB

Afin de garantir l'alignement de nos priorités sur les enjeux sectoriels SASB, nous avons associé nos enjeux hautement pertinents aux enjeux SASB pour le secteur 'Services de télécommunications', comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Enjeux SASB	Enjeux pertinents pour Proximus
Émissions de GES	Énergie et émissions de CO <sub>2</sub>
Gestion de l'énergie	Énergie et émissions de CO <sub>2</sub> Infrastructure durable
Protection de la vie privée des clients	Confidentialité et sécurité des données
Sécurité des données	Confidentialité et sécurité des données
Pratiques de travail	Droits de l'Homme
Santé et sécurité des collaborateurs	Bien-être au travail
Engagement des collaborateurs, diversité et inclusion	Diversité et inclusion Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs
Conception de produits et gestion du cycle de vie	Économie circulaire
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Chaîne d'approvisionnement responsable
Approvisionnement en matériaux et efficacité	Économie circulaire

## 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 dans nos actions afin de répondre à des demandes spécifiques.
- En 2021, nous avons procédé à une nouvelle évaluation de la matérialité. La nouvelle matrice de matérialité a été validée par notre Conseil d'Administration. Nous réalisons cette évaluation tous les trois ans. La prochaine aura lieu en 2024.
- En 2021, nous avons publié une politique Public Affairs (document interne), qui régleme nos interactions avec les autorités publiques.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous entretenons des contacts actifs avec des décideurs tous niveaux politiques confondus. Nous soutenons 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 à 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.

Parmi nos parties prenantes, nous distinguons les groupes suivants : nos clients résidentiels et professionnels, collaborateurs, investisseurs, partenaires et fournisseurs, les instances publiques et réglementaires, la presse, les communautés de start-ups ainsi que les leaders d'opinion.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2021	Notre réponse
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficier d'un environnement de travail sûr et flexible garantissant leur bien-être physique et mental.</li> <li>Recevoir des opportunités et des défis à la hauteur de leurs ambitions.</li> <li>Pouvoir acquérir des compétences et se requalifier en vue de trouver des débouchés sur un marché de l'emploi en pleine mutation, et de pouvoir évoluer dans une entreprise adoptant de nouvelles méthodes de travail.</li> <li>Apporter une contribution positive à l'environnement et à la société en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque année, nous organisons des enquêtes appelées 'Speak Up', destinées à évaluer l'engagement des collaborateurs.</li> <li>Nous promovons une culture d'ouverture et de transparence dans laquelle chaque collaborateur est encouragé à s'exprimer et à faire part de ses préoccupations à sa direction, à ses collègues et au département des ressources humaines.</li> <li>Sur la base de ce feedback, nous élaborons et exécutons des plans d'action afin de répondre aux préoccupations de chacun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication plus ouverte et plus transparente.</li> <li>Direction plus proche des collaborateurs et alignement stratégique.</li> <li>Plus grande orientation client.</li> <li>Bien-être mental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous avons communiqué nos ambitions stratégiques à l'ensemble du personnel lors d'un événement digital visionné simultanément par 7.300 collaborateurs.</li> <li>Nous offrons des possibilités de requalification et de perfectionnement et investissons massivement dans la formation dans les domaines du futur.</li> <li>Pendant la crise du Covid-19, nous sommes plus souvent adressés à nos collaborateurs pour les informer, les rassurer et les motiver. Nous avons lancé des initiatives spécifiques permettant aux employés de rester en contact avec leurs collègues de manière digitale.</li> <li>Afin de faciliter la communication et la collaboration digitales, nous offrons à nos collaborateurs une série d'applications digitales sécurisées et conviviales, accessibles sur tous les appareils.</li> <li>Nous suivons avec attention l'expérience collaborateur par le biais de courtes enquêtes menées à intervalles réguliers, et prenons plus rapidement action sur des sujets spécifiques (cf. gestion de la crise sanitaire, etc.).</li> <li>Nous promovons un environnement ayant un impact positif sur la santé physique et mentale au travail, grâce à des initiatives telles que la 'Work Smarter Charter' : une série de conseils et directives pour un meilleur équilibre travail-vie privée.</li> <li>Nous avons mis sur pied de multiples initiatives, parrainages et collaborations en vue de favoriser une culture plus inclusive.</li> </ul>
Clients résidentiels et petites entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir des produits et services de qualité à un prix raisonnable.</li> <li>Que Proximus tienne ses promesses envers ses clients.</li> <li>Suivre toujours les dernières tendances en termes de connectivité et d'expérience client sans effort.</li> <li>Avoir en permanence accès au monde digital et être connectés à tout ce qui compte pour eux. Pouvoir communiquer avec ses proches et ses amis, travailler et profiter des meilleurs divertissements où qu'ils soient.</li> <li>Que Proximus protège leur vie privée et leurs données.</li> <li>Que Proximus joue son rôle d'acteur clé en Belgique et apporte une contribution à la société dans laquelle ils vivent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous communiquons et interagissons avec nos clients et prospects via les canaux de communication de masse (TV, radio, presse écrite, en ligne) ainsi que les canaux directs (réseaux sociaux, e-mails, SMS...).</li> <li>Nous sommes joignables par téléphone, dans nos points de vente, via nos formulaires web, par des messages sur les réseaux sociaux, etc.</li> <li>Nos clients ont accès à un vaste portail d'autogestion (MyProximus) où ils peuvent gérer leurs produits, consulter leurs factures, etc.</li> <li>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.</li> <li>Notre projet 'Voice of the Customer' nous permet de capter les réactions des clients et d'y donner suite rapidement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rester en contact avec leur famille et leurs amis pendant la crise du Covid-19 et pouvoir travailler, étudier ou diriger leur entreprise depuis leur domicile.</li> <li>Solutions pertinentes qui font la différence.</li> <li>Accès fluide et transparent aux meilleurs contenus et expériences digitales.</li> <li>Un réseau d'une qualité et d'une fiabilité supérieures.</li> <li>Rester à la pointe des dernières évolutions digitales et concevoir des services digitaux innovants.</li> <li>Être plus conscient de l'environnement et de l'économie locale dans un contexte de mondialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombreuses initiatives durant la crise sanitaire pour permettre à nos clients de rester connectés.</li> <li>Avec la nouvelle facture digitale, les clients ont une vision claire et transparente de leurs factures.</li> <li>Nous avons amélioré nos interactions digitales avec les clients.</li> <li>Nous avons doublé la vitesse de téléchargement dans nos offres Flex et Business Flex Fiber et offrons plus de données pour le même prix dans plusieurs packs Flex.</li> <li>Nous offrons un accès facile à des services essentiels, comme notre plateforme de divertissement Pickx, la plateforme d'e-santé Doktr et l'app bancaire Banx.</li> <li>Nous leur fournissons des informations sur leur empreinte écologique grâce à l'app MyFootprint et leur permettons de contrôler leur consommation avec EnergieID.</li> <li>Déploiement accéléré de la fibre et poursuite du déploiement de la 5G.</li> </ul>

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2021	Notre réponse
<b>Clients professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que Proximus fasse preuve de leadership et privilégie une approche responsable, basée sur les partenariats, parfait mélange d'accompagnement, de support et de collaboration.</li> <li>• 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.</li> <li>• Un service personnalisé de haute qualité.</li> <li>• Que Proximus tienne ses promesses envers ses clients.</li> <li>• Que Proximus offre les normes les plus élevées en matière de sécurité des données.</li> <li>• Que Proximus développe des solutions leur permettant de réduire leur empreinte écologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus de nos canaux d'interaction habituels avec nos clients (Account Managers, Contact Centers, canaux digitaux et partenaires indirects), nous interagissons avec eux par le biais d'enquêtes régulières, de réunions de feed-back ainsi que de forums 'Voice of the Customer' et de comités consultatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif consiste toujours à préserver leur activité pendant la crise sanitaire, face aux défis à relever en matière de télétravail, de téléphonie à repenser, d'investissements dans des portails web et le cloud et de réinvention de l'espace de travail physique.</li> <li>• Plus que jamais, la sécurité figure en bonne place sur la liste des priorités de chaque entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent permanent sur des projets qui améliorent l'expérience client lors des interactions clés avec Proximus (à la fois physiques et digitales).</li> <li>• Segmentation verticale de la clientèle afin de mieux comprendre le contexte de nos clients et d'adapter notre portefeuille et nos services à leurs besoins.</li> <li>• Nous aidons les entreprises dans de nombreux aspects de leur transformation digitale : solutions de lieu de travail digital, solutions de cloud, cybersécurité, Software Defined Networks, réseaux mobiles de nouvelle génération et analyse de données, objets et applications, etc.</li> <li>• Nous leur offrons des services de consultance stratégique et technique, des services d'implémentation de solutions et des services gérés, afin de les décharger de toutes les tâches d'administration liées à l'infrastructure.</li> <li>• Nous avons lancé une offre ICT intégrée pour les petites et moyennes entreprises, offrant un large éventail de solutions ICT et télécoms (fixes et mobiles) assorties de services de support.</li> <li>• Proximus et ses filiales combinent leur expertise pour accompagner les clients sur la voie de la transformation digitale.</li> <li>• Mise en place d'écosystèmes avec nos partenaires et nos clients pour créer des solutions innovantes afin de relever les défis commerciaux et sociétaux (santé intelligente, bâtiments intelligents, enseignement à distance et villes intelligentes) et de leur permettre de réduire leurs émissions de carbone.</li> <li>• Accélération du déploiement de la fibre, poursuite du déploiement de la 5G et lancement de notre plateforme d'innovation 5G.</li> </ul>
<b>Gouvernement et régulateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter toutes les règles et réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et au niveau international.</li> <li>• Respecter l'éthique d'entreprise.</li> <li>• Que Proximus s'implique et investisse, en tant qu'entreprise publique belge, dans le développement de l'économie et de la société digitales de demain. Il s'agit notamment de contribuer à une société digitale plus verte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Nous interagissons aussi régulièrement avec le monde politique et les représentants afin de développer des partenariats (cf. extension de la couverture dans les zones blanches).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redevances mensuelles d'abonnement FTTH fixées en 2021.</li> <li>• Première étape de la révision des marchés de la télévision et de la large bande en 2021, procédure de révision effective attendue en 2022.</li> <li>• La vente aux enchères du spectre multibande organisée au deuxième trimestre 2022. Approbation des textes juridiques définitifs fin novembre 2021. Réserve de spectre maintenue pour les nouveaux entrants. Prolongation des licences 2G et 3G actuelles jusqu'au 15 mars 2022 dans l'attente de la mise aux enchères de nouveaux droits liés au spectre.</li> <li>• Projet d'investir dans des réseaux parallèles au niveau des régions.</li> <li>• Adoption, le 16 décembre, de la loi transposant le Code européen des télécommunications. Mise en œuvre prévue en 2022.</li> <li>• Analyse et extension du régime des tarifs sociaux prévues en 2022.</li> <li>• Règlement sur les services de roaming en cours de révision. Prolongation du 'Roam-Like-At-Home' (RLAH) jusqu'en 2032. Nouvelle baisse des tarifs de roaming de gros après 2022. Obligations supplémentaires en matière de qualité de service et de transparence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2021	Notre réponse
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication et informations d'entreprise transparentes, précises et cohérentes concernant le marché sur lequel nous sommes actifs.</li> <li>Communication claire sur nos réalisations, notre stratégie, nos ambitions à venir et nos perspectives à court et moyen terme.</li> <li>Informations sur nos projets de création de valeur et mises à jour précises en temps utile.</li> <li>Accessibilité de la haute direction pour obtenir des clarifications et réponses.</li> <li>Fournir des paramètres et objectifs clairs concernant nos performances en matière environnementale, sociale et de gouvernance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CEO, le CFO et le département Investor Relations ont participé à plusieurs roadshows et conférences en mode virtuel en raison de la pandémie de Covid-19. Ces réunions avaient essentiellement pour but de répondre aux questions des investisseurs.</li> <li>Nous organisons chaque trimestre une conférence téléphonique/un webcast avec la direction au cours de laquelle une partie importante du temps est consacrée à une séance de questions-réponses.</li> <li>Nous avons également organisé notre assemblée générale annuelle, à laquelle tous les investisseurs sont conviés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie en matière de fibre, avantages et risque de surcapacité.</li> <li>Environnement concurrentiel : évolution potentielle et conséquences pour Proximus, en particulier dans la perspective de la prochaine mise aux enchères du spectre et suite au rachat du câble-opérateur wallon VOO.</li> <li>Potentiel de croissance du segment Consumer, transformation du segment Entreprise et possibilités futures de réduction des coûts.</li> <li>Projets stratégiques avec BICS et TeleSign.</li> <li>Canaliser les investissements vers des projets exerçant un impact positif sur le climat et la société.</li> <li>Améliorer nos données et notations ESG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un compte rendu détaillé permet aux investisseurs de suivre les réalisations de Proximus sur le marché belge grâce à la publication de plusieurs indicateurs portant sur les principaux produits.</li> <li>En 2021, nous avons organisé plusieurs conférences téléphoniques spéciales : une conférence à la suite de l'acquisition de la totalité des parts de BICS, un 'Fiber Update' sur l'évolution du déploiement de la fibre, nos co-entreprises en la matière et la situation financière, et une conférence pour annoncer notre intention de rendre TeleSign public.</li> <li>Les présentations trimestrielles ont abordé les sujets brûlants sur le marché (mises à jour de notre projet fibre, indicateurs clés pour les segments Consumer et Entreprise, aperçu plus fréquent des progrès réalisés dans le domaine ESG, etc.).</li> <li>Mise en place d'un plan d'action pour améliorer nos notations ESG. Le plan d'action devrait garantir une future augmentation plus cohérente des notations.</li> <li>Lancement d'un Cadre de Financement Durable et émission d'une obligation verte : en émettant des instruments financiers verts, sociaux et durables, Proximus entend aligner sa stratégie de financement sur sa mission, sa stratégie et ses objectifs en matière de développement durable et de climat.</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que nous honorions nos engagements à long terme et respectons nos obligations.</li> <li>Que nous présentions des conditions contractuelles transparentes et des tarifs équitables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 développement durable.</li> <li>Nous travaillons en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour mettre en œuvre des projets et des initiatives en vue de la conception conjointe de produits durables.</li> <li>Nous invitons nos fournisseurs à signer notre Manifeste, l'engagement de Proximus et de ses fournisseurs à collaborer en vue de réduire leur empreinte carbone et de privilégier l'économie circulaire lors de la conception de produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous avons pour ambition d'atteindre, d'ici 2025, 75% d'évaluations RSE positives (évaluations et audits) parmi l'ensemble de nos fournisseurs.</li> <li>Réduire notre empreinte carbone et produire davantage de produits circulaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2021, 71% des fournisseurs analysés au niveau des risques environnementaux et en matière de droits de l'Homme ont obtenu un score positif.</li> <li>Fin 2021, 74 fournisseurs avaient signé notre Manifeste.</li> <li>L'ensemble de nos contrats fournisseurs comportent une clause et/ou sont reliés à notre Code de conduite fournisseur portant sur nos normes sociales, éthiques et environnementales.</li> </ul>
Société au sens large	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des réseaux hautement performants et des services digitaux de qualité et hautement fiables.</li> <li>Une contribution positive à la société belge.</li> <li>Que Proximus se soucie de l'environnement.</li> <li>Que Proximus agisse en entreprise responsable et applique en permanence les normes d'intégrité et d'éthique d'entreprise les plus strictes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque trimestre, nous réalisons des enquêtes auprès du grand public en Belgique. Nous évaluons notre performance au niveau de marqueurs clés et en assurons le suivi.</li> <li>Nous collaborons avec diverses ONG et associations belges pour répondre aux besoins de la société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'environnement a été un thème de société majeur, de plus en plus de voix réclamant des actions de la part d'entreprises comme Proximus.</li> <li>La société attend de la part d'organisations comme Proximus une communication ouverte et transparente à leur égard ainsi qu'une protection totale des données à caractère personnel.</li> <li>Les citoyens sont préoccupés par les compétences à acquérir pour prendre part au monde digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous construisons un réseau gigabit ouvert pour la Belgique, en déployant la fibre et la 5G à un rythme accéléré.</li> <li>Nous proposons sur notre site web des informations et des conseils clairs sur les risques liés aux ondes électromagnétiques, en particulier sur la 5G.</li> <li>Nous avons défini une stratégie environnementale solide, avec l'ambition d'atteindre le 'zéro émission nette' d'ici 2040 et de devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030.</li> <li>En collaboration avec nos clients, partenaires et fournisseurs, nous développons des solutions innovantes qui aident les clients à réduire leur empreinte carbone.</li> <li>Nous contribuons à créer une société digitale plus inclusive en nous associant à des organisations telles que MolenGeek, Technobel ou l'école '19', et par le biais de l'écosystème DigitAll.</li> <li>Nous sensibilisons les enfants à la cybersécurité en collaboration avec Child Focus, mais aussi la société dans son ensemble via notre partenariat avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique et la Cyber Security Coalition.</li> <li>Nous appliquons des règles et directives strictes en matière de normes ESG à l'égard de nos propres activités et tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.</li> </ul>

# Rapport social

## Remarque générale sur le rapport social

Le rapport social décrit les indicateurs clés, la portée, les périmètres, les méthodes de calcul et les normes de reporting pour tous les domaines sociaux.

Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (assurance externe limitée). Les informations suivantes sont nouvelles par rapport au rapport annuel précédent : nouveaux indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, rémunération par genre et nouvelle section dédiée à l'inclusion

digitale. Par rapport à l'année dernière, les informations relatives au sponsoring ne sont plus mentionnées, car nous revoyons actuellement notre façon de communiquer sur nos réalisations en matière de sponsoring.

## Portée 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.

## S1 : Effectifs

S1	Effectifs	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus</b>	<b>Nombre</b>	<b>13.391</b>	<b>13.385</b>	<b>12.931</b>	<b>11.423</b>	<b>11.532</b>	
	BICS	Nombre	509	505	467	468	450	
	TeleSign	Nombre	238	222	322	504	504	
	Groupe Proximus, hors BICS et TeleSign	Nombre	12.644	12.658	12.143	10.530	10.577	
<b>S1.1</b>	<b>Nombre total d'employés et de travailleurs (ETP)</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>	
	Employés	Nombre	10.330,8	10.168,1	9.651,6	8.180,3	8.796,2	
	Travailleurs	Nombre	1.149,8	1.001,6	904,6	643,7	0	
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>	
	Femmes	Nombre	3.411,8	3.375,5	3.232,7	2.629,5	2.633,5	
	Hommes	Nombre	8.068,8	7.794,2	7.323,5	6.194,5	6.162,7	
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par niveau</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>	
	Haute direction	Nombre	160,5	162,3	153,5	164	167	
	Femmes	Nombre	32	34,5	35,5	39	37	
	Hommes	Nombre	128,5	127,8	118	125	130	
	Cadres supérieurs	Nombre	877,3	905,2	914,8	899,4	953	
	Femmes	Nombre	212,2	225,2	234	239,4	268,6	
	Hommes	Nombre	665,1	680	680,8	660	684,4	
	Cadres moyens	Nombre	2.133,5	2.154,4	2.171,7	2.060,9	2.155,2	
	Femmes	Nombre	543,5	566,3	577,2	571,1	614,9	
	Hommes	Nombre	1.590	1.588,1	1.594,5	1.489,8	1.540,3	
	Cadres inférieurs	Nombre	675,8	662,5	605,7	539,2	524,5	
	Femmes	Nombre	245,8	250,8	235,2	209,2	199,2	
	Hommes	Nombre	430	411,7	370,5	330	325,3	
	Sales	Nombre	1.667,3	1.605,5	1.516,6	1.123,1	1.087,8	
	Femmes	Nombre	726,7	693,1	643	435	403,9	
	Hommes	Nombre	940,6	912,4	873,6	688,1	683,9	

\*Audit externe

S1	Effectifs	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
	Employés	Nombre	5.966,3	5.679,8	5.194	4.037,5	3.908,7
	Femmes	Nombre	1.651,7	1.605,6	1.507,8	1.135,9	1.109,9
	Hommes	Nombre	4.314,6	4.074,2	3.686,1	2.901,6	2.798,8
<b>S1.2</b>	<b>Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Durée déterminée	Nombre	161	184	164,8	131,8	99
	Femmes	Nombre	64	84	58,8	65,8	33
	Hommes	Nombre	97	100	106	66	66
	Bruxelles	Nombre	54	51	37,8	28,8	27
	Flandre	Nombre	70	83	68	77	42
	Wallonie	Nombre	37	50	59	26	30
	Contrat de remplacement	Nombre	35	1	0	0	1
	Femmes	Nombre	9	0	0	0	0
	Hommes	Nombre	26	1	0	0	1
	Bruxelles	Nombre	8	0	0	0	0
	Flandre	Nombre	19	0	0	0	0
	Wallonie	Nombre	8	1	0	0	1
	Statutaires	Nombre	3.746,9	3.238,6	2.768,8	1.879,1	1.737,6
	Femmes	Nombre	690	600,2	512,6	336,6	318,3
	Hommes	Nombre	3.056,9	2.638,4	2.256,6	1.542,5	1.419,3
	Bruxelles	Nombre	1.589,8	1.372,5	1.226,1	955,3	897,1
	Flandre	Nombre	1.096,9	954,1	779,3	424,5	384,2
	Wallonie	Nombre	1.060,2	912	763,4	499,3	456,3
	Durée indéterminée	Nombre	7.537,7	7.746	7.622,6	6.813,1	6.958,6
	Femmes	Nombre	2.648,8	2.691,2	2.661,5	2.227,1	2.282,2
	Hommes	Nombre	4.888,9	5.054,8	4.961,1	4.586	4.676,4
	Bruxelles	Nombre	5.005,1	5.021,2	4.956,8	4.551,2	4.645,2
	Flandre	Nombre	1.217,4	1.341,5	1.312,1	1.127,4	1.180
	Wallonie	Nombre	1.315,3	1.383,4	1.353,7	1.134,6	1.133,4
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par langue</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Néerlandais	Nombre	6.170,7	5.982,7	5.625,4	4.717,5	4.700,3
	Français	Nombre	5.278,6	5.155,5	4.900,4	4.088,7	4.078,6
	Allemand	Nombre	31,3	31,5	30,4	17,8	17,3
<b>S1.3</b>	<b>Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Moins de 30 ans	Nombre	899,2	1.005,3	861,3	838,9	758,2
	30-50	Nombre	6.321,9	6.222,1	5.917,9	5.038,4	4.869
	Plus de 50 ans	Nombre	4.259,6	3.942,3	3.777,1	2.946,8	3.169
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Temps plein	Nombre	9.578,4	9.362,8	9.125,9	8.093,7	8.063,9
	Femmes	Nombre	2.524,6	2.541,8	2.499,6	2.202,3	2.224,7
	Hommes	Nombre	7.053,8	6.821	6.626,3	5.891,4	5.839,2
	Temps partiel	Nombre	1.902,2	1.806,9	1.430,3	730,3	732,3
	Femmes	Nombre	887,2	833,7	733,1	427,2	408,8
	Hommes	Nombre	1.015	973,2	697,2	303,1	323,5
	<b>Pourcentage total de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail</b>	<b>%</b>	<b>98,6%</b>	<b>98,5%</b>	<b>98,5%</b>	<b>98,1%</b>	<b>98,1%</b>

\*Audit externe

## Définitions

- **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 sous contrat à durée déterminée ou de remplacement, à l'exclusion des employés sous contrat à effet différé ou en maladie de longue durée, des étudiants et des sous-traitants.
- **Groupe Proximus** : Proximus SA et ses filiales
- **Employés** : personnel effectuant principalement un travail intellectuel.
- **Ouvriers** : personnel effectuant principalement des travaux manuels.
- **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.
- **Convention collective 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. Les négociations portant sur une convention collective sont guidées par un cahier revendicatif rédigé par les organisations syndicales. La CC 2021-2022 a été approuvée à l'unanimité par la Commission Paritaire lors de sa séance du 22 décembre 2021. 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 toujours conclues pour deux ans : 2017-2018, 2019-2020 et 2021-2022.

## Notes

- **S1.1** Le 20 juillet 2021, le contrat de travail des ouvriers a été aligné sur celui des employés, conformément à la convention collective 2019-2020. Depuis janvier 2021, Proximus SA n'emploie dès lors plus aucun travailleur relevant de la catégorie 'ouvriers'.
- **S1.2** 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.
- **S1.3** En raison de la stabilité de l'emploi chez Proximus, la catégorie des plus de 50 ans augmente d'année en année. Par conséquent, l'augmentation du nombre d'employés (ETP) dans la tranche d'âge des plus de 50 ans était plus importante que dans les autres tranches d'âge en 2021 par rapport à 2020.

## S2: Bien-être, satisfaction et rétention

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
S2.1	Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen %	72,3%	72,7%	56%	71,5%	70%	
S2.2	Nombre total et taux de rotation du personnel (EPT) pendant la période de reporting, par genre et catégories d'âge	% (nombre)	6,9% (789,4)	6,6% (738,7)	7,6% (807)	24,7% (2.179,7)	4,4% (388,7)	
	Femmes	% (nombre)	5,3% (181,2)	4,9% (166,2)	6,5% (208,5)	30,5% (803,3)	3,8% (100,7)	
	Hommes	% (nombre)	7,5% (608,2)	7,4% (572,5)	8,2% (598,5)	22,2% (1.376,4)	4,7% (288)	
	Moins de 30 ans	% (nombre)	11,9% (116,7)	9,5% (96,1)	14,8% (128,1)	20,1% (168,9)	13,4% (101,6)	
	30-50	% (nombre)	2,1% (135,7)	2,1% (119,9)	3,2% (189,1)	16,1% (810,7)	2,8% (135,6)	
	Plus de 50 ans	% (nombre)	13% (537)	12,1% (522,7)	13% (489,8)	40,7% (1.200)	4,8% (151,5)	
	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)	2,9% (308,8)	5,2% (458,9)	5% (442,5)	
	Femmes	% (nombre)	4,1% (139)	5,2% (177)	3,1% (101,8)	6,2% (161,9)	5,5% (146)	
	Hommes	% (nombre)	3,1% (251,3)	4,8% (371)	2,8% (207)	4,8% (297)	4,8% (296,5)	
	Moins de 30 ans	% (nombre)	25,2% (247)	33,2% (341)	18,8% (162)	32,9% (276)	28,1% (213)	
	30-50	% (nombre)	2% (129,3)	3,2% (201)	2,3% (133,5)	3,5% (175,9)	4,5% (217,5)	
	Plus de 50 ans	% (nombre)	0,3% (14)	15% (6)	0,4% (13,3)	0,2% (7)	0,4% (12)	
S2.3	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	231	
	Femmes	nombre	172	184	181	261	119	
	Hommes	nombre	177	167	159	276	112	
	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	525	
	Femmes	nombre	171	166	180	136	259	
	Hommes	nombre	161	164	162	138	266	
	Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
	Reprise du travail	%	97,8%	98%	95,2%	88,6%	96,7%	
	Femmes	%	97,7%	97,9%	95,8%	85,6%	96%	
	Hommes	%	97,8%	98,2%	94,6%	91,7%	97,4%	
	Taux de rétention	%	94,9%	92,4%	95,5%	76,8%	87,2%	
	Femmes	%	96,1%	94,3%	95,7%	72%	85,2%	
	Hommes	%	93,6%	90,6%	95,3%	82,1%	89,3%	
S2.4	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%						
	Travail à domicile	%	N.A.	N.A.	N.A.	55%	76%	
	Bon niveau de bien-être physique et mental	%	N.A.	N.A.	N.A.	55%	56%	
	Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%	N.A.	N.A.	69%	68%	73%	

\*Audit externe

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
S2.5	Évaluation de l'égalité de rémunération par genre	%						
	Direction	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	€ 146.617,7	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	99,8%	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	100,1%	
	Employés	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	€ 55.765,3	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	97,1%	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	101,4%	

## 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.
- **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 d'employés 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.
- **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
- **Travail à domicile** : pourcentage de la durée totale du travail effectué à domicile.
- **Bon niveau de bien-être physique et mental** (le pourcentage d'employés ayant attribué un score de niveau 'bon' dans l'enquête Speak Up) : 'Le bien-être fait référence à votre santé physique et mentale, et à votre épanouissement dans votre travail et votre vie. Dans l'ensemble, mon sentiment de bien-être est....' Sur une échelle de 1 à 5, bon = 4 ou 5. Speak Up est une enquête destinée à évaluer l'engagement des collaborateurs.
- **Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée** (le pourcentage d'employés ayant attribué un score de niveau 'bon' dans l'enquête Speak Up) : 'Je suis en mesure de gérer mon travail de sorte à atteindre un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée.' Échelle de 1 à 5, bon = 4 ou 5. Speak Up est une enquête de satisfaction interne menée auprès des employés.
- **Rémunération par genre** : analyse de la structure de rémunération par niveau.  
Ce KPI concerne le pourcentage et la rémunération fixe. Pourcentage (%) : 100% est égal au salaire moyen chez Proximus par niveau (direction ou employés) auquel sont comparés les salaires par genre.  
La rémunération fixe correspond au salaire fixe perçu par l'employé au cours de l'année de reporting. 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.

\*Audit externe

## Notes

- **S2.1** Le taux de satisfaction des employés dans le cadre de l'enquête a légèrement baissé, mais le score reste malgré tout élevé. Les employés réagissent positivement au niveau d'autonomie et de responsabilité qu'ils obtiennent et prennent dans leur travail. Les éléments d'engagement relatifs à la fierté de travailler pour Proximus et l'e-NPS (employee-Net Promotor Score) restent également positifs. Une question typique de l'e-NPS est la suivante : 'Dans quelle mesure recommanderiez-vous votre entreprise comme lieu de travail agréable à vos connaissances ?' Certaines catégories de l'enquête de satisfaction des employés affichent une légère baisse.
- **S2.2** 2020 a été une année exceptionnelle en raison du plan de transformation. En 2021, nous constatons un retour à la normale des chiffres de rotation, comme avant 2020.
- **S2.3** En 2021, 231 employés sont revenus au travail après un congé parental. Tous les congés parentaux de l'année ont été pris en compte, que l'employé concerné soit parti ou non à la fin de l'année.
- **S2.4** En 2021, le nombre de collaborateurs travaillant à domicile a continué à être influencé par la pandémie. Le bien-être des travailleurs est également toujours mis à mal par la crise sanitaire. Les résultats restent donc conformes à ceux de 2020, avec de nombreuses personnes qui affirment que leur sentiment de bien-être n'est pas très bon. Toutefois, on observe une amélioration considérable de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés. Celle-ci est directement liée au télétravail, qui offre plus de flexibilité aux employés en termes de lieu et de temps de travail, mais les résultats continuent de varier selon le niveau des employés (plus positifs pour les niveaux inférieurs). En conclusion, les résultats de 2021 sont stables, avec un score très élevé en ce qui concerne la fierté de travailler pour Proximus et l'e-NPS, malgré le contexte perturbateur actuel lié à la crise du Covid-19 et la transformation en cours vers des modes de travail agiles.
- **S2.5** En 2021, les femmes cadres ont perçu 0,20% de moins que le salaire moyen correspondant à leur statut, tandis que les femmes employées ont perçu 2,95% de moins que la moyenne correspondant à leur statut. Cette différence est due au fait que les femmes travaillant chez Proximus sont davantage employées à temps partiel que leurs collègues masculins. Elle n'est donc pas liée à une politique salariale différente selon les genres.

## S3: Formation et développement

S3	Formation et développement	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
S3.1	Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	1.177	983	519	2.146	782
S3.2	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	Heures	22	24	39	39,5	41,3
	Femmes	Heures	24	23	30	34,5	30,8
	Hommes	Heures	21	24	42	41,7	45,8
	Haute direction	Heures	23	35	37	26,1	26,3
	Cadres supérieurs	Heures	27	28	38	32,3	30,3
	Cadres moyens	Heures	24	24	38	30,3	32,2
	Cadres inférieurs	Heures	32	25	41	30,8	30,7
	Employés	Heures	19	22	39	46,5	50,6

### Définitions

- **Mouvements internes** : nombre d'employés (ETP) ayant changé de fonction au cours de la période de reporting.
- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.

### Notes

- **S3.1** En 2020, nous avons enregistré un nombre exceptionnellement élevé de mouvements internes (2.146) en raison de divers dossiers de réorganisation et d'effets favorables (p. ex. la requalification d'employés) à la suite du plan de transformation. En 2021, 782 collaborateurs ont changé de fonction au sein de Proximus. 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.
- **S3.2** Le nombre moyen d'heures de formation par employé en 2021 est en ligne avec nos ambitions internes. En outre, en 2021, nous avons investi € 32,34 millions dans la formation, contre € 34,45 millions en 2020. Nous nous sommes engagés à garantir au moins deux jours de formation par employé. En dépit des multiples initiatives, 65% des employés ont suivi deux jours de formation, soit une augmentation de 5% par rapport à 2020

\*Audit externe

## S4: Santé et sécurité

S4	Santé et sécurité	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
S4.1	<b>Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)</b>							
	Taux de blessures (TB)	Taux	0,000006	0,000007	0,000007	0,000008	0,000004	
	Femmes	Taux	0,000006	0,000005	0,000008	0,000002	0,000001	
	Hommes	Taux	0,000009	0,000008	0,000001	0,000001	0,000005	
	Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000003	0,0000003	0,0000007	0,0000005	0,0000003	
	Femmes	Taux	0,0000004	0	0	0,0000002	0	
	Hommes	Taux	0,0000003	0,0000004	0,0000001	0,0000006	0,0000005	
	Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0004	0,0003	0,0001	0,0002	0,0001	
	Femmes	Taux	0,0002	0,0002	0,0001	0,000004	0,000009	
	Hommes	Taux	0,0004	0,0004	0,0001	0,0002	0,0002	
	Taux d'absentéisme (TA)	%	7,5%	7,7%	7,9%	6,3%	6,3%	
	Femmes	%	10,5%	10,8%	11,6%	8,2%	8,2%	
	Hommes	%	6,2%	6,3%	6,2%	5,5%	5,4%	
	Décès liés au travail	Nombre						
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	0	
	Hommes	Nombre	0	0	0	0	0	
S4.2	<b>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</b>	<b>Nombre</b>						
	Taux de blessures	Nombre	3	2	28	15	10	
	Décès liés au travail	Nombre	0	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.

\*Audit externe

## Notes

**S4.1 et S4.2** Le taux d'absentéisme en 2021 est comparable à celui de 2020. Début mars 2020, Proximus a pris des mesures strictes pour gérer la pandémie de Covid-19. En 2021, nous avons continué à appliquer strictement les directives en matière de sécurité et de santé.

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. Le strict respect des directives peut sans doute expliquer en partie le faible taux de maladie de courte durée enregistré en 2021.

Nous avons observé une diminution du taux de blessures en 2021 par rapport à l'année précédente. La fréquence des maladies découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail n'a jamais été aussi faible.

**Le département Prevention and Protection (CPP)** 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.

**Notre 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.

Les mesures de **prévention et de protection instaurées en 2020 dans le cadre de la pandémie de Covid-19** sont toujours d'application (protocoles de sécurité, ligne d'assistance 0800, adresse électronique dédiée ainsi que diverses mesures de protection telles que parois en plexiglas, ventilation renforcée, masques, gel hydroalcoolique et écrans faciaux). Elles ont pour but de permettre à nos ouvriers et employés de travailler en toute sécurité dans les bâtiments de Proximus.

En juin, nous avons lancé 'Welcome Back', un programme de retour au bureau élaboré dans le cadre de notre projet 'Connect', afin de permettre aux personnes de revenir au bureau sur une base volontaire : petit-déjeuner de bienvenue, sessions d'information sur le travail hybride, informations et outils pour les chefs d'équipe, soutien psychosocial dans le contexte du Covid-19 (charte Work Smarter, webinaire sur la détection du stress, kit Team Connect).

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 2021, 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 travaux d'installation de la fibre, une mise à jour de l'analyse de risques sur le travail en espace confiné, une analyse psychosociale dans différents départements, une analyse de la sécurité incendie dans plusieurs bâtiments et installations, une mise à jour des profils de risques des travailleurs soumis à la surveillance médicale, une mise à jour du processus de certification de la formation de nos sous-traitants. De plus, nous avons organisé des formations de lutte contre les incendies et une formation BA4/BA5 dédiée aux travaux sur des installations électriques.

Au cours des prochaines années, nous entendons poursuivre les politiques 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 en sécurité reposant sur la technologie digitale et à élaborer une charte Work Smarter. Nous analyserons également de manière plus approfondie les aspects de sécurité liés à la recharge de nos véhicules électriques.

## S5: Marketing responsable

S5	Marketing responsable	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
S5.1	Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (nombre)	5 (0)	7 (2)	2 (1)	1 (0)	2 (0)

### Définitions

- **Marketing responsable** : application de méthodes responsables et éthiques dans les campagnes marketing. Ces méthodes incluent la transparence des coûts et conditions de nos promotions, le respect du profil d'endettement/de la situation de crédit des clients, l'orientation proactive des clients vers la meilleure offre, l'engagement en faveur d'un meilleur environnement et la promotion du digital afin de réduire l'utilisation des ressources naturelles.
- **JEP** : le Jury d'Ethique Publicitaire est un organe d'autodiscipline indépendant de la publicité en Belgique. Il a pour mission d'assurer une publicité loyale, véridique et socialement responsable. Tout consommateur peut déposer plainte auprès du JEP.

### Notes

Proximus met 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 protégeons activement nos clients Mobile Postpaid contre les mauvaises surprises sur la facture. Avec Mobilus Full Control, nos clients peuvent contrôler leur budget. Nos nouveaux packs Flex avec mobile permettent de 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 un 'data boost' 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.

En juillet 2021, Proximus a lancé une nouvelle offre de roaming en dehors de l'UE pour tous ses clients. Avec le Daily Roaming Pass, tous les clients résidentiels et petites entreprises peuvent désormais utiliser leur abonnement mobile en dehors de l'UE pour une redevance fixe par jour comme s'ils étaient en Belgique. Nous avons conservé une limite de facturation pour éviter les

mauvaises surprises. Nous garantissons la continuité de nos services en permettant à nos clients de continuer à les utiliser en cas de dépassement de la limite.

Par ailleurs, nous avons continué à améliorer la lisibilité et la transparence de nos factures. En septembre 2021, nous avons lancé notre nouvelle facture digitale. Grâce à l'app MyProximus, les clients résidentiels peuvent aisément consulter leur facture et en comprendre tous les détails. La facture digitale comprend notamment un aperçu intuitif de l'évolution de leurs dépenses au cours des 6 derniers mois. La version pour MyProximus sur le web est attendue au premier trimestre 2022.

Enfin, nous avons introduit et fait la promotion des smartphones reconditionnés dans nos offres conjointes Back-to-School, afin d'aiguiller les clients vers des choix respectueux de l'environnement.

**S5.1** Nous avons reçu deux plaintes non fondées du Jury d'Ethique Publicitaire. Le nombre de plaintes reste particulièrement faible depuis deux ans. Les plaintes en question concernent uniquement les publicités de Proximus SA.

\*Audit externe

## S6: Inclusion digitale

S6	Inclusion digitale	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
<b>Investissement dans les communautés</b>								
S6.1	Investissement dans les communautés	€	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	436.191	
S6.2	Investissement dans les communautés	Heures	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	2.961	
<b>Accès au digital</b>								
		<b>Nombre</b>						
	Don de PC portables	Nombre	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	445	
	Distribution de codes wi-fi	Nombre	N.A.	N.A.	N.A.	24.693	2.581	
<b>Éducation au digital</b>								
		<b>Nombre</b>						
	Nombre total de personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion numérique	Nombre	N.A.	N.A.	12.524	10.400	14.144	
<b>S6.3 Accessibilité digitale</b>								
		<b>%</b>						
	Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap (pourcentage d'appareils)	%	N.A.	N.A.	44%	73%	55%	✓

## Définitions

- **Soutien aux communautés - en valeur monétaire :** investissement monétaire que nous réalisons au bénéfice d'organisations sociales actives dans le domaine de l'inclusion digitale.
- **Soutien aux communautés - en heures de travail sur une base volontaire :** nombre d'heures prestées par des employés sur une base volontaire dans le cadre d'initiatives d'inclusion digitale.
- **Don de PC portables :** nombre d'ordinateurs offerts à DigitalForYouth et à des écoles qui récoltent des smartphones usagés.
- **Distribution de codes wi-fi :** nombre de codes d'accès à notre réseau Proximus Public Wi-Fi distribués gratuitement aux élèves et aux étudiants défavorisés pendant la crise sanitaire, afin de leur permettre de se connecter à leur école lorsque celle-ci était fermée.
- **Projets d'inclusion digitale (# de personnes concernées) :** nombres de personnes (étudiants, enseignants, seniors) formées dans le cadre des initiatives que nous soutenons (MolenGeek, 19, Technobel, diggit, Internet Safe & Fun).
- **Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap :** nombre de smartphones et tablettes testés et déclarés accessibles aux personnes porteuses d'un handicap (6 catégories de handicap au total sont testées par Proximus).

## Notes

- **S6.1** Nous investissons € 436.191 dans des projets d'inclusion digitale destinés aux demandeurs d'emploi (MolenGeek, 19 et Technobel), aux enfants (Internet Safe & Fun en collaboration avec Child Focus), aux enfants malades de longue durée (Bednet et ClassContact), aux seniors (diggit) et aux personnes porteuses d'un handicap (Passe Muraille), ainsi que dans DigitAll, l'alliance pour l'inclusion digitale.
- **S6.2** Nos employés ont consacré 2.961 heures à des initiatives d'inclusion digitale en tant que bénévoles dans le cadre du projet Internet Safe & Fun, en qualité de directeur général de Technobel et en tant que travailleurs lors de la pose de lignes internet pour les enfants malades de longue durée.
- **S6.3** La diminution en 2021 par rapport à 2020 est due au fait que nous avons inclus dans notre offre des appareils moins accessibles provenant de nouveaux fournisseurs.

Vous trouverez de plus amples informations sur ces initiatives dans le pilier stratégique 'Œuvrer pour une société verte et digitale' (p.57).

\*Audit externe

# Rapport environnemental

## Note générale sur le rapport environnemental

Le rapport environnemental décrit les indicateurs clés, la portée, le périmètre, les méthodes de calcul et les normes de reporting pour tous les domaines environnementaux. Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (assurance externe limitée).

## Portée du rapport environnemental

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel et significatives pour le Groupe Proximus. Ce dernier comprend Proximus SA, Proximus Media House SA, BICS SA, ConnectImmo SA, Scarlet Belgium SA, Proximus ICT SA, Telindus - ISIT BV, Proximus Luxembourg SA et Be Mobile SA. Sauf mention contraire, tous les chiffres indiqués concernent le Groupe Proximus.

## E1: Énergie

E1	Énergie	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation</b>	TJ	1.967	1.876	1.808	1.652	1.571	✓
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à l'année précédente)</i>	%	-1%	-5%	-4%	-9%	-5%	
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2015)</i>	%	-5%	-9%	-12%	-20%	-24%	
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2007)</i>	%	-22%	-26%	-29%	-35%	-38%	
	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	575	552	525	384	391	✓
<b>E1.1</b>	Chauffage : gaz naturel	TJ	101	101	105	62	73	✓
<b>E1.2</b>	Chauffage : mazout	TJ	63	50	35	46	25	✓
	Parc automobile : diesel	TJ	409	398	373	262	259	✓
<b>E1.3</b>	Parc automobile : essence	TJ	1	4	12	15	30	✓
	Parc automobile : GNC	TJ	/	/	/	/	4	✓
	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables	TJ	0	0	0	0	0	
	Consommation de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0	0	
	Vente d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0	0	
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation	TJ	1.392	1.323	1.283	1.267	1.180	✓
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation en GWh	GWh	387	368	357	352	328	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à l'année précédente)</i>	%	-1%	-5%	-3%	-1%	-7%	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2015)</i>	%	-4%	-8%	-11%	-12%	-18%	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2007)</i>	%	-17%	-21%	-23%	-24%	-29%	
	Réseau fixe et mobile	GWh	285	269	268	272	251	
	Centres de données	GWh	56	55	53	51	53	
<b>E1.4</b>	Bureaux + points de vente	GWh	45	43	36	28	24	
	% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO ou production propre (RE100 Belgique/Groupe)	%	100/98	100/99	100/100	100/100	100/100	

\*Audit externe

E1	Énergie	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)	TJ/Mio €	0,339	0,322	0,317	0,290	0,280	✓
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au nombre d'ETP)	TJ/ETP	0,147	0,140	0,140	0,140	0,136	✓
E1.5	Économies d'énergie réseau	TJ	137	47	40	29	22	
	PUE centres de données	Indice	1,63	1,65	1,60	1,56	1,49	
	Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs TV chez les clients par rapport à 2014	%	-33%	-41%	-50%	-54%	-58%	

## Définitions

- **TJ** : le térajoule est une unité d'énergie.
- **Chauffage : gaz naturel** : calcul basé sur les factures des fournisseurs à partir des relevés des compteurs de gaz.
- **Chauffage : mazout** : calcul basé sur les factures des fournisseurs lors du remplissage des citernes à mazout.
- **Consommation d'électricité au sein de l'organisation** : calcul basé sur le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges) et les factures des fournisseurs d'énergie à partir de 2021.
- **GO (Garantie d'Origine)** : outil de traçabilité et de labélisation de l'électricité provenant de sources renouvelables, informant les consommateurs d'électricité sur l'origine de leur énergie.
- **RE100** : initiative mondiale rassemblant des centaines de grandes entreprises ambitieuses qui s'engagent à s'approvisionner en électricité 100% renouvelable.
- **ETP** : nombre de collaborateurs en équivalent temps plein.
- **Économies d'énergie réseau** : 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 durant l'année de reporting, les résultats ne se concrétiseront 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 les économies.
- **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 au refroidissement et aux autres frais généraux.
- **Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs TV chez les clients par rapport à 2014** : 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 numérique, les données de consommation techniques des fournisseurs et les appareils installés, par type, chez les clients. Nous avons atteint notre objectif de réduction de moitié de la consommation moyenne d'énergie en 2019. Nous poursuivons nos efforts afin de la réduire au maximum, en adaptant nos appareils et leur efficacité et en remplaçant les décodeurs les plus anciens.

## Notes

- **E1.1** : selon les degrés-jours de Synergrid, la température en Belgique a été 22% plus basse en 2021 qu'en 2020, entraînant une augmentation de 17% de la consommation de gaz naturel.
- **E1.2** : le réapprovisionnement en mazout de chauffage dépend en grande partie de la température extérieure moyenne de la période précédente et des besoins en combustible pour les générateurs de secours. Selon les degrés-jours de Synergrid, les besoins de chauffage en 2020 étaient de 22% inférieurs, entraînant une hausse des réserves de combustible en 2021. Les mesures sanitaires ont également eu un impact à ce niveau. Ces divers éléments ont entraîné une baisse significative de la consommation en 2021 (-45%).
- **E1.3** : Proximus possède un parc croissant de véhicules électriques et plug-in hybrides (PHEV) à moteur à essence, en remplacement des véhicules diesel.
- **E1.4** : la consommation électrique a diminué sous l'effet du travail à domicile obligatoire dans le cadre des mesures sanitaires, de la baisse des besoins de refroidissement en été et d'une série de mesures d'efficacité énergétique.
- **E1.5** : le chiffre pour 2020 a changé, passant de 7 TJ à 29 TJ, en raison d'un retard dans les calculs pour le rapport annuel 2020.

\*Audit externe

## E2: Émissions

E2	Émissions	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Émissions de CO<sub>2</sub>e scope 1, 2 et 3</b>	<b>Ktonnes</b>	<b>811,6</b>	<b>847,7</b>	<b>779,3</b>	<b>463,8</b>	<b>459,4</b>	<b>✓</b>
	<i>Évolution des émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à l'année précédente)</i>	<b>%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>-8%</b>	<b>-40%</b>	<b>-1%</b>	
	<i>Évolution des émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à la baseline 2015)</i>	<b>%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>	<b>-39%</b>	<b>-39%</b>	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 et scope 2 basés sur le marché	Ktonnes	46,5	39,0	36,9	27,4	26,6	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-4%	-16%	-5%	-26%	-3%	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2015) - Science Based Target WB2C	%	-8%	-22%	-27%	-45%	-47%	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-72%	-78%	-79%	-83%	-84%	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e compensées par des crédits carbone (scopes 1 et 2)	Ktonnes	47,9	42,2	40,1	27,4	26,6	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes de CO <sub>2</sub> e/Mio € de chiffre d'affaires	8,0	6,7	6,5	4,8	4,8	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes de CO <sub>2</sub> e/# ETP	3,5	2,9	2,9	2,4	2,3	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Ktonnes	43,9	38,0	36,0	26,6	26,6	✓
E2.1	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage	Ktonnes	11,0	10,0	9,2	7,2	6,4	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	4,6	0,3	0,3	0,3	0,2	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	28,3	27,7	26,5	19,1	20,1	✓
E2.2	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	2,6	1,0	0,9	0,8	0	✓
E2.3	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	68,4	65,0	62,5	70,4	52,2	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 - 11 catégories pertinentes	Ktonnes	765,1	808,7	742,4	436,4	432,8	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (par rapport à la baseline 2014) - Science Based Target WB2C	%	0%	5%	-3%	-43%	-44%	
E2.4	Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services - Belgique	KTons	481,0	540,0	460,4	348,7	339,5	✓
E2.5	Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations - Belgique	Ktonnes	176,5	184,5	199,8	0	0	✓
E2.6	Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2) - Groupe	Ktonnes	9,3	8,9	9,3	8,7	8,9	✓
E2.7	Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution 'upstream' - Belgique	Ktonnes	4,4	3,6	2,9	2,8	3,2	✓
	Scope 3 - catégorie 5 - déchets - Belgique	Ktonnes	0,9	1,0	1,0	0,6	0,5	✓
E2.8	Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires - Belgique	Ktonnes	1,4	1,3	1,8	1,4	0,3	✓
E2.9	Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail, y compris le travail à domicile - Belgique	Ktonnes	5,1	5,2	5,4	4,9	7,7	✓

\*Audit externe

E2	Émissions	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
E2.10	Scope 3 - catégorie 9 - transport et distribution 'downstream' - Belgique	Ktonnes	/	/	/	/	0,7	✓
E2.11	Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus - Belgique	Ktonnes	5,7	4,6	4,5	13,4	19,8	✓
E2.12	Scope 3 - catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus - Belgique	Ktonnes	/	/	/	/	0	✓
E2.13	Scope 3 - catégorie 13 - actifs loués 'downstream' - Belgique	Ktonnes	80,7	59,7	57,4	55,9	52,1	✓
	Scope 3 - catégories 8, 10, 14 et 15 - non applicable	Ktonnes						

## Définitions

- **Émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1+2+3** : la consommation de CO<sub>2</sub>e décrit un chiffre d'émission de CO<sub>2</sub> reprenant l'ensemble des gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC, PFC et SF6). En ce qui concerne Proximus, le CO<sub>2</sub> et les HFC prédominent, mais le CH<sub>4</sub> et le N<sub>2</sub>O sont également pris en considération dans le calcul, comme stipulé dans le GHG Protocol. Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.
- **Science Based Target (SBT)** : les objectifs scientifiquement fondés ('science based') fournissent aux entreprises une trajectoire claire en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Ils visent à prévenir les pires effets du changement climatique tout en préservant une croissance durable. Les objectifs sont réputés avoir un fondement scientifique s'ils sont conformes aux dernières mesures jugées nécessaires par la science du climat pour concrétiser l'Accord de Paris, à savoir maintenir le réchauffement climatique à un niveau bien inférieur à 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et poursuivre les efforts pour limiter le réchauffement à 1,5°C. De l'avis récent du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, le réchauffement planétaire ne doit pas dépasser les 1,5°C pour éviter les effets catastrophiques du changement climatique. De plus, les émissions de GES doivent être réduites de moitié d'ici 2030 et ramenées à zéro d'ici 2050.

Nous surveillons nos émissions de carbone par rapport au Science Based Target (niveau bien inférieur à 2°C) fixé en 2016 et avons déjà atteint l'objectif des scopes 1+2 ainsi que l'objectif intermédiaire en 2020.

- Scopes 1+2 : notre objectif visait à réduire nos émissions de 30% pour nos scopes 1 et 2 d'ici 2025 par rapport à 2015.
- Scope 3 : notre objectif consistait en un objectif intermédiaire de -10% d'émissions d'ici 2025 et -50% d'ici 2040 par rapport à 2014.

En 2021, nous nous sommes engagés à respecter un SBT de 1,5°C et à atteindre le zéro émission nette d'ici 2040, conformément à la nouvelle norme 'Net-Zero' pour les entreprises de la SBTi publiée en octobre 2021.

- **Crédits carbone** : nous avons obtenu le label 'CO<sub>2</sub> Neutral®' pour les activités propres de notre Groupe, à savoir notre parc de véhicules, notre électricité, notre chauffage et nos installations de refroidissement (scopes 1 et 2), en compensant les émissions que nous ne pouvons pas encore réduire. Proximus est le principal moteur de TEG STOVE, un projet climatique certifié 'Gold Standard' s'étalant sur plusieurs années (plus d'informations sur [www.tegstove.org](http://www.tegstove.org)). Nous soutenons également d'autres projets contribuant à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable. Avec nos partenaires Gold Standard, nous sommes neutres en carbone.

## Notes

- **E2.1** : Selon les degrés-jours de Synergrid, la température en Belgique a été 22% plus basse en 2021 qu'en 2020, entraînant une augmentation de 17% de la consommation de gaz naturel.
- **E2.2** : 2021 est la première année de reporting présentant des émissions nulles issues de sources d'énergie 100% renouvelables.
- **E2.3** : Les émissions de carbone calculées à l'aide de la méthode basée sur la localisation ont diminué de 26%. Cette baisse résulte de mesures d'économie d'énergie et d'un facteur

d'émission de carbone plus faible en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, où Proximus exerce ses principales activités.

- **E2.4** : La source de données a été modifiée et optimisée à l'aide d'une extraction dans SAP (montants facturés). De nouveaux codes de produits (catégories UNSPC 2022) ont été révisés et les facteurs d'émission de carbone ont été revus et appliqués conformément aux nouveaux codes de produits. Les calculs ont été mis à jour rétroactivement pour 2020.
- **E2.5** : Les émissions de carbone des catégories 'Achats de biens et services' et 'Immobilisations' sont calculées selon

\*Audit externe

la même méthodologie sur la base des dépenses annuelles d'achat. Les dépenses CAPEX et OPEX n'ayant pu être distinguées de manière qualitative, les émissions de carbone de la catégorie 'Immobilisations' ont été incluses dans la catégorie. 1. Les calculs ont été mis à jour rétroactivement pour 2020.

- **E2.6** : Les émissions de carbone précédemment intégrées et issues du travail à domicile et de l'entreposage sous-traité au cours de la période 2017-2021 ont été transférées respectivement dans les catégories 7 et 4, conformément aux directives du GHG Protocol.
- **E2.7** : La hausse des émissions de carbone s'explique par l'augmentation de la consommation de carburant due à des volumes de travail en hausse confiés à nos sous-traitants.
- **E2.8** : Le nombre de voyages d'affaires a diminué de manière significative à la suite des mesures liées au Covid-19.
- **E2.9** : Les émissions de carbone ont augmenté de manière significative. Les changements de situation dus à la crise sanitaire rendent toutefois difficile toute comparaison avec les années précédentes. Bien que le GHG Protocol ne l'impose pas, Proximus choisit délibérément d'inclure dans son rapport

une estimation des émissions supplémentaires issues du travail à domicile (chauffage supplémentaire, utilisation d'un PC fixe, etc.). L'augmentation des émissions de la catégorie 3.7 est largement compensée par les émissions du scope 1, les émissions issues des voitures de société ayant considérablement diminué par rapport à la période précédant l'introduction des directives en matière de travail à domicile.

- **E2.10** : 2021 est la première année de reporting où cette catégorie est mesurée.
- **E2.11** : L'augmentation significative par rapport à 2019 s'explique par l'ajout du Wi-Fi Booster comme nouvel appareil en 2020 et 2021, en plus des GSM.
- **E2.12** : 2021 est la première année de reporting où cette catégorie est mesurée. Avec 14,2 tonnes de CO<sub>2</sub>e, l'impact de cette catégorie n'est pas significatif, essentiellement en raison du faible poids des smartphones et Wi-Fi Boosters.
- **E2.13** : Cette catégorie est rapportée pour la première fois cette année, conformément aux directives du GHG Protocol. L'utilisation de modems et décodeurs TV était rapportée antérieurement dans la catégorie 11.

## Aperçu des standards correspondant à nos scopes 1, 2 et 3

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope / % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique / énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 1 - Émissions directes</b>						
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
<b>Scope 2 - Émissions indirectes</b>						
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise La recharge de véhicules électriques est également incluse.	Élevé	Groupe Proximus/100%	Sources d'énergie renouvelables : 100%	AR5 IPCC	IEA (CO <sub>2</sub> émissions provenant de la combustion de carburant – highlights) - 2021	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 1</b>						
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Moyen	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Basé sur la LCA (produits de clients) Bilan Carbone, IEA, facteurs d'émission Carnegie	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 2</b>						
Immobilisations	Moyen	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Facteur d'émission Carnegie, IEA, basé sur la LCA	Limité

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope/ % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/ énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 3 - Cat. 3</b>						
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%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 4</b>						
Transport des sous-traitants pour l'exploitation du réseau, entreposage sous-traité	Faible	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la cat. 1)	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 5</b>						
Traitement des flux de déchets	Moyen	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 6</b>						
Voyages internationaux en avion ou en train	Faible	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages - Defra	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 7</b>						
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Travail à domicile. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1	Élevé	Groupe Proximus/98%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 9</b>						
Transport au départ de l'entrepôt vers les clients et points de vente	Faible	Proximus en Belgique/98%	Néant	AR5 IPCC	Basé sur les fournisseurs	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 11</b>						
Consommation d'énergie des appareils Proximus des clients (GSM et Wi-Fi Boosters vendus)	Élevé	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 12</b>						
Traitement de fin de vie des GSM et des Wi-Fi Boosters	Faible	Proximus en Belgique/98%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 13</b>						
Consommation d'énergie des appareils Proximus chez les clients (modems et décodeurs TV en location)	Moyen	Proximus en Belgique/98%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 15</b>						
Investissements inclus dans la cat. 2	N.A.	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	N.A.	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 8, 10, 14</b>						
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	AR5 IPCC	N.A.	N.A.

## E3: Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services

E3	Réduction des émissions de carbone	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Total</b>	<b>Ktonnes de CO<sub>2</sub>e</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>465,19</b>	<b>501,86</b>	
	Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	372,53	382,18	
	Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	41,19	63,20	
	Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	32,89	36,57	
	Cloud et communication IP	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	1,33	1,46	
	Proximus et cloud public	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	3,93	4,04	
	Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	7,40	8,69	
	Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	5,92	5,72	

### Définitions

- Réduction des émissions de carbone** : 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 solutions et produits vendus
  - La contribution de notre solution ou produit à la réduction des émissions de carbone
  - La quantité d'émissions de CO<sub>2</sub> spécifiquement générée par le produit ou la solution
  - Les marges directes sur nos produits ou solutions.
- Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative digitale.
- IP (Internet Protocol - protocole internet)** : famille de protocoles de communication de réseaux informatiques conçus pour être utilisés sur internet.
- Bâtiments et compteurs intelligents** : les solutions IdO (Internet des Objets) intègrent l'intelligence dans les bâtiments afin d'améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation de l'espace. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

\*Audit externe

## E4: Circularité

E4	Circularité	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
E4.1	<b>Total des déchets - Belgique</b>	<b>Ktonnes</b>	<b>11,80</b>	<b>14,70</b>	<b>13,60</b>	<b>10,78</b>	<b>8,70</b>	✓
	Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	4,30%	4,00%	8,70%	5,40%	3,48%	✓
E4.2	Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique	%	85%	87%	87%	88%	89%	✓
	Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	9,60	12,20	10,60	8,82	7,45	✓
	Câbles en cuivre recyclé - Belgique	Ktonnes	/	/	/	/	0,86	✓
	Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	1,70	2,00	1,80	1,32	0,95	✓
E4.3	Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	0,50	0,60	1,20	0,57	0,30	✓
E4.4	<b>Consommation de papier - Belgique</b>	<b>Ktonnes</b>	<b>1,29</b>	<b>0,97</b>	<b>0,65</b>	<b>0,59</b>	<b>0,38</b>	
E4.5	<b>Consommation d'eau - Belgique</b>	<b>'OOOL</b>	<b>124.611</b>	<b>146.599</b>	<b>109.392</b>	<b>87.551</b>	<b>77.823</b>	
E4.6	<b>Nombre total d'appareils collectés (y compris DMTC) - Belgique et Proximus Luxembourg</b>	<b>Nombre</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>906.832</b>	✓
	Total de GSM collectés via DMTC	Nombre	18.493	18.279	31.475	72.764	80.044	✓
	GSM collectés chez Proximus SA et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage	Nombre	4.493	9.237	19.255	64.941	70.830	✓
	GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet Belgium pour réutilisation et recyclage	Nombre	14.000	9.042	12.220	7.823	9.576	✓
	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage - Belgique	Nombre	250	156	189	239	432	
E4.7	Nombre de modems reconditionnés - Belgique	Nombre	122.397	182.553	140.000	164.340	178.520	✓
E4.7	Nombre de modems reconditionnés/nouveaux modems installés - Belgique	%	24%	32%	26%	32%	28%	
E4.7	Nombre de décodeurs TV reconditionnés - Belgique	Nombre	199.797	222.991	196.000	245.136	314.407	✓
E4.7	Nombre de décodeurs TV reconditionnés/nouveaux décodeurs TV installés - Belgique	%	56%	44%	39%	41%	51%	
	Nombre de télécommandes reconditionnées - Belgique	Nombre	/	/	/	/	8.348	✓
	Nombre d'alimentations reconditionnées - Belgique	Nombre	/	/	/	/	231.357	✓
	Nombre de Wi-Fi Boosters reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	/	78.400	✓
	Nombre de PABX reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	/	9.250	✓
	Nombre d'équipements de réseau reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	/	6.506	✓

\*Audit externe

## Définitions

- **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 des abonnements et poids des collectes de déchets (mesure individuelle)
  - Différence entre déchets dangereux et non dangereux
  - Modes de traitement tels que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- **DMTC** : 'Don't Miss the Call', notre programme de collecte de GSM.
- **Alimentations** : câbles d'alimentation des appareils récupérés.
- **PABX (Private Automatic Branch Exchange)** : central téléphonique privé. Central utilisé à des fins privées par une entreprise.

## Notes

- **E4.1** : Diminution des déchets due au passage de poids moyens, après tri par l'entreprise de traitement des déchets, à des poids réels, avant tri par l'entreprise de traitement des déchets. Comme l'année dernière, ce poids comprend le poids des modems et décodeurs reconditionnés.
- **E4.2** : En 2019, nous nous sommes fixé l'ambition de devenir une entreprise véritablement circulaire. Nous voulons atteindre un taux de recyclage ou de réutilisation de 90% de nos déchets d'ici 2025 et le zéro déchet d'ici 2030. Avec un taux actuel de recyclage ou de réutilisation de 89%, nous sommes en bonne voie d'atteindre cet objectif.
- **E4.3** : 98% des déchets dangereux sont liés aux batteries.
- **E4.4** : La réduction de la consommation de papier est due à trois facteurs : diminution de la quantité de papier utilisée dans les imprimantes de bureau, remplacement de la publicité toutes-boîtes par des encarts dans la presse quotidienne et passage à la facturation électronique en remplacement de la facture papier.
- **E4.5** : La 'consommation d'eau – Belgique' est mesurée sur la base des factures périodiques.
- **E4.6** : En 2021, cinq catégories d'appareils reconditionnés ont été ajoutées : télécommandes, alimentations, Wi-Fi Boosters, PABX et équipement de réseau. Le projet DMTC a une fois encore été affecté par la crise sanitaire (collectes réduites dans les écoles, les points de vente et les entreprises). Le nombre d'appareils reconditionnés fluctue en fonction des décisions de retrait progressif d'anciens équipements.
- **E4.7** : Corrections des chiffres de 2020 (de 171.204 à 164.340 pour les modems et de 256.907 à 245.136 pour les décodeurs), afin de tenir compte d'une différence de comptabilisation entre 2020 et 2021. Ces modifications ont entraîné un léger changement du volume total des déchets.

## E5: Chaîne d'approvisionnement

E5	Chaîne d'approvisionnement	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	%	40%	40%	32%	55%	56%	
E5.1	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Nombre	89	91	84	80	71	
E5.2	Manifestes Circulaires signés	Nombre	/	/	/	21	53	
E5.2	Dépenses contrôlées par Procurement et couvertes par des Manifestes Circulaires - Proximus SA	%	/	/	/	/	50%	

### Définitions

- **JAC (Joint Audit Cooperation)** : association d'opérateurs de télécommunications qui contrôle, évalue et développe des pratiques RSE dans les centres de production des principaux fournisseurs ICT multinationaux.
- **Manifeste Circulaire** : lettre d'intention publique alignant les objectifs du fournisseur en matière de durabilité sur les ambitions de Proximus.

### Notes

- **E5.1** : La baisse du nombre d'audits est liée aux mesures sanitaires.
- **E.5.2** : Augmentation due aux efforts déployés par Proximus pour impliquer davantage de fournisseurs dans ce processus.

\*Audit externe

## 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 Sustainability, dédié à l'environnement, à la circularité et au changement climatique.
- 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 des départements en charge de l'environnement ou du département Sustainability, 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 (enquêtes et sessions d'information destinées à améliorer notre politique de mobilité du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballages 2019-2022 pour la Commission Interrégionale de l'Emballage et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan anti-pollution en cas de grave pollution de l'air en Région bruxelloise
- Mise à jour de la politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle du permis
- Canaux de communication : information sur l'intranet, toolboxes, reporting interne au Comité Exécutif
- Système de gestion intégré et certifications ISO9001
- Clauses environnementales et de durabilité dans les procédures d'achat
- Permis régionaux pour le déploiement de la 5G en Flandre et à Bruxelles
- 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
- ISO14001 en préparation
- Achèvement d'un immense projet d'assainissement des sols à Ostende, sur le site d'une ancienne usine de créosote pour poteaux électriques et télécoms en bois (non exploitée par Proximus). Le dossier a été approuvé par les autorités environnementales régionales (OVAM). Le site peut désormais être évacué et vendu.

# Index du contenu GRI

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
<b>Éléments généraux d'information</b>					
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 apportons-nous à la société, p.8-12		
	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 apportons-nous à la société, p.10-11		
	102-5	Capital et forme juridique	Approche de reporting intégré en 2021, p.3 Nos actionnaires, p.136		
	102-6	Marchés desservis	Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société, p.18-12		
	102-7	Taille de l'organisation	- Rapport social, p.147 - Etats Financiers Consolidés, p.182-188 - Chiffres clés de l'action Proximus, p.135		
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	Rapport social (S1: Effectifs), p.147-149		
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	- Notre modèle de création de valeur, 13-14 - Oeuvrer pour une société verte et digitale (Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur), p.60 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105		
	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Acquisition de la pleine propriété de BICS et TeleSign en 2021		
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport de Gestion des risques, p.323		
	102-12	Initiatives externes	- #embracedifference pledge - Open@Work - Inclusive Panels charter - Women on Board - #IamRemarkable - Decent work for all - Commitment charter - AfroPean network - CDP - CO <sub>2</sub> - neutral company - SBT initiative - RE100 climate group - TCFD - SDGs	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 - TNO - VKW - Benelux Business Roundtable - GSMA - Center on Regulation in Europe - ISPA Belgium - ETIS - Guberna - Cyber Security Coalition - The Shift - Be.Face - Joint Audit Cooperation - Belgian Association of Marketing - Greenwin - Experience@work - Synductis	Liste non exhaustive	

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Stratégie	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	Tous ensemble vers une vie digitale plus durable, p.5-7		
Ethique et intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	- Notre modèle de création de valeur, p.13-14 - Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.83 - Conformité, p.102-103 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Diversité & Inclusion, p.106-108		
Gouvernance	102-18	Structure de gouvernance	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.83-101		
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	- Approche de reporting intégré en 2021, p.3 - Notre modèle de création de valeur, p.13-14 - Dialogue avec nos parties prenantes, p.143		
	102-41	Accords de négociation collective	Rapport social (S1: Effectifs), p.147-148		
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	Dialogue avec nos parties prenantes, p.143		
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Dialogue avec nos parties prenantes, p.143-146		
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Dialogue avec nos parties prenantes, p.143-146		
Pratiques de reporting	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	Annexes aux états financiers consolidés, p.189		
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	Approche de reporting intégré en 2021, p.3		
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	102-48	Réaffirmation des informations	Sauf mention contraire dans le texte, les informations n'ont pas été retraitées.		
	102-49	Modifications relatives au reporting	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.142		
	102-50	Période de reporting	Du 1er janvier au 31 décembre 2021		
	102-51	Date du rapport le plus récent	Mars 2021		
	102-52	Cycle de reporting	Tous les ans		
	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	sustainability@proximus.com		
	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI	Approche de reporting intégré en 2021, p.3		
		Index du contenu GRI	Index du contenu GRI, p.173-178		
	102-56	Vérification externe	Rapports des auditeurs, p.346		

### Éléments spécifiques d'information

#### GRI 203: IMPACTS ECONOMIQUES INDIRECTS - Lié aux enjeux hautement pertinents Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge et Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises

GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique, p.26 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique, p.26-35 - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45-48 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
GRI 203: Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique, p.26-35 - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45-48		
	Indicateur propre	Nombre de foyers et entreprises raccordés à la fibre	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de villes et communes où la 5G est disponible	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de cas d'utilisation de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de partenaires Wholesale pour la fibre	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de partenaires MVNO ayant accès à la 5G	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de connections internet (segment Consumer)	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
	Indicateur propre	NPS des clients petites et moyennes entreprises	Aperçu de #inspire2022, p.24-25	Pour des raisons de concurrence, nous ne divulguons pas cette information	
<b>GRI 205: LUTTE CONTRE LA CORRUPTION - Lié à l'enjeu hautement pertinent Conduite et éthique d'entreprise</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Conformité, p.102-103 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Le modèle de gouvernance de Proximus, p.84 - Gouvernance du développement durable p.88 - Conformité, p.102-103		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Conformité, p.102-103		
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	Conformité, p.102-103		✓
	Indicateur propre	Nombre de cas de lanceurs d'alertes	Conformité, p.102-103		✓
<b>GRI 301: MATIERES - Lié à l'enjeu hautement pertinent Infrastructure durable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
GRI 301: Matières 2016	Indicateur propre	Nombre de modems et décodeurs reconditionnés	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		✓
	Indicateur propre	Nombre de GSM récoltés	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		✓
	Indicateur propre	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
<b>GRI 302: ENERGIE - Lié à l'enjeu hautement pertinent Énergie et émissions de CO<sub>2</sub></b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		
GRI 302: Energie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		✓
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		✓
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		
<b>GRI 305: EMISSIONS - Lié à l'enjeu hautement pertinent Énergie et émissions de CO<sub>2</sub></b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 305: Emissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (scope 1)	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-2	Émissions indirectes de GES (scope 2)	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (scope 3)	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-4	Intensité des émissions de GES	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-5	Réduction des émissions de GES	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163 - Rapport environnemental(E3: Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services), p.164		
<b>GRI 306: DECHETS - Lié à l'enjeu hautement pertinent Économie circulaire</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
GRI 306: Déchets 2020	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		✓
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
<b>GRI 308: EVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS - Lié à l'enjeu hautement pertinent Chaîne d'approvisionnement responsable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88 - Appliquer des normes éthiques élevées, p. 104-105		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
GRI 308: Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
	Indicateur propre	Manifestes Circulaires signés	Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
<b>GRI 401: EMPLOI - Lié à l'enjeu hautement pertinent Bien-être au travail</b>					
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 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social ((S2: Bien-être, satisfaction et rétention), p.150-152		
GRI 401: Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social (S2: Bien-être, satisfaction et rétention), p.150-152		
<b>GRI 404: FORMATION ET EDUCATION - Lié à l'enjeu hautement pertinent Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs</b>					
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 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social (S3: Formation et développement), p.153		

Norme GRI	#	Elément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 404: Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport social (S3: Formation et développement), p.153		
	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.75-80		
	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.		
	Indicateur propre	(€) millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs	Aperçu de #inspire2022, p. 24-25		
<b>GRI 412: EVALUATION DES DROITS HUMAINS 2016 - Lié à l'enjeu hautement pertinent Droits de l'Homme</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Gouvernance du développement durable p.88 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Conformité, p.102-103 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Rapport environnemental(E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
GRI 412: Evaluations des Droits Humains 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Environmental statements (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
	Indicateur propre	Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/ code de conduite	Conformité, p.102-103		✓
<b>GRI 413: COMMUNAUTES LOCALES - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Accès au digital'</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Fonctionner comme une entreprise native digitale, p.37 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Fonctionner comme une entreprise native digitale, p.37-43 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73		
GRI 413: Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage d'appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	Aperçu de #inspire2022, p. 24-25		✓
	Indicateur propre	Distribution de codes wi-fi	Rapport social (S6: Inclusion digitale), p.157		
	Indicateur propre	Don de PC portables	Rapport social (S6: Inclusion digitale), p.157		
<b>GRI 414: EVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS - Lié à l'enjeu hautement pertinent ' Chaîne d'approvisionnement responsable'</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		

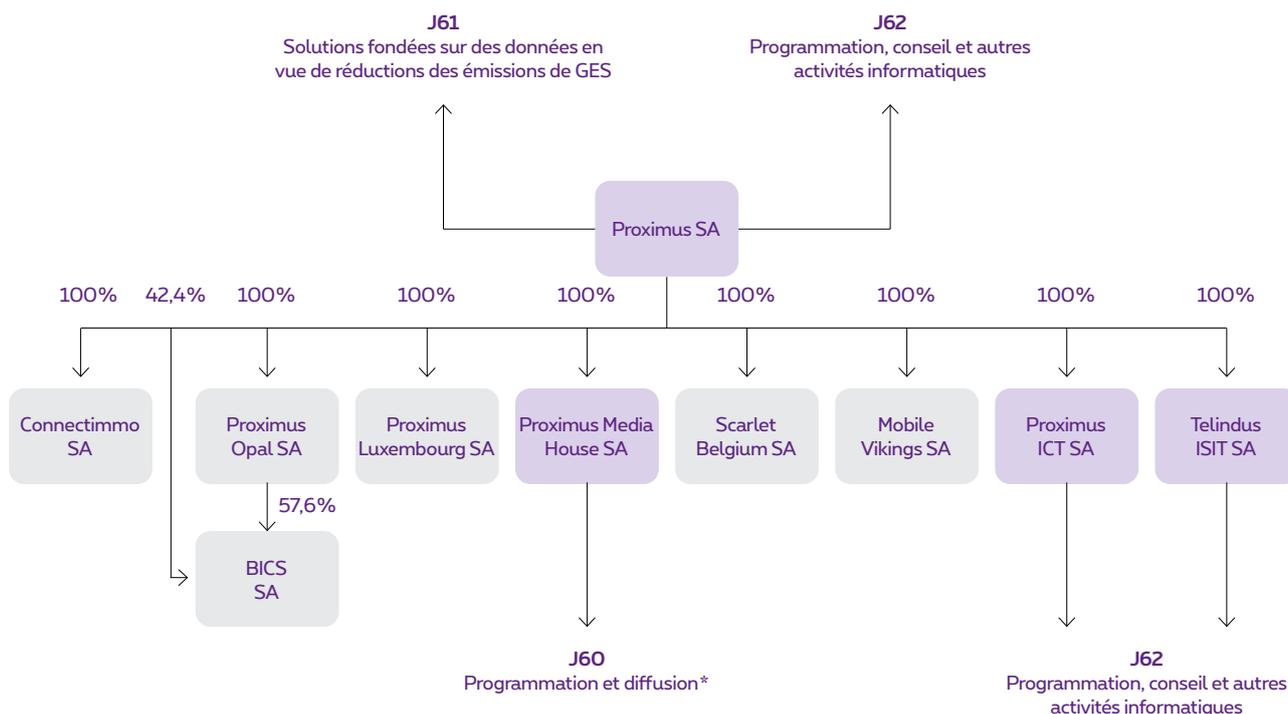
Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 414: Évaluation sociale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
<b>GRI 416: SANTE ET SECURITE DES CONSOMMATEURS - Lié aux enjeux hautement pertinents Tenir nos promesses au client &amp; Rapport qualité-prix pour le client</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45- 47 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45- 47		
GRI 416: Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Classement des apps MyProximus et Pickx dans Google Play et App Store	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Satisfaction liée à nos produits Internet, TV et mobiles	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Satisfaction des client résidentiels du rapport qualité-prix de leur pack Proximus	Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.47		
<b>GRI 418: CONFIDENTIALITE DES DONNEES DES CLIENTS - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Confidentialité et protection des données'</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73		
GRI 418: Confidentialité des données des clients 2016	Own indicator	Nombre d'incidents et alarmes traités	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.70		
	Own indicator	Tentatives d'ingénierie sociale visant nos collaborateurs	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.70		
	Own indicator	Indice de résilience en matière de cybersécurité	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.70		✓

# Taxonomie européenne

La taxonomie européenne est actuellement un système de classification verte qui traduit les objectifs climatiques et environnementaux de l'Union européenne en critères d'activités économiques à des fins d'investissement. Cette année, les critères de la taxonomie européenne définissent uniquement les activités contribuant de manière substantielle à la lutte contre le changement climatique.

Désireuse de s'aligner sur la taxonomie européenne, Proximus fournit dès cette année des informations sur l'éligibilité de ses activités économiques. Il s'agit des activités de Proximus dont la durabilité pourrait être évaluée sur la base du règlement de l'Union européenne sur la taxonomie.

Les activités économiques du Groupe Proximus ont été évaluées sur la base du règlement de l'Union européenne sur la taxonomie et des actes délégués. Les activités économiques du secteur 'Information et communication' portant les codes NACE J60, J61, J62 et J63 ont été évaluées conformément aux annexes I et II de l'acte délégué sur le climat. Une analyse des codes NACE a été réalisée pour les filiales suivantes, détenues à 100% par Proximus. Ensuite, ces activités ont été vérifiées par rapport aux définitions des activités économiques dans le règlement européen sur la taxonomie. Enfin, elles ont été associées aux informations financières correspondantes. Résultat : Proximus SA, Proximus Media House SA, Proximus ICT SA et Telindus ISIT SA exercent des activités économiques considérées comme éligibles, comme le montre l'organigramme ci-dessous :

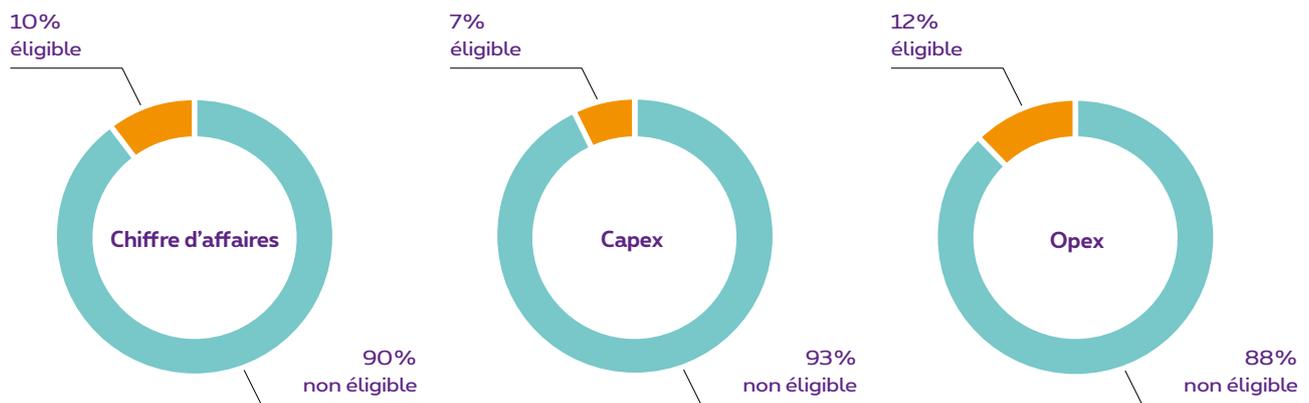


Les autres activités économiques sont 'non éligibles', car 1) il n'existe actuellement aucun critère d'analyse technique pour certaines activités de base, telles que le réseau 2) les efforts nécessaires pour évaluer l'activité ne sont pas justifiables :

les ressources nécessaires à l'évaluation n'équivaleraient pas les avantages de déclarer l'activité comme éligible à la taxonomie (en termes de matérialité).

\* Il n'a pas été possible en 2021 de faire correspondre cette activité, telle que décrite dans la taxonomie européenne, avec les informations financières.

L'éligibilité à la taxonomie européenne a été évaluée sur la base du code NACE uniquement (à l'exception de Proximus Media House SA). Le résultat pour le Groupe Proximus se présente comme suit en 2021 :



Le pourcentage d'activités éligibles comprend principalement les services ICT du Groupe Proximus pour les entreprises. Le résultat donne un pourcentage d'activités non éligibles relativement élevé. Les activités non éligibles désignent les activités qui n'entrent actuellement pas en ligne de compte dans le système de taxonomie européenne. Elles ne fournissent aucune information sur l'alignement ou la durabilité des activités économiques par rapport au système de taxonomie européenne. Les activités qui ne relèvent pas de la taxonomie européenne peuvent malgré tout être durables. Cette année, Proximus a publié son Cadre de Financement Durable dans le but de canaliser les investissements vers des projets exerçant un impact positif sur le climat et la

société. Le Capex futur sera majoritairement injecté dans des projets durables. Les critères de durabilité définis et appliqués par Proximus sont disponibles ici. Proximus intègre le développement durable dans toutes ses décisions commerciales (voir à partir de la page 57).

À l'avenir, nous continuerons à intégrer la taxonomie européenne dans notre reporting et affinerons le champ d'application de l'évaluation. En 2022, nos informations relatives à la taxonomie européenne incluront notre réseau et les avantages de nos activités commerciales en termes de durabilité.

# Tableau de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Le changement climatique est un enjeu toujours plus crucial. C'est pourquoi nous avons commencé, en 2021, à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, groupe de travail sur l'information financière liée au climat), un cadre international permettant d'évaluer financièrement les risques et opportunités liés au climat.

Cette année, nous adaptons pour la première fois notre reporting aux recommandations de la TCFD. Dans les années à venir, nous nous efforcerons de les intégrer de manière plus poussée.

## Gouvernance

Fournir des informations sur la gouvernance de l'entreprise en matière de risques et opportunités climatiques.

Recommandations	Références
a Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques exercée par le Conseil d'Administration..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.83-105</li> <li>- Gouvernance du développement durable, p.88</li> <li>- Rapport de Gestion des risques, p.323-340</li> <li>- Comité de gestion des risques et conformité, p.334</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.1, C1.1a, C1.1b, C1.2, C1.2a</li> </ul>
b Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance du développement durable, p.88</li> <li>- Rapport de rémunération: rémunération variable à court terme et à long terme, p.116-120</li> <li>- Système de gestion environnementale, p.168</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.2, C1.2a</li> </ul>

## Stratégie

Déclarer l'impact réel et potentiel des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise, lorsque ces informations sont pertinentes.

Recommandations	Références
a Décrire les risques et opportunités climatiques répertoriés par l'entreprise pour le court, le moyen et le long terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105</li> <li>- Risque environnemental et changement climatique, p.329-332</li> <li>- Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement, p.333</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.1a, C2.1b, C2.2a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C3.1b, C3.1d</li> </ul>
b Décrire l'incidence des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p.15-16</li> <li>- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.57-66</li> <li>- Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-146</li> <li>- Taxonomie européenne, p.169-170</li> <li>- Financement durable, p.305</li> <li>- Réponses au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C3.1e, C3.1f</li> </ul>
c Décrire la capacité de résistance de la stratégie de l'entreprise en tenant compte de différents scénarios relatifs au climat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque environnemental et changement climatique, p.329-332</li> <li>- Risques opérationnels, p.332-334</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.3a, C2.4a, C3.1.d</li> </ul>

## Gestion des risques

Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques.

Recommandations	Références
a Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection et d'évaluation des risques climatiques.	- Rapport de Gestion des risques, p.323-340 - Risque environnemental et changement climatique, p.329-332 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1b
b Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.57-66 - Rapport de Gestion des risques, p.323-340 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1b
c Décrire comment les processus de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrés à la gestion des risques globale de l'entreprise.	- Rapport de Gestion des risques, p.323-340 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2

## Indicateurs et objectifs

Déclarer les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités climatiques, lorsque ces informations sont pertinentes.

Recommandations	Références
a Déclarer les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités climatiques.	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.57-66 - Rapport environnemental, p.158-168 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C4.2a, C4.2b
b Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	- État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p.60-65 - Émissions, p.160-163 - Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services, p.164 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C5.1, C6.1, C6.2, C6.3, C6.5, C6.10, C7.1a, C7.2, C7.3a, C7.5, C7.6a, C7.9a
c Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	- Rapport environnemental, p.158-168 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C4.2a, C4.2b, C4.3b, C4.3c, C4.5a

# Rapports des auditeurs



## **Proximus SA de droit public**

Rapport d'assurance indépendant exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le « Rapport Annuel Intégré 2021 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021

# Rapport d'assurance indépendant exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le « Rapport Annuel Intégré 2021 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021

A l'attention du conseil d'administration

Nous avons été sollicités pour réaliser une mission d'assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers (les « Données Non-Financières ») mentionnés dans le « Rapport Annuel Intégré 2021 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021. 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, 8, 9, 11, 12 et 13 (en ktonnes) – Belgique
- Intensité de carbone (par rapport aux revenus totaux et aux ETP)– Groupe
- 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 total des appareils collectés/reconditionnés – Groupe
- Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violations de politiques/du code de conduite
- Nombre de cas de « lanceur d'alerte »
- Indice de résilience en matière de cybersécurité– Groupe
- 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)

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 2021, 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.

## Responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la Société est responsable des Données Non-Financières et des informations y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2021, ainsi que de la déclaration que le rapport répond aux exigences du GRI.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées pour la préparation des Données Non-Financières, pour assurer la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations raisonnables. En outre, le conseil d'administration est également responsable de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de systèmes et procédures pertinents pour la préparation des Données Non-Financières, exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### Nature et étendue des travaux

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur les Données Non-Financières sur base de nos procédures. Nous avons réalisé notre mission conformément à la norme International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, établies par le International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), afin d'indiquer que nous n'avons rien relevé qui nous porterait à croire que les Données Non-Financières n'ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux normes applicables.

Nous appliquons l'International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 et maintenons un système élaboré de contrôle qualité, y compris des politiques et procédures documentées concernant les règles d'éthique, les normes professionnelles et les dispositions légales et réglementaires applicables.

En appliquant cette norme, nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les Données Non-Financières ne comportent pas d'anomalies significatives. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance limitée varient en nature et dans le temps par rapport à une mission d'assurance raisonnable, et leur étendue est moindre. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans le cadre d'une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si une mission d'assurance raisonnable avait été réalisée.

Le périmètre de nos travaux s'est limité à ces Données Non-Financières, relatives à l'année 2021 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 Intégré 2021.

Nos travaux ont été réalisés sur les données recueillies et retenues dans le périmètre de reporting par Proximus SA de droit public. Notre conclusion ne porte donc que sur ces Données Non-Financières et non sur l'ensemble des informations contenues dans le Rapport Annuel Intégré 2021.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Obtenir une compréhension des activités de la Société, y compris le contrôle interne pertinent relatif à la collecte des informations utilisées dans la préparation des Données Non-Financières. Ceci comprenait des discussions avec la direction de la Société en charge de la performance opérationnelle dans les départements responsables des données sous-jacentes aux Données Non-Financières, qui sont identifiées dans le tableau ci-dessus;
- Considérer le risque d'anomalies significatives dans les Données Non-Financières;
- La réalisation de procédures analytiques; et
- Examiner, sur base d'un échantillonnage, des documents internes et externes et mener des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données Non-Financières.

Notre rapport s'adresse uniquement au conseil d'administration de la Société, en tant qu'organe, conformément à la norme ISAE 3000. Notre travail a été entrepris afin que nous puissions déclarer à la Société les sujets que nous sommes tenus de leur déclarer dans ce rapport et dans aucun autre but. Dans toute la mesure permise par la loi, nous n'acceptons ni n'assumons aucune responsabilité envers quiconque autre que la Société et son conseil d'administration pour notre travail, ce rapport ou les conclusions que nous avons formulées.

## Indépendance

Dans l'exécution de notre mission, nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et autres exigences déontologiques du *Code of Ethics for Professional Accountants* établi par *the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)*, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle., ainsi qu'au cadre légal et réglementaire belge.

Signé à Zaventem.

## Le commissaire



---

## Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Koen Neijens

# Deloitte.

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL  
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



## **Proximus SA de droit public**

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale pour  
l'exercice clos le 31 décembre 2021 - Comptes annuels

# Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 - 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 3 février 2021.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 12 exercices consécutifs. CDP Petit & Co a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 6 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 2021, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à 7 755 288 (000) EUR et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 377 294 (000) EUR.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la société au 31 décembre 2021, 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 la période 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><b>Reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication</b></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 combinée 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"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• Nous avons effectué un examen analytique approfondi.</li> </ul> <p>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.</p>

### Evaluation des immobilisations financières

Au 31 décembre 2021, la participation détenue dans Belgacom International Carrier Services SA (« BICS ») via Proximus OPAL SA (« OPAL ») s'élève à 747 millions EUR par rapport à un montant total d'immobilisations financières de 1.744 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'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 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 extournée.

De plus, nous avons évalué la sensibilité des hypothèses et vérifié si une modification possible raisonnable des hypothèses pourrait faire en sorte que les valeurs récupérables s'écartent 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'efficacités 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 collège des commissaire**

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 et les autres informations contenues dans le rapport annuel comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur 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 annuel. 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 au les principes due GRI Standards – Core Option 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.
- Le conseil d'administration a pris une décision qui constituait un conflit d'intérêts pour l'administrateur délégué, Monsieur Guillaume Boutin. Le conseil d'administration a informé les actionnaires, conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations, des intéressements à long terme et court terme octroyés à l'administrateur délégué concernant l'évaluation de sa performance en 2020  
Nous avons évalué les conséquences patrimoniales pour la société de la décision prise en respect du conflit d'intérêts telles que décrite dans le rapport de gestion et nous n'avons rien à vous signaler.
- 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 visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Signé à Bruxelles.

## Le college des commissaires

Digitally signed by  
Geert Verstraeten Signed By: Geert Verstraeten (Signature)  
Signing Time: 08-Mar-2022 | 10:59 CET  
C: BE  
Issuer: Citizen CA  
4B2E5E34A2F84C7B8312AA7D8BF72BC9

Digitally signed by  
Signé par : Damien Petit (Signature)  
Heure de signature : 08-Mar-2022 | 13:28 CET  
C: BE  
Émetteur : Citizen CA  
EE66BC86B0F64D6794E7F120CA2FB4E5

## Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Geert Verstraeten

Digitally signed by  
Jan Debucquoy Signé par : Jan Debucquoy (Signature)  
Heure de signature : 10-Mar-2022 | 14:24 CET  
C: BE  
Émetteur : Citizen CA  
FC6254D6DE5C4243B264937D6785CF9E

## CDP Petit & Co SRL

Représentée par Damien Petit

Digitally signed by  
Guide Dominique Signé par : Dominique Guide (Signature)  
Heure de signature : 08-Mar-2022 | 13:47 CET  
C: BE  
Émetteur : Citizen CA  
724498C564844D509F113EBF4485ABED

## La Cour des comptes

Représentée par Jan Debucquoy,  
Conseiller

## La Cour des comptes

Représentée par Dominique Guide,  
Conseiller

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL  
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/Bruxelles  
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/Bruxelles  
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 2021 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 2021 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 2021, 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 2021, établi sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique et dont le total du bilan s'élève à 7 312 714 (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 2021 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 2021, qui fait apparaître un total du bilan de 7 312 714 (000) EUR et un bénéfice de l'exercice en cours de 157 610 (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*  
Signed By: Geert Verstraeten (Signature)  
Signing Time: 10/29/2021 | 5:40:47 PM CEST  
C: BE  
Issuer: Citizen CA  
4B2E5E34A2F84C7B8312AA7D8BF72BC9

Digitally signed by  
*Damien Petit*  
Signed par : Damien Petit (Signature)  
Heure de signature : 10/29/2021 | 5:22:33 PM  
C: BE  
Émetteur : Citizen CA  
EE66BC86B0F64D6794E7F120CA2FB4E5

**Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL**  
Représentée par Geert Verstraeten

**CDP Petit & Co SRL**  
Représentée par Damien Petit

Annexe: Etat résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2021 et règles d'évaluation de la société

Proximus Conseil d'Administration  
27 octobre 2021

Etat résumant la situation active et passive  
arrêté au 30 septembre 2021 de  
Proximus S.A. de droit public  
(en Euros)

<b>COMPTES ANNUELS</b>
------------------------

**BILAN APRÈS RÉPARTITION**

01/01/21 - 30/09/21

01/01/20- 31/12/20

Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIF</b>			
<b>FRAIS D'ÉTABLISSEMENT</b>			
6.1	20		
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>		<u>6.326.852.134</u>	<u>6.045.366.616</u>
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
6.2	21	1.845.864.117	2.078.796.871
<b>Immobilisations corporelles</b>			
6.3	22/27	2.736.803.719	2.674.606.186
	22	94.469.603	102.009.779
	23	2.602.236.337	2.534.958.612
	24	9.626.287	10.927.607
	25	150.994	259.251
	26	11.020.498	14.550.937
	27	19.300.000	11.900.000
<b>Immobilisations financières</b>			
6.4 /			
6.5.1	28	1.744.184.298	1.291.963.559
<b>Entreprises liées</b>			
6.15	280/1	1.695.275.178	1.285.742.999
	280	1.695.275.178	1.285.742.999
	281		
<b>Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation</b>			
6.15	282/3	47.362.837	3.925.493
	282	47.362.837	3.925.493
	283		
<b>Autres immobilisations financières</b>			
	284/8	1.546.283	2.295.067
	284		
	285/8	1.546.283	2.295.067

01/01/21 - 30/09/21

01/01/20- 31/12/20

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>		29/58	<u>985.861.411</u>	<u>1.187.339.523</u>
<b>Créances à plus d'un an</b>		29	89.012.468	89.013.383
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	89.012.468	89.013.383
<b>Stocks et commandes en cours d'exécution</b>		3	113.547.509	92.897.862
Stocks		30/36	90.896.242	77.149.075
Approvisionnements		30/31	38.202.085	27.414.507
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	52.694.157	49.734.568
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	22.651.267	15.748.787
<b>Créances à un an au plus</b>		40/41	384.610.549	478.373.433
Créances commerciales		40	341.917.384	352.356.753
Autres créances		41	42.693.165	126.016.680
<b>Placements de trésorerie</b>	6.5.1 / 6.6	50/53	287.641.960	357.919.416
Actions propres		50	261.538.711	248.582.117
Autres placements		51/53	26.103.249	109.337.299
<b>Valeurs disponibles</b>		54/58	53.480.959	114.010.043
<b>Comptes de régularisation</b>	6.6	490/1	57.567.966	55.125.386
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		20/58	7.312.713.545	7.232.706.139

01/01/21 - 30/09/21

01/01/20- 31/12/20

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PASSIF</b>				
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
		10/15	<u>1.814.774.878</u>	<u>1.657.880.529</u>
<b>Apport</b>	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 <sup>4</sup>		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
<b>Plus-values de réévaluation</b>				
		12		
<b>Réserves</b>				
		13	369.168.271	356.737.490
Réserves indisponibles		130/1	361.906.387	348.949.792
Réserve légale		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	261.538.712	248.582.117
Soutien financier		1313		
Autres		1319	367.675	367.675
Réserves immunisées		132	7.261.884	7.787.698
Réserves disponibles		133		
<b>Bénéfice (Perte) reporté(e)</b>	(+)/(-)	14	445.606.607	301.143.039
<b>Subsides en capital</b>				
		15		
<b>Avance aux associés sur la répartition de l'actif net <sup>5</sup></b>				
		19		
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>				
		16	<u>630.527.858</u>	<u>673.928.271</u>
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
		160/5	629.640.817	672.865.958
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	2.230.884	2.491.036
Autres risques et charges	6.8	164/5	627.409.933	670.374.922
<b>Impôts différés</b>				
		168	887.041	1.062.313

<sup>4</sup> Montant venant en déduction du capital souscrit.

<sup>5</sup> Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

01/01/21 - 30/09/21

01/01/20- 31/12/20

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>DETTES</b>		17/49	4.867.410.809	4.900.897.339
<b>Dettes à plus d'un an</b>	6.9	17	2.086.406.739	2.587.345.546
Dettes financières		170/4	2.007.859.742	2.507.184.805
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	1.607.859.742	2.107.184.805
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174		
Dettes commerciales		175	78.546.997	78.490.373
Fournisseurs		1750	78.546.997	78.490.373
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		1.670.368
<b>Dettes à un an au plus</b>	6.9	42/48	2.706.037.002	2.229.116.241
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	570.674.597	82.920.093
Dettes financières		43	1.168.629.945	1.015.701.182
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439	1.168.629.945	1.015.701.182
Dettes commerciales		44	641.566.564	608.358.719
Fournisseurs		440/4	641.566.564	608.358.719
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	537.947	1.433.436
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	303.228.865	246.693.874
Impôts		450/3	138.607.523	88.968.228
Rémunérations et charges sociales		454/9	164.621.342	157.725.646
Autres dettes		47/48	21.399.084	274.008.937
<b>Comptes de régularisation</b>	6.9	492/3	74.967.068	84.435.552
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		10/49	7.312.713.545	7.232.706.139

## 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.